

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ
GÜNEY KORE EKONOMİSİNDE
CHAEBOLLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Aşlı KAVURMACI

2502110262

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Mustafa DELİCAN

İSTANBUL-2020

T. C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ
GÜNEY KORE EKONOMİSİNDE
CHAEBOLLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Aşlı KAVURMACI

2502110262

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Mustafa DELİCAN

İSTANBUL-2020

ÖZ

GÜNEY KORE EKONOMİSİNDE CHAEBOLLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Aslı KAVURMACI

Kore'nin sanayileşme politikaları ve bu politikalar çerçevesinde endüstri ilişkilerinin şekillenmesinde Chaeboller stratejik bir aktör olarak görev almıştır. Zamanla birer dev şirket grubuna dönüşen Chaeboller, önce Kore'nin sanayileşmesini sağlayan kalkınma planlarının uygulanmasında önemli görevler üstlenmiş, sonra da ülkenin ekonomik büyümesinin devam etmesinde etkili olmuşlardır. Bu çerçevede çalışmanın esas amacı; Kore'nin sanayileşme sürecinde ve sonrasında endüstri ilişkileri açısından Chaebollerin rolünün ve etkisinin incelenmesidir. Kore'nin kalkınmasında kilit rol oynayan Chaebolleri hem kalkınma hem de endüstri ilişkileri bağlamında analiz eden az sayıda çalışma bulunması da bu tezin ortaya çıkış nedenlerinden biridir. Söz konusu amaçla, Güney Kore, kalkınma ve Chaebol üçlemesini içeren yazın derlenmiş, olaylar tarihsel düzlem içerisinde ortaya konulmuş ve analiz edilmiştir. Tezde ulaşılan sonuçlara göre; Kore'de kalkınma planlarının uygulandığı yıllarda hükümetin yönlendirmesiyle Chaebollerin sendikal örgütlenmelerin işyeri düzeyinde şekillenmesinde etkili olduğu ancak daha sonra zamanla ülkede ve dünyada değişen siyasal, ekonomik ve yasal çevre şartları altında Chaebollerin izlediği çalışma ilişkileri politikalarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu noktada bir kısım Chaebolün sendikal yoğunluğun yüksek oranlara ulaşmasına imkân veren politikalar izlemesine karşılık kimi Chaebollerin ise çalışanların sendikalaşma ihtiyaçlarını azaltacak nitelikte yüksek ücret ve diğer sosyal haklar sağlama yoluna gittikleri ve sendikasız çalışma ilişkileri politikalarına yöneldikleri belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güney Kore, Chaeboller, Ekonomik Kalkınma, Endüstri İlişkileri, Sendikacılık.

ABSTRACT

CHAEBOLS IN SOUTH KOREA ECONOMY AND INDUSTRIAL RELATIONS

Ash KAVURMACI

Chaebols acted as a strategic actor in the industrialization policies of Korea. During the industrialization process, they supported the State's development plans and undertaken a significant role in performing them. They also have become an influential partner in the country's economic growth until then. The purpose of this study is to reveal Chaebols' roles and effects on Korea's industrial relations system. Another reason for studying this subject is that there is a small number of studies which analyzing Chaebols' industrial relations in process of the development. For this study, the data containing subjects of South Korea, industrialization and the Chaebols are gathered by reviewing literature. The data and cases presented and analyzed within the historical frame. According to the research's results, the Chaebols were effective in shaping union organizations at the workplace level under the planned industrialization period that strictly directed by the Korean state. Another conclusion is that Chaebols reshaped workplace regulations on labor relations under the developments on political, economic and legal conditions. The third important conclusion is that Chaebols' policies on labor relations is diverging: Some Chaebols supporting unionisation and industrial relations, and practices of human resource. In contrast some Chaebols provide to employees high wages and other social rights to reduce the unionization that it causes non-union labour relations practises in their workplace.

Keywords: South Korea, Chaebols, Economic Development, Industrial Relations, Unionism.

ÖNSÖZ

Güney Kore'nin son elli yıl içerisinde göstermiş olduğu ekonomik başarı literatürde birçok uluslararası yazına konu olmuştur. Büyük aile işletmeleri olan Chaeboller de hükümet önderliğinde; Kore'nin savaş sonrası yeniden canlanmasını, tarım ağırlıklı ekonomiden dünyanın en dinamik ekonomilerinden biri haline gelmesini sağlamıştır. Kore hükümeti ile yakın ilişkilerini korumanın yanı sıra, dünya pazarında hızlı bir şekilde büyüyen ve belli başlı uluslararası markalar üreten bu kuruluşların ekonomik eksenindeki rolleri kadar endüstri ilişkileri sistemi üzerindeki rolleri de uluslararası literatüre araştırma konusu olmuştur.

Bu çalışma ile söz konusu tartışmalardan yola çıkarak ekonominin ve yatırımların devlet tarafından şekillendirildiği dönemlerde küçük birer aile şirketi olan Chaeboller'in zamanla edindikleri imtiyazlar ve devlet desteği ile Kore çalışma ilişkilerine yön veren birer aktör haline gelmeleri vurgulanmıştır. Üzerinde çalışılacak bu konunun ulusal literatürde henüz ele alınmamış olması, uluslararası literatürde ise konunun sıklıkla ekonomik boyutu üzerinden tartışılması konuyu daha da önemli ve ayrıcalıklı kılmaktadır. Son yıllarda uluslararası literatürde Kore'nin ekonomik başarısı ile ilgili birçok makale ve kitap yayınlanmıştır. Yayınlanan eserler özellikle Kore'ye geç endüstrileşen ekonomiler perspektifinden bakarak savaş sonrası dönemden 1997 Asya krizine kadar geçen süreçte izlemiş olduğu siyasi ve ekonomik politikalara yoğunlaşmıştır. Pek çok akademik yazın ortaya koyulmasına karşın, yerel haberler dışında uluslararası ve makro düzeyde kurum ya da vaka incelemesi çok sıklıkla yapılmadığı göze çarpan diğer ayrıntılardan biridir.

Bu tezin, çalışılan konunun henüz ulusal literatürde hayat bulmaması sebebiyle sadece uluslararası literatürde ve Kore akademik dünyasında yayımlanmış eserlerden yola çıkarak temeli atılmış ve yoğunluk kazanmıştır.

Tezin yazımı sırasında faydalanan Koreli yazar ve araştırmacıların isimleri aktarılırken kendi kültürlerine ve yazım usulünü dikkate alınarak önce soyad ve sonra isim

olarak yazılmıştır. Kore’de isimler Asya’daki birçok ÷lkedeki gibi soyadları en başa gelmektedir ve bu durumda isim soyadından sonra gelmektedir.

Tezin ortaya çıkmasında ve gelişim sürecinde pek çok değerli hocamın, hatta Güney Kore’yi yakından takip eden pek çok öğrencimin katkısı oldu. Öncelikle tezimin ortaya çıkmasında zamanını esirgemeyen, çalışmanın gelişiminde çok önemli katkıları olan, fikirlerinin yanı sıra önerileriyle de bana ışık tutan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa DELİCAN’a teşekkür ederim. Ayrıca tez çalışması süresince bana değerli vakitlerini ayıran ve desteklerini gösteren tez komitesi üyelerim, değerli hocalarım Prof. Dr. Süleyman ÖZDEMİR ve Doç. Dr. Selman YILMAZ’a teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca maddi, manevi beni her konuda destekleyen ve varlıklarını tüm gücüyle hissettiren ailem ile tez sürecinde bana inanarak güç veren tüm meslektaşlarım ve dostlarıma cesaretlendirmeleriniz, sabır ve desteğiniz için çok teşekkür ediyorum.

Ve son olarak eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan bütün hocalarıma sonsuz teşekkürler...

Aslı KAVURMACI

İSTANBUL, 2020

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM: GÜNEY KORE’NİN KALKINMA SÜRECİ VE EKONOMİK GELİŞMELER

1.1. Bağımsızlık Öncesi Dönem: Tarihsel Gelişmeler ve Sömürgecilik	7
1.2. Bağımsızlık Sonrası Ekonomik Durum ve Gelişmeler	11
1.2.1. Ekonomik Durum	11
1.2.2. Ekonomik Gelişmeler.....	13
1.3. Kalkınma ve Büyüme Politikaları.....	16
1.3.1. Kalkınma Politikalarına Yaklaşımlar	16
1.3.2. Planlı Dönem (1960-1979).....	29
1.3.2.1. İthal İkamesinden İhracata Yöneliş (1962-1966)	32
1.3.2.2. Hafif Sanayi Ürünleri İhracatına Yoğunlaşma (1967-1971)	35
1.3.2.3. Ağır ve Kimya Sanayi Ürünleri İhracatına Yoğunlaşma (1972-1981).....	37

1.3.3. Planlı Sanayileşmeden Piyasa Mekanizmasına Geçiş (1981-1997).....	40
1.3.3.1. Ağır Sanayiden Teknoloji Yoğun Sanayiye Geçiş (1982-1986)	42
1.3.3.2. İnnovasyon Teknolojilerine Yöneliş (1987-1997)	44
1.3.4. 1997 Asya Krizi Sonrası.....	47
1.4. İstihdam Politikaları ve Çalışma Koşullarında Gelişmeler	50
1.4.1. Japon Sömürgeciliği Dönemi	50
1.4.1.1. Çalışma Koşulları	50
1.4.1.2. İstihdam Politikaları	52
1.4.2. İthalata Dayalı Sanayileşme Dönemi	53
1.4.2.1. Çalışma Koşulları	53
1.4.2.2. İstihdam Politikaları	53
1.4.3. İhracata Dayalı Sanayileşme Dönemi	55
1.4.3.1. Çalışma Koşulları	55
1.4.3.2. İstihdam Politikaları	56
1.4.4. Ekonomik Büyüme ve Gelişme Dönemi.....	58
1.4.4.1. 1987-1997 Arası Demokratikleşme Dönemi.....	58
1.4.4.1.1. Çalışma Koşulları	58
1.4.4.1.2. İstihdam Politikaları.....	61
1.4.4.2. 1997 Asya Krizi Sonrası.....	62
1.4.4.2.1. Çalışma Koşulları	62
1.4.4.2.2. İstihdam Politikaları.....	64

İKİNCİ BÖLÜM: CHAEBOLLERİN YAPISI VE GÜNEY KORE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

2.1. Chaeboller: Aile Şirketleri	66
2.1.1. Chaebollerin Ortaya Çıkışı	70
2.1.2. Chaebollerin Örgütsel Yapı Modeli	73
2.1.3. Chaebollerin Yönetim Modeli	78
2.1.4. Chaebollerin Örgüt Kültürü	81
2.2. Güney Kore Ekonomisinde Chaebollerin Rolü	87
2.2.1. Planlı Kalkınma Dönemi	87
2.2.1.1. Otoriter Planlı Kalkınma Dönemi	87
2.2.1.2. Demokratikleşme Sürecinde Kalkınma Planları (1980-1987 Geçiş Dönemi)	91
2.2.2. Planlı Kalkınma Dönemi Sonrası	95
2.2.2.1. 1987 Demokratikleşme Hareketi	95
2.2.2.2. 1997 Asya Krizi ve Sonrası	97
2.3. Chaebollerin Güney Kore Ekonomisindeki Yerinin Değerlendirilmesi	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GÜNEY KORE’DE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ VE CHAEBOLLERDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

3.1. Kamu Politikaları Olarak Endüstri İlişkileri	109
3.1.1. Japon Sömürgeciliği Dönemi İşçi Örgütlenmeleri ve Hareketleri	110
3.1.2. Kalkınma Süreci ve Endüstri İlişkileri	113
3.1.2.1. İthalata Dayalı Sanayileşme Dönemi	113
3.1.2.2. İhracata Dayalı Sanayileşme Dönemi.....	114
3.1.3. 1987 Demokratikleşme Hareketi Sonrası.....	116
3.1.3.1. Üst Sendikal İşçi-İşveren Örgütlenmeleri	120
3.1.3.2. Sendika Dışı İşçi Örgütlenmeleri	125
3.1.4. 1997 Asya Krizi Sonrası Örgütlenme, İşçi Hareketleri ve Artan İş Uyuşmazlıkları	130
3.2. Chaeboller ve Endüstri İlişkileri	135
3.2.1. Sendikal Örgütlenme ve Sendikasızlaştırma Politikaları	136
3.2.1.1. Sendikal Örgütlenmeler	136
3.2.1.2. Sendikasızlaştırma Politikaları	138
3.2.1.2.1. Artan Rekabet ve Küreselleşme.....	139
3.2.1.2.2. Chaebol Kurucularının İdeolojik Yaklaşımları.....	142
3.2.1.2.3. İşyerlerinin Kapatılması ve İş Akdinin Sonlandırılması.....	143
3.2.1.2.4. İş Uyuşmazlıkları ve Grevlerde İşçilere Karşı Fiziksel Şiddet Kullanılması.....	145
3.2.1.2.5. Sendika ve Sendika Üyelerine Açılan Tazminat Davaları	147

3.2.2. Toplu Pazarlık	148
3.2.2.1. Yasal Düzenlemeler.....	148
3.2.2.2. Toplu Pazarlık Kapsamı	153
3.2.2.3. Toplu Pazarlık Düzeyi	154
3.2.3. Toplu İş Uyuşmazlıkları	158
3.2.3.1. İş Uyuşmazlıkları.....	158
3.2.3.2. Grev Hakkı	160
3.2.4. Chaebollerde İnsan Kaynakları Yönetimi	164
3.3. Chaebollerin Güney Kore Endüstri İlişkileri Açısından Yerinin Değerlendirilmesi.....	180
SONUÇ	190
KAYNAKÇA	197
ÖZGEÇMİŞ	230

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kore’de Ekonomik Büyümeye Etki Eden Faktörlerin Dönemlere Göre Dağılımı	14
Tablo 1.2: 1962 – 1966 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans	33
Tablo 1.3: 1967 – 1971 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans	36
Tablo 1.4: 1972 – 1976 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans	39
Tablo 1.5: 1977 – 1981 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans	40
Tablo 1.6: 1982 – 1986 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans	43
Tablo 1.7: 1931 Yılında Sektörlere Göre Koreli ve Japon İşçilerin Kazandığı Günlük Ücretler.....	51
Tablo 1.8: 1987-1997 Yılları Arasındaki Ücret ve Çalışma Koşulları Göstergeleri.	59
Tablo 2.1: Sekiz Büyük Chaebol Grubunun Toplam Varlık ve Çalışan Sayısı	68
Tablo 2.2: Amerikan, Japon ve Kore İşletmelerinin Karşılaştırmalı Özellikleri	75
Tablo 2.3: Chaebol Örgüt Sisteminin Avantajları ve Sistemin Eksiklikleri	80
Tablo 2.4: Chaebollerin Kore GSMH’sindeki Payı ve Kore’nin GSYH’sindeki Artış	104

Tablo 3.1: 1920-1940 Yılları Arası İş Uyuşmazlıkları Göstergeleri.....	112
Tablo 3.2: 1970-1979 Yılları Arasındaki Örgütlü İşçi Sayısı ve Sendikalaşma Oranı	115
Tablo 3.3: 1988 ve 1997 Yılları Arası Endüstri İlişkileri Temel Göstergeleri	119
Tablo 3.4: İşçileri Temsil Eden Üst Örgütler ve Üye Sayıları	122
Tablo 3.5: İşverenleri Temsil Eden Üst Örgütler ve Üye Sayıları	123
Tablo 3.6: Kore’de Endüstri İlişkileri Sisteminde İşçilerin Temsil Edilme Şekilleri.....	127
Tablo 3.7: 1997 ve 2016 Yılları Arası Endüstri İlişkileri Temel Göstergeleri	131
Tablo 3.8: Kore’de 2000-2016 Yılları Arasında Yaşanan İş Anlaşmazlıkları İstatistikleri	134
Tablo 3.9: Kore’de 2007-2016 Yılları Arasında Sektörel Bazda Yaşanan İş Uyuşmazlıkları Sayısı ve Toplam Yaşanan Anlaşmazlıklar İçindeki Payları	135
Tablo 3.10: Şirket Büyüklüğüne Göre Sendikalaşma Oranları (2018)	138
Tablo 3.11: İşletme Büyüklüğüne Göre İstihdam ve Ücret Rakamları.....	173
Tablo 3.12: ABD, Fransa, Japonya ve Güney Kore’de 500’den Fazla Çalışanı Olan Büyük İşletmelerdeki Ücretlerin Karşılaştırılması	175
Tablo 3.13: ABD, Fransa, Japonya ve Güney Kore’de Farklı Büyüklükteki İşletmelerdeki Ortalama Ücretlerin Karşılaştırılması	176
Tablo 3.14: 1987 Önesi ve Sonrası Chaebollerde Endüstri İlişkilerinde Değişmeler	188

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Akamatsu'nun Uçan Kaz Modelinde Sanayileşme Aşamaları.....	24
Şekil 1.2: Güney Kore'nin İzlediği Politikalar ve Yıllar İçindeki Dönüşümü	29
Şekil 2.1: Chaeboller'de Çapraz Ortaklık Modeli: Samsung Örneği	77
Şekil 2.2: Chaebol Şirketleri Dönüşüm Evreleri	81
Şekil 2.3: Güney Kore'nin İlk Beş Chaebol'ünün 2001-2015 Yılları Arası Net Kârı.....	100
Şekil 2.4: Samsung, Hyundai, SK ve LG'nin Otuz Chaebol Grubu İçindeki Varlıklarının Payı (2017)	106
Şekil 2.5: Samsung, Hyundai, SK ve LG'nin Otuz Chaebol Grubu İçindeki Kâr Payı (2017).....	107
Şekil 3.1: Güney Kore'de Endüstri İlişkileri	110
Şekil 3.2: 2016 yılı Toplu Pazarlık Kapsamı Verileri	154
Şekil 3.3: OECD Ülkeleri ve Güney Kore'de Toplu Pazarlık Düzeyi	157
Şekil 3.4: Kore'de İstihdam Türüne Göre Sendikal Yoğunluk	183

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
a.g.e	:	Adı Geçen Eser
A.e	:	Aynı Eser
APWPC	:	Çalışan Katılımı ve İşbirliği Teşviki Kanunu
Ar-Ge	:	Araştırma ve Geliştirme
BM	:	Birleşmiş Milletler
Bs	:	Basım
Çev	:	Çeviren
Der	:	Derleyen
DISK	:	Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu
Ed.	:	Editör/yayına hazırlayan
ESDC	:	Kore Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Komisyonu
FG	:	Uçan Kaz (Flying Geese)
FKI	:	Kore Sanayi Federasyonu
FKMTU	:	Kore Metal İşçileri Sendikaları Konfederasyonu
FKPITU	:	Kamu Çalışanları Sendikaları Federasyonu
FKTU	:	Kore İşçi Sendikaları Federasyonu
GE	:	General Elektrik Şirketi
GFKTU	:	Kore Genel İşçi Sendikası Federasyonu
GM	:	General Motors
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
GSYİH	:	Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
HCM	:	Hyundai Motor Şirketi
HGTUA	:	Hyundai Grup İşçi Sendikaları Birliği

HHI	:	Hyundai Ağır Sanayi
HMWU	:	Hyundai Motor İşçileri Sendikası
ILO	:	Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	:	Uluslararası Para Fonu
ITUC	:	Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu
İKO	:	İşgücüne Katılım Oranları
İİSS	:	İthal İkameci Sanayileşme Stratejisi
KAIST	:	Kore Yüksek Bilim Enstitüsü
KCTU	:	Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu
KCCI	:	Kore Ticaret ve Sanayi Odası
KEF	:	Kore İşverenler Federasyonu
KFSMB	:	Kore Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu
KFIU	:	Kore Finans Endüstrisi Çalışanları Sendikası
KFTC	:	Kore Adil Ticaret Komisyonu
KHMWU	:	Kore Sağlık ve Medikal Çalışanları Sendikası
KITA	:	Kore Uluslararası Ticaret Birliği
KLI	:	Kore Çalışma Enstitüsü
KLUC	:	Kore İşçi Sendikası Konfederasyonu
KMIEA	:	Kore Metal Sanayi İşverenleri Birliği
KMWU	:	Kore Metal İşçileri Sendikası
KMWF	:	Kore Metal İşçileri Federasyonu
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSIS	:	Ulusal İstatistik Veritabanı
KOSTAT	:	Kore Ulusal İstatistik Kurumu
KOSPI	:	Kore Menkul Kıymetler Borsası
KPTU	:	Kore Kamu Hizmeti ve Taşımacılık Sendikası

LG	:	LG Elektronik
LMC	:	İşçi-İşveren Komitesi
LSA	:	Çalışma Standartları Yasası
MEST	:	Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı
MOEL	:	Kore Çalışma Bakanlığı
MOTIE	:	Kore Ticaret, Sanayi ve Enerji Bakanlığı
OECD	:	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PCIRR	:	Kore Endüstri İlişkileri Reformu Başkanlığı Komisyonu
ROK	:	Kore Cumhuriyeti (Republic of Korea)
s	:	Sayfa
SK	:	Sunkyoung Group
ss	:	Sayfa Sırası
TULRAA	:	Sendikalar ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu
V.d.	:	Ve diğerleri
¥	:	Japon Yeni
WIPO	:	Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü
WON	:	Güney Kore Para Birimi

GİRİŞ

Ekonomik büyüme ve kalkınma üzerine neredeyse sayısız denecek kadar çok akademik ve popüler çalışma yapılmıştır. Konu özellikle gelişmekte olan ülkeler için hayati derecede önemli görülmüş ve bu ülkelerin milli hedeflerinin başında yer almıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrası bu özellik sömürgelerin çözülmesi ve milli devletlerin yaygınlaşmasıyla çok öne çıkmış ve hala devam eden bir nitelik kazanmıştır. Bu çerçevede ülkelerin kalkınması ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve çalışma ilişkileri gibi çok çeşitli açılardan yoğun incelemelere konu olmuştur. Bununla birlikte, aradan geçen zamana rağmen kalkınma konusunda başarı sağlayan ülke sayısı ise sınırlı kalmıştır. Kalkınma yarışında başarılı olan Japonya'ya daha sonra, bu tezin de konusu olan, Güney Kore dâhil olmuştur.

Kalkınma konusu öteden beri çeşitli incelemelere konu olmakla birlikte gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin ayrı ayrı ele alınması ve incelenmesi İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmıştır. Kalkınma, ekonomik gelişme ve azgelişmişlik gibi konular II. Dünya Savaşı'ndan 1970'li yıllara kadar çokça çalışılmış, bu yıllardan sonra ise küresel gelişmelere de bağlı olarak geleneksel kalkınma yaklaşımları yerini sürdürülebilir kalkınma, insani gelişme, mutlak yoksulluk, yoksulluk sınırı gibi konulara bırakmıştır. Kalkınma ve ekonomik gelişme alanında önemli çalışmaları olan Albert O. Hirschman "*Ekonomik Kalkınma Stratejisi*" adlı eserinde, o döneme kadar öne sürülen mevcut kalkınma teorilerinin az gelişmiş ülkelerin sorunlarını açıklamakta yetersiz kaldığını ve çözüm yollarına ulaşabilmek için yerli kaynakları ve yapıları kullanarak ülke bazında durumun analiz edilmesi gerektiğini dile getirmiştir. Hirschman'dan yıllar sonra Nobel ödüllü ekonomist Amartya Kumar Sen ise, "*Development as Freedom*" adlı eserinin giriş bölümünde, insanların günümüzde geçmiş yüzyıllara kıyasla hayal edemeyecekleri bir bolluk dünyasında yaşadığını, insan hakları ve siyasi özgürlüklerdeki ilerlemelerin yanı sıra mevcut gelişmelerin insan ömrü ve yaşam kalitesi üzerinde de olumlu etki yarattığından bahseder. Ancak Sen, insanların aynı zamanda dünyanın başka bir yerinde

akıl almaz bir yoksunluk, yoksulluk ve baskı içinde yaşandığına da dikkat çekmektedir. Bu insanların en temel ihtiyaçlarını dâhi gideremediğini, kıtlık ve açlığın yaygınlaştığını, en temel özgürlüklerin ihlal edildiğini ve toplumsal hayatın iktisadi olarak sürdürülebilirliğinin de tehdit altında olduğunu belirtir. Bahsi geçen sorunların ise ancak uygulanacak başarılı kalkınma politikaları ile giderilebileceğini vurgular.

Ülke bazında ekonomik kalkınma konusu incelendiğinde ise, Uzakdoğu ve Pasifikte bazı ülkelerin diğer gelişmekte olan ülkelere oranla daha başarılı olduğu görülmüştür. Özellikle İkinci Dünya Savaşı'nda yerle bir olan ancak 1970'li yıllara gelindiğinde büyüyen ekonomisiyle Japonya, pek çok ülkeyi etkilemiş ve ilham kaynağı olmuştur. Doğu Asya ülkelerinin İngiltere, Almanya gibi sanayileşmiş ülkeler ile Japonya'yı örnek alarak uygulamaya başladıkları kalkınmacı sanayi, ticaret ve teknoloji odaklı politikalar kısa sürede ülkelerin olumsuz ekonomik koşullarının önündeki engelleri aşmalarına yardımcı olmuştur. Bu ülkeler doğrudan ve dolaylı ihracat teşvikleri, ihracata yönelik endüstrilerde ithal hammadde ve teçhizat tarife indirimleri, Ar-Ge teşvikleri, devlet yönlendiriciliğinde uygulanan yatırım programları, teknolojik ilerlemeyi sağlamak için teşvik ve rekabet kısıtlamaları, doğrudan yabancı sermaye yatırımları, nitelikli beşeri sermaye ve eğitim politikaları gibi strateji ve uygulamalar sayesinde ekonomik gelişmelerini sağlamışlar, hatta daha ileri giderek bazı endüstri dallarında uluslararası pazarlarda öncü ülke haline gelmişlerdir. Bu ülkelerden Güney Kore 1960'ların başından itibaren göstermiş olduğu piyasa odaklı reformları ve izlediği kalkınma politikaları ile sanayileşmesini tamamlamış ve sonrasında ekonomik büyümesini de sürdürerek sanayi ötesi toplumlar arasında yerini almıştır.

Kore'nin kalkınmadaki başarısı, Kore endüstri ilişkilerinin gelişimi ve emek-sermaye arasındaki sorunları değerlendiren birçok araştırma yapılmasına yol açmıştır. Bu çalışmalar genel olarak Kore'nin endüstri ilişkileri ve endüstri ilişkileri-kalkınma arasında ilişki kuran çalışmalardır. Ancak Kore'nin kalkınmasında kilit rol oynayan Chaebollerin hem kalkınma hem de endüstri ilişkileri açısından analizi ayrı bir önem taşımaktadır. Bununla birlikte konuyu işletmeler özellikle de Chaeboller özelinde analiz eden az sayıda

çalışma bulunmaktadır. İlave olarak karşılaştırmalı çalışmalarda da Kore'nin ekonomik ve politik alandaki gelişmeleri incelenmiştir. Pek çok çalışma Kore'nin sanayileşmesi ile 1960-1987 arasında izlemiş olduğu siyasi ve ekonomi politikaları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalar içerisinde Chebollerin rolünden bahsedilmiş ancak konu ekonomiye katkıları açısından irdelenmiştir. Yine Kore endüstri ilişkilerini konu alan kaynakların büyük çoğunluğunda devletin politika ve uygulamalarına yer verilirken, bu dönemde Chaebol özelinde yapılan benzer ya da farklı bir uygulama örneğine değinilmemiştir. Bu nedenle, konu ile ilgili yapılan araştırmalar çok sınırlı sayıdadır. Örneğin vaka araştırmalarında Russel D. Lansbury, Kwon Seung-Ho, Suh Chung-Sok'nun, *"Globalization and Employment Relations in the Korean Auto Industry: The Case of The Hyundai Motor Company in Korea, Canada and India"* adlı çalışması bu alanda yapılmış birkaç önemli çalışmadan biridir. Bir diğeri de Kwon ve O'Donnell *"The Chaebol and Labour in Korea: The Development of Management Strategy in Hyundai"* adlı kitabıdır. Dünya'nın en büyük otomotiv devlerinden olan ve Chaeboller sıralamasında ilk üçte yer alan Hyundai'yi ele aldıkları bu alan araştırmasında; firmanın finansal ve beşeri kaynak yönetim stratejileri ortaya koyulmuştur. Jeong Seung-Il ise *"Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the Automotive Industry"* adlı çalışmasında yine otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Chaebollerin kriz yönetimi ve yeniden yapılanma süreçlerini insan kaynaklarına verdikleri önem çerçevesinde incelemiştir. Chaeboller üzerine bir diğer örnek ise Vladimir Pucik ve Lim Jun-Cheol'ün, Kore'nin en büyük Chaebolü olan Samsung üzerine yapmış olduğu ve kurulduğu günden günümüze uzanan süreçte Samsung'un uyguladığı insan kaynakları politikalarına değinen *"Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung"* adlı çalışmasıdır. Sug-in Chang'nın da *"Study On Human Resource Management in Korea's Chaebol Enterprise: A Case Study of Samsung Electronics"* isimli Samsung'un grup şirketlerinden biri olan Samsung Elektronik'in İK yönetimi üzerine nicel bir çalışması bulunmaktadır. Ayrıca pek çok ülke karşılaştırması içeren makale ve kitapta ise, ülkenin çalışma ilişkileri kalkınma politikalarını destekleyen bir araç olarak incelenmekle beraber, konunun Chebollerle ilişkisi detaylandırılmamıştır. Bu sebeple, bu

çalışmayla Kore'nin sanayileşme sürecinde ve sonrasında endüstri ilişkileri Chaeboller odak olarak alınarak incelenmiştir.

Kore'de endüstri ilişkilerinin niteliği incelendiğinde Chaebollerin endüstri ilişkilerindeki yeri ve önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Nitekim tezde de gösterildiği üzere Kore'de sendika üyesi 1,9 milyon çalışan bulunmakta ve bu sendika üyesi çalışanların % 0,8'i beşten az çalışanı olan işyerlerinde, % 4,6'sı 5-29 çalışanı olan işyerlerinde, % 16,1'i de 30-299 çalışanı olan işyerlerinde çalışmaktadır. Geri kalan sendika üyesi çalışanlar ise, 300 ve daha fazla çalışanı olan büyük firmalarda istihdam edilmektedir. Dolayısıyla Chaebollerdeki endüstri ilişkilerinin irdelenmesi Kore endüstri ilişkilerindeki eğilimleri değerlendirmek için bizlere önemli bilgiler verecektir. Tezin üçüncü bölümünde de işaret edildiği üzere Kore'deki sendikalaşma oranları %10 civarında seyretmiştir. Yine aynı bölümde Kore Çalışma Bakanlığı'nın 2018 yılına ait sendikalaşma oranları verilmiştir. Bu istatistiklerde 300'den az çalışanı olan işyerlerinde sendikalaşma oranı %7,2 iken, 300'den fazla çalışanı olan işyerlerinde ise sendikalaşma oranı %27,4'tür. Görüldüğü üzere Kore'deki sendikal yoğunluk büyük işletmelerde daha yüksektir. Ayrıca 2016 yılında meydana gelen iş uyuşmazlıklarının %73'ü çalışan sayısı 300 ve üzeri olan büyük işyerlerinde meydana gelmiştir. İş gücü piyasasına baktığımızda ise toplam istihdam içinde yaklaşık 2,5 milyon kişinin 300 ve daha fazla çalışanı olan büyük işletmelerde çalıştığı gözlenmektedir. Çalışanların istihdam içindeki paylarına bakıldığında da; % 90'nın küçük ve orta ölçekli işletmelerde, % 10'nun ise büyük işletmelerde istihdam edildiği görülmektedir. Ancak istihdamın sadece %10'nu temsil eden Samsung, Hyundai, LG, SK Grup gibi büyük işletmeler (Chaebol) milli gelirin yaklaşık % 80'ini sağlamaktadırlar.

Bu unsurlar Kore'nin sanayileşme süreci ve sonrasında endüstri ilişkilerinin incelenmesi, endüstri ilişkileri içinde ise bu sistemin önemli bir aktörü olan Chaebollerin ele alınmasını anlamlı kılmaktadır. Çalışmanın başlıca amaçlarından biri, geç sanayileşen bir ülke olmasına rağmen Dünya ekonomisinde önemli bir yer edinen Kore'nin bugün her biri dev birer uluslararası şirket gruplarına dönüşmüş olan Chaebollerinin sanayileşme

sürecindeki rol ve öneminin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktır. Sanayileşme sürecinde takip edilen politikaların sendikacılığı ve örgütlenmeyi nasıl etkilediği, bu süreçte desteklenen ve büyük işletmelere dönüşen Chaebollerin sendikacılığa ve endüstri ilişkilerine yaklaşımlarının irdelenmesi ayrı bir önem arz etmektedir. Bu çerçevede tezin de temeli olan amaç, Chaebollerin kalkınma süreci ve sonrasında endüstri ilişkilerine yönelik tutum ve geliştirdikleri politikaları tespit etmek ve ortaya koymaktır.

Tezde ele alınan konular, Güney Kore, kalkınma ve Chaebol üçlemesini içeren yazın derlenerek tarihsel düzlem içerisinde ortaya konulmuş ve analiz edilmiştir. Tarihi yaklaşım olaylar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini ortaya koymaya ve gelişmelerin eğilimlerini tespit etmeye imkân verecektir. Konu özelinde ülkenin istatistik kurumu, çeşitli bakanlık ve sendikalarının verilerinden faydalanılmıştır. Bu kurumlar arasında: Kore Çalışma Enstitüsü (KLI), Kore Ulusal İstatistik Kurumu (KOSTAT), Kore Ticaret Sanayi ve Enerji Bakanlığı (MOTIE), Kore Adil Ticaret Komisyonu (KFTC), Kore Ticaret ve Sanayi Odası (KCCI), Kore Çalışma Bakanlığı (MOEL), Kore İşverenler Federasyonu (KEF), Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu (KCTU), Kore İşçi Sendikaları Federasyonu (FKTU) yer almaktadır. Bunlar dışında işlenen konularla ilgili basın bültenleri ve haberlerden de çalışmada faydalanılmıştır.

Üç bölüm olarak kurgulanan tezin birinci bölümünde Güney Kore'nin kalkınma süreci ve ekonomik gelişmeleri üzerinde durulacaktır. Öncelikle Güney Kore'nin bağımsızlık öncesi dönemi, sömürgecilik süreci anlatılacak, bağımsızlık sonrası döneminin ekonomik durum ve gelişmeleri incelenecektir. Kalkınma ve büyüme politikalarının anlatıldığı bölümün devamında planlı dönemden neoliberal politikaların uygulandığı döneme kadar geçen süreçteki gelişmeler tarihsel düzlemde aktarılacaktır. Ayrıca bu bölümde 1960'lı yıllardan günümüze değin uygulamaya koyulan istihdam politikaları ve çalışma koşullarındaki gelişmeler de yer alacaktır.

Chaebollerin ele alındığı ikinci bölümde Kore ekonomisinde önemli bir yere sahip olan bu şirketlerin ortaya çıkışı ele alınacaktır. Bölümde, Japon sömürge döneminden başlanarak dönemsel olarak gelişimleri ve dev grup şirketlerine dönüşümleri

incelenecektir. Aynı zamanda örgütsel yapı ve yönetimleri ile örgüt kültürleri açısından günümüz Batı ve Amerikan yönetim tarzları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar anlatılacaktır. Güney Kore’de ekonomik açıdan önemlerinin ortaya koyulacağı bölümün devamında planlı dönemden başlayarak 2000’lere kadar geçen süreçte, bu şirketlerin ülkenin ekonomik gelişmesiyle olan ilgileri vurgulanacaktır.

Tezin ağırlıklı kısmını ise, Kore’nin sanayileşme politikaları ve bu politikalar çerçevesinde endüstri ilişkilerinin nasıl ele alındığı, Chaebollerin bu süreçte stratejik bir aktör olarak nasıl değerlendirildiği konusu teşkil etmektedir. Bu sebeple üçüncü bölümde önce Kore’nin sanayileşme sürecinde takip edilen ekonomik politikalar çerçevesinde ülkede endüstri ilişkileri sisteminin nasıl şekillendiği üzerinde durulacaktır. Bölümün devamında ise, Chaeboller endüstri ilişkileri sisteminde etkin bir aktör olarak ele alınarak, sistem içindeki rolleri ve etkileri ortaya konulacaktır. Chaebol şirket kurucularının sendika karşıtı ideolojik yaklaşımları, iş anlaşmazlıkları karşısındaki tutumları, sendikalar ile ilişkileri, toplu pazarlık süreçlerindeki etkileri, insan kaynakları politikaları da bölümde ele alınacak konular arasındadır.

Sonuç bölümünde ise, bölümlerde elde edilen bulgu ve tespitler bir bütün olarak ele alınacak ve değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

GÜNEY KORE’NİN KALKINMA SÜRECİ VE EKONOMİK GELİŞMELER

1.1. Bağımsızlık Öncesi Dönem: Tarihsel Gelişmeler ve Sömürgecilik

Güney Kore ya da resmi ismiyle Kore Cumhuriyeti (Republic of Korea, ROK), 2019 yılsonu verilerine göre 51,709,098¹ milyonluk nüfusu ile Doğu Asya’da Kore yarımadasının güneyinde yer alan bir ülkedir. Yüzölçümü 220,911 km² olan Kore Yarımadası², Türkiye’nin en büyük ili olan Konya’dan (38.873 km²) yaklaşık 6 kat daha büyük bir alanı kaplamaktadır. Bu yarımada içerisinde Güney Kore (bundan sonra Kore olarak anılacaktır) ise 100,030 km²’lik bir alanda yer almaktadır.³ Güney Kore’nin doğusunda Japon Denizi, batısında ise Sarı Deniz bulunmaktadır. Güney Kore’nin yaklaşık %70’i dağlarla kaplı olup, ülkenin en yüksek noktası 1950 m yüksekliğindeki Halla-san dağıdır.⁴ 1950’lerden beri hızlı bir ekonomik değişim içerisinde olan Güney Kore, geçen süre içerisinde fakir bir tarım ekonomisinden dünyanın en önemli endüstriyel ekonomilerinden biri haline gelmiştir. Bu süreçte Kore ekonomisi diğer gelişmekte olan ülkelerle rekabet edebilmek için gereken verimlilik artışını, teknolojik inovasyon ve mevcut beşeri kaynaklarının iyi yönetimi ile sağlandığı bilinmektedir.⁵

¹ KOSIS- 2017 Data (Korean Statistical Information Service), (Çevrimiçi) <http://kosis.kr/eng/>, 16 Ocak 2020.

² Young Ick Lew, Brief History of Korea, **The Korea Society**, New York, 2000, s.6. (Çevrimiçi) https://koreasociety.org/images/pdf/KoreanStudies/Monographs_GeneralReading/BRIEF%20HISTORY%20OF%20KOREA.pdf, 26 Ocak 2016.

³ KOSIS- 2019 Data (Korean Statistical Information Service), Korea in the World “Total land size in 2015” (Çevrimiçi) http://kosis.kr/vis_eng/nso/worldInEng/selectWorldInEng.do, 15 Ağustos 2019.

⁴ T.C. Ekonomi Bakanlığı, Dış İlişkiler, Ülkeler, Güney Kore, Genel Bilgiler, (Çevrimiçi) <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ulkeler/ulkedetay/G%C3%BCney%20Kore%20Cumhuriyeti>, 16 Mart 2016.

⁵ Kim Sookon, Employment, Wages and Manpower Policies in Korea: The Issues, **Korea Development Institute Working Paper Series 82-04**, 1982, p.1-2; Erhan Atay, Susanna Ayvaz, “ Kore’de İnsan Kaynakları”, **Uzakdoğu Yönetim Sistemleri- Japonya, Kore, Çin ve Tayvan’da Yönetim**, Editör: E. Atay, S. Bayraktaroğlu, İstanbul, PASİAD Yayınları, 2013, s. 135.

Yüzyıllar boyunca dünyadaki diğer devletler ile sınırlı iletişiminden dolayı *Keşiş İmparatorluğu* ya da *Münzevi Krallık* olarak anılan Kore, yirminci yüzyıla girildiğinde hızlı ve köklü bir değişim içine girmiştir. Dış dünyaya kapalı olarak yaşayan Kore için modernliğe doğru giden yol kolay olmamıştır. Kore'nin geçmişteki çalkantılı tarihi sömürgecilik, çatışan ideolojiler, ulusal kimlik kargaşası, iç savaş ve yoksullukla şekillenerek günümüzdeki modern haline kavuşmuştur.⁶

Güney Kore etnik köken ve dil olarak Çin'den farklıdır. Bununla birlikte Güney Kore'nin kültüründe Milattan önce ikinci yüzyıldan milattan sonra 1895'e kadar sınırdaş olduğu eski bir medeniyete sahip olan ve ülke üzerinde çok derin etkileri bulunan Çin kültürüne ait pek çok unsur bulunmaktadır. Önce Budizm alt sınıf-üst sınıf ayrılmadan toplumun tüm kesimlerince benimsenmiş, sonrasında da yıllar süren savaşlar ve karşılıklı ticaretleri sayesinde Çin alfabesi ve Konfüçyanizm inancı ülkede yaygınlaşmıştır. Merkezi monarşi modelini de Çin Krallığından etkilenerek kendilerine uyarlayan Kore'nin üzerindeki Çin etkisi; Kore'nin Konfüçyan odaklı yasalarında, politik kaidelerinde ve bürokrasi kuruluşlarında hala etkisini sürdürmektedir.⁷

Tarihi yazıtlar ve kaynaklarda bilinen ilk Kore krallığı da milattan önce 2333 yıllarında önder Tan-gun tarafından Mançurya bölgesinde kurulduğu dile getirilmektedir. Taedong Nehrinden Liao nehrine kadar uzanan bilinen en eski Antik Kore'nin efsanevi Tan-gun'un soyundan gelen krallar tarafından yönetildiği belirtilmektedir. Kore toprakları üzerinde kurulan ve tarihi kaynaklarda *Üç Krallık* olarak da anılan Koguryö, Paekche and Silla yönetimleri, yüzyıllar boyunca hem birbirleri ile savaş halinde olmuş hem de Kore yarımadasının kontrolünü ele geçirmeye çalışmıştır.⁸

Wang Kõn tarafından 936 yılında birleştirilen üç krallık (Koguryö, Paekche and Silla) Goryeo ismini alarak Kore Yarımadasında tek bir güçlü krallık formunu almıştır. 1392 yılında ise ülke yeni adını "Joseon" olarak deklare etmiş ve başkentini Seul'e

⁶ Kim Kyong Ju, **The Development of Modern South Korea**, New York, Routledge Publishing, 2006, s.9.

⁷ Young Ick Lew, **a.g.e.**, s. 6-7.

⁸ Young Ick Lew, **A.e.**

taşımıştır. Joseon 1905 yılında Japonya tarafından istila edilene kadar, yaklaşık 500 yıl boyunca dış dünyadan uzakta ve barış içerisinde yaşamıştır. Ancak 19. yüzyılın sonlarına doğru Kore üzerinde söz sahibi olmak isteyen Rusya ve Japonya arasında 1904-1905 yıllarında savaş yaşanmış, bu savaş sonucunda Japonya galip gelmiş ve 1945 yılına kadar Kore'yi sömürgesi yapmıştır.⁹

1590 yılında Japonya, Çin'e karşı kendisine destek vermediği gerekçesi ile Kore'yi işgal etmiş, Kore'den limanlarını ticarete açmasını istemiştir. Yıllar içerisinde taleplerini dayatmak için pek çok kez Kore'yi zorlamış, 1876 yılında ise daha fazla baskılara dayanamayan Kore, Japonya ile Kanghwa Anlaşmasını imzalamak zorunda kalmıştır. Bu anlaşmayla ülke istemeyerek de olsa limanlarını Japonya ile ticarete açmıştır. Kore üzerinde daha fazla güç isteyen Japonya Çin ile savaşa girmiş, Japonya ve Çin arasındaki savaş Japonya'nın galibiyeti ile sonuçlanmış, savaş sonunda 1885 yılında imzalanan Shimonoski Barış Anlaşması ile Kore'deki Çin nüfuzu sona ermiştir. Daha sonra da Rusya ile savaşa giren Japonya, 1905 yılında bu savaşın da galibi olarak önce Kore'yi himayesine almış, 1910 yılında da ülkeyi tamamen egemenliği altına almıştır.¹⁰

1876 yılından itibaren Japonya'nın yavaş yavaş Kore üzerinde hâkimiyet kurma çabaları ve 1910 yılında fiili olarak işgal etmesi ile geçen süreçte Japonya'nın Kore politikası, Japon politikacılar ve teorisyenler tarafından uluslararası hukuk çevrelerinde meşru bir durum olarak gösterilmiştir. Uluslararası çevreler hızlı ve resmi olarak sergilenen bu işgale karşı çıkmamış, bu durumu Japonya'nın gelecekteki imparatorluk gücünün bir göstergesi olarak görmüştür.¹¹ Kore'nin Japonya ile yaşadığı sömürgecilik deneyimi ise, 1931 yılından sonra değişmiş ve bu değişikliğin özellikle iki yönü, Kore'nin tarihsel gelişimini de derinden etkilemiştir. Birincisi savaş zamanı çok sayıda Koreli evlerinden, topraklarından ayrılmak zorunda bırakılmıştır. Birçok Koreli, ülkenin

⁹ Kim Djun Kil, **The History of Korea**, USA, Greenwood Press, 2005, s.55; Joseph H. Longford, **The Story of Korea**, London, T. Fisher Unwin, 1911, s.32 ve s.125-126.

¹⁰ Kim, "The History...", a.g.e., s.80, ve s.106; Muharrem Bakkal, Süreyya Bakkal, Murat Göktas, **Son 30 Yılda Türkiye ve Güney Kore'nin Ekonomik Performansı**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012, s.14-15; TMMOB Sanayi Kongresi Oda Raporu, **Ülke Örnekleri İle Kalkınma Ve Sanayileşme Modelleri**, 2007 (Çevrimiçi) http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/403675579f61145_ek.pdf, 16 Mart 2016.

¹¹ Alexis Dudden, **Japan's Colonization of Korea**, Honolulu, University of Hawaii Press, 2005, s.2.

kuzeydeki sanayi şehirlerine, Mançurya'ya, Japonya'ya ya da imparatorluğun diğer bölgelerine çalıştırılmak üzere zorla ya da gönüllü olarak göç ettirilmiştir. İkinci olarak, Japonya'nın Kore halkını zorla asimile etmesi ve Japon vatandaşına dönüştürme çabaları Korelileri derinden etkileyen ve acı verici bir olay olarak tarihe geçmiştir.¹² Banbal, Japon İşgal Döneminde Kore Yarımadası ve Uzak Doğu'nun Siyasi Görünümü adlı çalışmasında işgal dönemini Korelilerin Japon vatandaşları ile ortak haklara sahip olamadıkları ve kendi milletlerini temsil etmek yerine Japonlaştırılmaya çalıştıkları bir dönem olarak aktarmıştır. Japon idaresinin bu konu üzerinde özellikle teoriler üreterek sivil halkın ve okullarda ise gençlerin beynini yıkamaya çalıştığını belirtmiştir. Bu asimilasyon politikalarının yanı sıra, ülkenin kuzeyini de yoğun nüfusu ve doğal kaynaklarından dolayı Japonlar için pazar ve hammadde olarak değerlendirildiğinin altını çizmiştir.¹³

İkinci Dünya Savaşının sona ermesi ile Japon sömürgesinden kurtulan Kore, bu kez de ABD ve Ruslar arasında soğuk savaş arasında kalmış ve sonunda da ülke ikiye bölünmüştür. Rusya Kuzey Kore yönetimi ile yakın ilişkiler içine girip kendi komünist düzenini benimsetirken, güneyde kalan kesim ise ABD yönetimi ile sıkı ilişkiler içerisinde bulunmuş, sonuç olarak da iki ayrı ülke kurulmuştur.¹⁴

Sömürge düzeni ve işgal içinde bulunduğu yıllarda ülkelerin tarihinde acı verici olaylar ile yer almasına rağmen Japonya, Doğu Asya ülkeleri için kalkınma ve sanayileşme konusunda öncü olmuştur. Bölgelerin gelişiminde mali kaynak sağlama, güçlü bir sanayinin temeli atma, eğitilmiş bir nüfus ve gelişmiş bir alt yapı hazırlama Japon sömürgeciliğinin, Batı sömürgelerinden ayrılmasında en önemli unsurlardır. Japonlar diğer sömürgeci ülkelerin aksine sömürgecilik dönemleri sona erdiğinde geride

¹² Michael J. Seth, **A Concise History of Modern Korea: From the Late Nineteenth Century to the Present**, USA, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2010, s.70.

¹³ Oktay Gökhan Banbal, "Japon İşgal Döneminde Kore Yarımadası ve Uzak Doğu'nun Siyasi Görünümü", **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Doğu Dilleri Ve Edebiyatları (Kore Dili Ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015, s.3.

¹⁴ Lee Jong Won, The Impact of the Korean War on the Korean Economy, **International Journal of Korean Studies**, Spring/Summer 2001, s.97.; Mark B. M. Suh, A Tale of Two Koreas: Breaking the Vicious Circle, 2013, s. 1-2. (Çevrimiçi) http://www.isodarco.it/courses/andalo14/doc/suh_A-Tale-of-Two-Koreas.pdf , 24 July 2018.; Korean War, (Çevrimiçi) <http://www.history.com/topics/korean-war>, 2009, Erişim Tarihi: 4 Nisan 2017.

eğitimli bir insan kaynağı, alt yapı ve tesisler bırakmıştır.¹⁵ Kore'nin ekonomik büyümesinin temelini oluşturan verimli ulaşım ve iletişim sistemleri kurulması, vasıflı emekçilerin ve küçük ama iyi eğitilmiş beyaz yaka yönetim sınıfının ortaya çıkışı sömürgecilik deneyiminin mirasları arasındadır.¹⁶

1.2. Bağımsızlık Sonrası Ekonomik Durum ve Gelişmeler

1.2.1. Ekonomik Durum

1945 yılında sona eren II. Dünya Savaşı Kore halkı açısından iki önemli sonucu da beraberinde getirmiştir. Japonların savaşı kaybetmesiyle sömürgeci kurtulan ülkenin halkı kuzeyde ve güneyde farklı askeri yönetimlerin olduğu iki bölgeye de ayrılmıştır.¹⁷ 1948 yılında bağımsızlığını ilan eden Kore'de Cumhuriyet'in kurulması ve demokrasiye geçiş II. Dünya Savaşı'ndan çok sonra mümkün olmuştur. İkinci Dünya Savaşı'nı takiben, Çin tarafından desteklenen Kuzey Kore Güney Kore'ye saldırmış, 1950-53 yılları arasında yaşanan Kore Savaşı'nda başta ABD olmak üzere ve diğer Birleşmiş Milletlere üye ülkeler de Güney Kore'yi bu taarruzdan korumaya çabalamışlardır. Savaşın sona ermesiyle, Güney Kore'de demokrasiye geçiş sağlanmıştır.¹⁸

1945 yılından sonra Japonların ülkeden çekilmesiyle sömürgecilikten kurtulan Kore ekonomik olarak kötü durumdadır. 1910-1945 yılları arasında Japon sömürgeciliği döneminde, Japonlar Kore'ye ekonomik ve fiziksel altyapının yanı sıra üretim ekipmanları açısından da yatırımda bulunmuşlardır. Kore'nin henüz ikiye bölünmediği bu dönemde uygun yeraltı kaynakları sebebiyle özellikle altın gümüş üretimini arttırmak için 1930'larda büyük ölçekli yatırımlar kuzeye (bugünkü Kuzey Kore'ye) yapılmıştır. Ancak sömürgecilik sürecinde Japonların yönetimde olması ve Koreli çalışanların çalışma hayatı

¹⁵ Murad Tiryakioğlu, "Geç Kalkınma Yolunda Orta Gelir Tuzağı ve Doğu Asya'nın Ekonomi Politiklerinden Dersler", **Doğu Asya'nın Politik Ekonomisi: Japonya, Çin ve Güney Kore'de Kalkınma, Siyaset ve Jeostrateji**, Ed: K. Ali Akkemik, Sadık Ünay, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2015, s.43-44.

¹⁶ Pran Tiku, **Six Sizzling Markets: How to Profit from Investing in Brazil, Russia, India, China, South Korea, and Mexico**, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. Pub., 2008, s.196.

¹⁷ Young Ick Lew, **a.g.e.**, s.24.

¹⁸ Rana Özen Kutanis, Tülin Tunç, "Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizm'in Etkileri Açısından Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 35, Ocak-Temmuz, 2010, s.56.

ile ilgili konularda söz sahibi olmaması, Korelileri bağımsızlık sonrasındaki üretim sürecinde, sömürgecilik öncesi üretim seviyesine ulaşmak konusunda zorlamıştır.¹⁹ 1910-1945 yılları arasında ülkedeki sanayiye ait varlıkların % 94'ü koloni hükümetinin ve Japonların ellerinde varlığını sürdürmüştür. 1945 yılında İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte Kore'den çekilen Japonlar arkalarında yaklaşık 2.500 işletme bırakarak ülkelerine geri dönmüştür.²⁰

1945-1949 yılları arasında Kore'nin kuzey ve güney olarak bölünmesi ile Güney Kore'de sadece siyasal alanda zor bir süreç başlamamış, üretimin durma noktasına gelmesi ile ekonomide de zor bir dönem başlamıştır. Alt yapı ve tesislerin Japon sömürge döneminde zengin doğal kaynaklarından dolayı kuzey kesimde kurulması, sınırların bölünmesi sonrasında güneyi ekonomik açıdan dar boğaza sürüklemiştir. Örneğin Güney Kore'de metal endüstrisi faaliyet gösterirken, Kuzey Kore'de kimya ve metal işleme endüstrisi kurulmuştur. Kimya endüstrisinin kuzeyde kurulması elektrik enerjisinden faydalanma ve bu enerjinin diğer endüstrilerde kullanılması açısından kuzeye avantaj sağlamıştır. Sonuç olarak Kore yarımadasının güneyinde kalan tüm endüstrilerde (Güney Kore sınırları içindeki endüstriler) büyüme oranı 1914-1927 arası % 4,86, 1928-1940 arası % 9,70 iken bu oranlar kuzeyde kalan endüstrilerde (bugün ki Kuzey Kore sınırları) için aynı yıllarda % 6,22 ve % 15,50 olarak gerçekleşmiştir.²¹ Ancak Japonların bıraktığı bu tesisler ileri ki yıllarda Kore'nin sanayileşmesinin gelişmesi için altyapı sağlamıştır. Bu yıllarda, ABD ve BM'nin finansal destekleri ile ekonomisini kurtarma çabasına giren Kore, aldığı mali yardımların yanı sıra ABD, Japonya gibi ülkelere okumaya giden ve bu ülkelerde istihdam edilen başarılı mühendis ve bilim adamlarını da geri çağırarak bu kalifiye teknik elemanlardan destek almış ve ülkesini yeniden inşa etmeye başlamıştır.

¹⁹Toshiyuk Mizoguchi, Economic Growth of Korea Under the Japanese Occupation-Background of Industrialization of Korea 1911-1940, **Hitotsubashi Journal of Economics**, 20/1, s.4, s.9 ve s.18.; Fatih Macit, "Kore Kalkınmasının Temelleri", Editör: E. Atay, S. Bayraktaroğlu, **Uzakdoğu Yönetim Sistemleri- Japonya, Kore, Çin ve Tayvan'da Yönetim**, İstanbul, PASİAD Yayınları, 2013, s.23.

²⁰ Marcus Noland, "Korea's Growth Performance: Past and Future", **East-West Center Working Papers Economics Series**, No: 123, 2011, s.4.

²¹ Kim Mahn Je, **A Decade and Future Perspectives of Korean Economic Development**, Korea Development Institute, 1973, s.2-3.; Mizoguchi, "Economic Growth...", a.g.e., s.12-14.

1950-1958 yılları arasında Kore ABD’den yıllık yaklaşık 300 milyon dolar yardım almış, kamu yönetiminden, işletme, sanayi hatta tarıma kadar pek çok kesimde Amerikan sistemi ağırlık kazanmıştır. 1950’lerden itibaren Kore, yerli sanayi dallarını gümrük tarifeleri, miktar kısıtlamaları, katı döviz kuru uygulamaları ile dış rekabetten korumuş, korumacı politikaları ve devlet müdahaleleri ile ülkede hafif sanayi dalları kurup, gelişmesine katkı sağlamıştır.²²

1.2.2. Ekonomik Gelişmeler

Kore savaşı sonrasında 1954-1960 yılları arasında uygulanan ithal ikamesi, yeni savaştan çıkan bir ülke için pek de hatırı sayılır bir ilerleme getirmemişti. Bu tarihler arasında ülkede genel olarak % 3,4’lük bir ekonomik büyüme sağlandığı görülmektedir. Fakat bu dönemin tam anlamıyla verimsiz olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Başlarda tüketim malları için yapılan ithalatın yerine yatırım malları almış böylelikle bu mallara ihtiyaç duyan ve ithal edilen mallar doğrultusunda üretim yapacak sanayilerin oluşturulmasına olanak verilmiştir. İthal ikameci politika ile sağlanan sermaye girdisi bir sonraki dönemde başlatılacak ihracat odaklı hedeflerin finansmanında kullanılmıştır. Ayrıca bu yıllara kadar ithal ürünlere doymuş Kore pazarı için, ihracata yönelerek pazarı genişletme zamanında ve mantıklı bir hareket olarak görülmektedir.²³

²² Hasan Eski, **İhracata Yönelik Sanayileşme Stratejisi ve Güney Kore Deneyi**, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1989, s.15-16.

²³ Kim Kwan S., “The Korean Miracle (1962-1980) Revisited: Myths And Realities In Strategy And Development”, **The Helen Kellogg Institute for International Studies Working Paper**, Number 166, 1991, s.4.

Tablo 1.1. Kore’de Ekonomik Büyüme Etki Eden Faktörlerin Dönemlere Göre Dağılımı

	İthal İkame Politikasının Öne Çıktığı Dönem (1956-1960)	İhracat Politikasının Öne Çıktığı Dönem (1963-1973)
İthal İkame (%)	34.4	10.6
İhracat (%)	18.0	35.8
İç Talep ve Teknolojik Değişim (%)	47.6	53.6
Toplam (%)	100	100

Kaynak: Kim Kwan S., “The Korean Miracle (1962-1980) Revisited: Myths And Realities In Strategy And Development”, **The Helen Kellogg Institute for International Studies Working Paper**, Number 166, 1991, s.5.

Tablo 1.1’de görüldüğü gibi 1956-1960 arasında uygulanan ithal ikamesi, bu yıllarda elde edilen ekonomik büyümenin etkenlerinden biridir. Fakat sonraki yıllarda ithal ikamenin yerini ihracat almış, rakamlar tersine dönmüştür. 1963-1973 yılları arasında ithal ikamesinin ekonomik büyüme içindeki yeri %10’larda seyrederken, ihracat % 35,8 olmuştur. İthal ikamesinin amacı ise ihracat ürünlerinin üretiminde kullanılacak hammaddenin tedarik edilmesi rolü ile sınırlandırılmaktadır.²⁴ 1964-1974 yılları arasındaki ihracata yönelik stratejideki başarının sonucu olarak, ortalama % 35’lik ihracat büyümesi ile beraberinde imalat sektörünün pek çok kolunda büyüme meydana gelmiştir. İhracat bu dönemde GSMH’nın % 11 oranında büyümesini sağlayan ana faktör olmuştur. 1960 yılında Kuzey Kore’deki kişi başına düşen gelir, Güney Kore’den bir buçuk kat daha yüksekken, sadece yirmi yıl sonra Güney Kore, Kuzey Kore’nin gelir seviyesini önemli bir farkla aşmıştır.²⁵

²⁴ Charles R. Frank Jr., Kwang Suk Kim, Larry E. Westphal, “Economic Growth in South Korea since World War II”, **Foreign Trade Regimes and Economic Development: South Korea**, Ed: Charles R. Frank, Jr., Kwang Suk Kim and Larry E. Westphal, NBER Publishing, 1975, s.17-19.; Heo Uk, Jeon Houncheul, Kim Hayam, Kim Okjin, “The Political Economy of South Korea: Economic Growth, Democratization and Financial Crisis”, **Contemporary Asian Studies Series**, (Çevrimiçi) <http://digitalcommons.law.umaryland.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1192&context=mscas>, 20 Eylül 2016.

²⁵ Bela Balassa, **Policy Reform in Developing Countries**, New York, Pergomon Press, 1977, s.121; Bela Balassa, **New Directions in The World Economy**, Palgrave Macmillan UK, 1989, s.91.

Japonların Kore’den çekilmesinden sonra ülkede yaşanan siyasi istikrarsızlık 1961 yılında General Park’ın başa geçmesine kadar devam etmiştir. Park Rejimi sırasında Kore’de demokratik bir yönetim tarzı izlenmemiştir. Hükümet yetkilileri açıkça demokrasi ile hızlı endüstrileşmenin bağdaşmadığını dile getirmiştir. Bu anlamda hükümet politikalarının birinci sırasında hızlı endüstrileşme gelirken, demokrasi ikinci sırada gelmiştir. Koreli liderler için demokrasiden ödün vermek, hızlı endüstrileşme için ödenmesi gereken bir bedel olmuştur ve demokrasiyi oluşturmak için gerekli unsurlar ancak endüstrileşme atılımları ile sağlanabileceği dile getirilmiştir.²⁶ İktisadi kalkınma ve gelişmeyi hedefleyen diğer ülkeler gibi Kore hükümeti de yatırımlara gereken önemin verilmesi gerektiğinin farkında olmuş ve milli gelirde hızlı, etkili gelişmelere yol açacak olan bu dinamik faktörü hem devlet hem de özel sektör eliyle kullanmayı planlayarak sadece ekonomik değişimi değil, yatırımlar sonucunda sosyal değişimi de hedeflemiştir.²⁷ Koreli liderler, savaş sonrası kötü olan ülke ekonomisini kaldırmak ve planlanan hedefleri uygulayabilmek, doğrudan yatırımı desteklemek ve yönlendirmek için devlet müdahalesini gerekli bir politika olarak görmüştür. Devlet gücü ve desteği ile uygulanan kalkınma politikaları milli itibar arayışının da bir uzantısı olarak ulusal kalkınmacılık simgelemiştir. General Park Hükümeti ile birlikte özel mülkiyetin devlet eliyle yönlendirildiği, kurumsal yönetim devlet tarafından sağlandığı, özel sektörün vergi muafiyeti ve indirimler, vadesi uzun faizi düşük ve geri ödemesinde kolaylıklar sağlanan teşvikler ile yatırım harcamalarına kaynak sağlanan, yabancı yatırımın ise sadece teknoloji transferi ve ihracat için desteklendiği bir döneme girilmiştir.²⁸

Kore Savaşı sırasında ve sonrasında, eski Japon işletmelerinin satışı, yardım fonları, hükümetin ve bankaların finansal desteği Chaebollerin oluşumuna gerekli şartları sağlamıştır.²⁹ Japon Sömürgeciliği ve Kore Savaşı’nın bitişini takiben kurulun Syngman

²⁶ Mustafa Delican, “The Political Economy of Labor Relations in South Korea: 1950-1980”, **Prof. Dr. Metil Kutsal’a Armağan**, Ankara, 1998, s. 280.

²⁷ Selman Yılmaz, **Makroekonomik Teoride Yatırım Büyüme ve Enflasyon**, İstanbul, Beşir Kitapevi, 2016, s.3 ve s.7.

²⁸ Tiryakioğlu, “Geç Kalkınma Yolunda...”, **a.g.e.**, s. 44-47; Yılmaz, **a.g.e.**, s.13.

²⁹ Rhyu, Sang-young, “The Origins of Korean Chaebols and Their Roots in the Korean War”, **The Korean Journal of International Relations**, Volume 45, Number 5, 2005, s.226.

Rhee hükümeti ülkede Japonlardan geriye kalan tesis, atölye gibi 166.301 adet gayrimenkulün satışını gerçekleştirmiştir. Daha fazla alıcıya ulaşabilmek için değerlerinden çok daha aşağıda satılan bu tesisler için hükümet alıcılara kolay ödeme planları hazırlamış, % 10 peşin alınan satışlarda 10 yıl, düşük faizlerle ödeme kolaylığı sağlanmıştır. Günümüzde hala varlığını sürdüren ve dev uluslararası şirketlere dönüşen birçok Chaebol'un bu satışlardan faydalandığı, Kore'nin en büyük 30 Chaebol'ünden 6'sının Kore savaşı öncesi dönemde, 16'sının ise Güney Kore'nin ilk devlet başkanı Syngman Rhee (1948-1960) döneminde kurulduğu bilinmektedir. Ayrıca en büyük 50 Chaebol'un öz sermayesinin % 80'nini bu desteklerle sağladıkları tahmin edilmektedir.³⁰

1.3. Kalkınma ve Büyüme Politikaları

1.3.1. Kalkınma Politikalarına Yaklaşımlar

İkinci Dünya Savaşı sonrası, iktisatçıların, aydınların ve politikacıların en çok ilgisini çeken konuların başında kalkınma ekonomisi gelmiştir. Bu alanda yapılan pek çok çalışma iktisat bilimine yeni bir alan yaratmış, büyüme ekonomisi, para, dış ticaret gibi, kalkınma ekonomisi de iktisat kuramları arasındaki yerini almıştır. Başlarda kalkınma, büyüme kuramının bir bölümü olarak ele alınırken, zamanla bağımsız ve ayrı bir alan olarak iktisat bilimi içinde kendine yer edinmiştir.³¹

İşgücünün, doğal kaynakların, reel sermayenin kalitesi ve miktarı ile bunlara bağlı olarak teknolojik seviyede ortaya çıkan ilerleme ekonomik büyümeyi açıklayan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Üretimdeki kapasiteyi belirleyen bu faktörlerin geliştirilip yaygınlaştırılması ekonomik büyümenin faaliyetleri arasındadır. Büyüme ile kalkınma arasında bir karşılaştırma yapılacaksa, ekonomik büyümenin ekonomideki bir

³⁰ Erhan Atay, "Kore Aile Holdingleri: Chaeboller", **Doğu Asya'nın Politik Ekonomisi: Japonya, Çin ve G. Kore'de Kalkınma, Siyaset, Jeostrateji**, Ed: K. Ali Akkemik, Sadık Ünay, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 2015, s.199-201.; Koh Yongsun, "The Growth of Korean Economy the Role of Government", **The Korean Economy Six Decades of Growth and Development**, Ed: Koh Youngsun, Il SaKong, Seoul, Korea Development Institute, 2010, s.12.; Rainer Dormels, Introduction: Overview of The Political History of South Korea, University of Vienna, (Çevirimiçi) <https://www.univie.ac.at/vdksp/images/ringvorlesung/Political%20history.pdf>, 02 Şubat 2019.

³¹ Şennur Özbek, "Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Uygulanan Kalkınma Politikaları", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2004, s.42.

faktörün basit artış sürecini, ekonomik kalkınmanın ise ekonomik, sosyolojik, psikolojik birçok faktörün bir arada bulunduğu bir yapısal değişim süreci olarak ifade edilmekte ve çoğu zaman *modernleşme*, *sanayileşme* gibi kavramlar da *kalkınma* ile birlikte anılmaktadır.³² Gelişmiş ülkeler için ekonomik büyümeden bahsedilirken, az gelişmiş ülkeler için ekonomik kalkınma kullanılmaktadır. Ekonomik kalkınma, içinde ekonomik büyümeyi de içeren, tek başına ve kendiliğinden gerçekleşmeyen dışsal faktörlerin uyarımı ile ortaya çıkan bir durumdur.³³ Kalkınma iktisadının öncü isimlerinden Arthur Lewis, 1965 yılında yayınlamış olduğu *A Review of Economic Develoepment* adlı eserinde, 1950’li yıllarda az gelişmiş olarak nitelendirilen bazı Latin Amerika, Güney Asya ve Afrika ülkelerinin 1963 yılı Dünya Ekonomi Anketi’nde gayrisafi yurtiçi hasıllarındaki büyümenin % 4’ün üzerine çıktığına dikkat çeker. Büyüme başarısında dış ticaretin önemli bir rol üstlendiğini belirten Lewis, bu ülkelerin deneyimlerinden yola çıkarak dış ticaretin yanı sıra, sermaye, müteşebbis ve nitelikli işgücü gibi engellerin aşılmasının sanıldığı kadar zor olmadığını belirterek az gelişmiş ülkeler için alınabilecek tedbirleri dile getirir.³⁴ Neoklasik iktisatçılara göre ise, ekonomik büyüme teknolojik değişim ve işgücü gibi sürece dışsal olarak katılan faktörlerle belirlenirken, içsel büyüme teorisini savunanlara göre ise bu faktörlere önem verilmekle birlikte büyüme, piyasa içinde serbestçe hareket eden ekonomik güçler tarafından içsel olarak belirlenir. Neoklasik görüşle çelişen içsel büyüme teorisinde, beşeri sermaye ve teknolojik gelişme önem arz etmekte ve bu araçların vasıtasıyla ekonomik büyüme açısından yol kat edileceği düşünülürken, bazı içsel büyüme teorisi modellerinde araştırma geliştirme veya eğitime yapılan desteklerin büyüme oranına pozitif katkı sağlayacağı öne sürülmüştür.³⁵

³² Memduh Alper Demir, “Kalkınma Teorileri Kapsamında Türkiye’de Ekonominin Planlı Dönemde Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2013, s.18; Merter Akıncı, *Ekonomik Özgürlükler ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki*, Bursa, Dora Yayıncılık, 2014, s.118.

³³ Akıncı, *a.g.e.*, s.118.

³⁴ W. Arthur Lewis, *A Review of Economic Development*, *The American Economic Review*, Vol. 55, No. 1/2, (Mar. 1, 1965), s.1 ve s.8.

³⁵ Muammer Şimşek ve Cem Kadılar, “Türkiye’de Beşeri Sermaye, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2010, s. 116.

Yoksul ülkelerin nasıl zenginleştiği konusu ekonomistlerin yıllardır tartıştığı konuların başında gelirken, özellikle ikinci dünya savaşından sonra tekrar gündeme gelen bu konu günümüzde daha da önem kazanmıştır. Polonyalı ekonomist Rosenstein-Rodan, Avrupa'nın Marshall Planı ile ABD'den aldığı yardımlar gibi, ekonomik kalkınma için 1950-60 yılları arasında kurulan yeni bağımsız devletlerin büyük itişe ihtiyaç duyulduğunu savunmuş, büyük itiş için ise hangi sektörlerle yatırım yapılacağına kalkınma ekonomisinin araştırma konusu olduğunu belirtmiştir. ABD'li ekonomist Rostow ise geleneksel toplumların tüketici toplumların ekonomisine geçebilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerektiğini savunurken, bunun içinde büyük çapta sermaye yatırımlarının gerektiğini dile getirmiştir. Estonyalı ekonomist Ragnar Nurkse birçok endüstrinin birbirlerine yeni pazarlar sağlayarak birbirlerini desteklediğini savunmuştur. Alman ekonomist Hirshman'da benzer bir teori öne sürerek endüstriler arasındaki ilişkileri "bağlantı" olarak adlandırmıştır. Bu görüşe göre boya fabrikası araba fabrikasına, araba fabrikası kullandığı kimyasallarla kimya endüstrisine katkı sağlayacaktır. Fakat yapılacak tüm bu yatırımlarda büyük itiş sağlayacak girişimcilere ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin geç endüstrileşen Tayvan, Çin, Güney Kore gibi Asya ülkelerinde devlet önderliğinde yatırım yapan girişimciler bu ülkelerde hızlı endüstrileşme ve gelir artışı sağlanmıştır.³⁶

1980 ve 1990'lı yıllarda Uzak Doğu Ülkelerinde görülen hızlı ekonomik büyümenin gerisinde yüksek tasarruf oranı, beşeri sermayeye yapılan yatırımlar ve yüksek teknoloji endüstrilerde yaparak öğrenme gibi üç önemli olgu yattığı savunulmaktadır. Parasız, Güney Kore ve Tayvan, Singapur, Çin gibi diğer Asya Ülkelerinin gelirlerinin büyük oranını tasarruf ederek, hızlı bir şekilde fiziksel sermaye birikimi sağladıklarını ve böylelikle bu birikimi beşeri sermaye ve yeni teknolojilere yatırım yaparak hızlı büyümeyi gerçekleştirdiklerini dile getirmiştir. Bu sebeple bu ülkelerde tasarrufun teşviki, araştırma ve geliştirmenin desteklenmesi, yüksek teknoloji endüstrilerin hedeflenmesi, uluslararası

³⁶ Lizzie Munsey, **Ekonomi Kitabı**, Çev: Yosun Akverdi, Suphi N. Ağırnaslı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2015, s.190-192.

ticaretin teşviki için yapılan yatırımlar hızlı bir ekonomik büyümenin başarılabilmesi için öngörülen başlıca politikalar arasında yer almıştır.³⁷

Aktan, az gelişmiş ülkelerin özelliklerini sıralarken; nüfus başına düşen reel gelirin düşük olduğunu ve fakirliğin bu ülkelerde çok yaygın olduğundan bahseder. Ekonomilerinin büyük ölçüde tarıma ve ham madde ihracatına dayandığını ifade ederken, tabii kaynaklar ve işgücünün yeter derecede kullanılmadığını ve sanayinin gelişmemiş olduğunu vurgular.³⁸ Bazı ekonomistler yine az gelişmiş ülkelerin en belirgin sorunlarının tarımsal işgücünün fazla olması ve tarımsal verimliliğin düşük olmasını savunmaktadırlar. Bu durum 1945 yılında Japonların sömürgesinden kurtulan ve fakir bir tarım ülkesi olan Kore için de söz konusu olmuştur. Ülkenin topraklarının % 70 dağlarla kaplıdır ve ekilebilir arazi sınırlıdır. Hem tarımsal nüfusun fazlalığı hem de verim düşüklüğü sebebiyle, Kore sömürgeci kurtulduğu bu yıllarda geri kalmış ekonomilerin tüm özelliklerini taşıyordu. Tarımsal işgücü fazlalığı ve verim düşüklüğünün yanı sıra, yetersiz sermaye birikimi, teknolojik yetersizlik, piyasa darlığı gibi sorunları da yaşayan Kore³⁹, 1950’lerden itibaren siyasal açıdan demokratikleşmenin baş gösterdiği ama sanayileşme seviyesinin düşük olduğu bir döneme girmiştir. Bu dönemde ekonomik yardımlar da ABD tarafından yapılmıştır.⁴⁰

Japon ekonomist Kaname Akamatsu da 1930’da yayınladığı ve 1960’lı yıllarda İngilizce çevirisi ile tüm dünyanın dikkatini çeken “Uçan Kaz Modeli” ile Japonya’nın önderlik ettiği ve Doğu Asya ülkelerinin izlediği kalkınma politikalarını açıklayan önemli bir model ortaya koymuştur. Uçan Kaz Modeli ile anlatılmak istenen nasıl bir kaz sürüsü liderini takip ediyorsa, öncü bir ülkenin gerçekleştirdiği yapısal değişimleri zamanla onu takip eden ülkelerinde geçireceğidir. Japonya’nın uyguladığı, Güney Kore ve diğer

³⁷ İlker Parasız, **Ekonomik Büyüme Teorileri (Dinamik Makro Ekonomiye Giriş)**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2003, s.219-220.

³⁸ Reşat Aktan, “İktisaden Az Gelişmiş Memleketlerin Başlıca Ekonomik Meseleleri ve Kalkınma İmkânları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 1954, s.59.

³⁹ Cengiz Yavilioğlu, “Geri Kalmışlık Olgusu ve Ekonomistlik Kalkınma Teorileri (Eleştirel Bir Yaklaşım)”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002, s. 52-55.

⁴⁰ Mustafa Delican, Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1995, s.164.

endüstrileşen Asya ülkeleri tarafında da uygulamaya konulan bu modele göre hızlı sanayileşme tecrübesinin birinci aşaması ana malların ihracı ve sanayi mallarının ithal edilmesidir. Böylelikle yerli malları üretim sektöründen boşa çıkan çoğu işçi, ihracat sektörüne yönlendirilebilmektedir. İkinci aşama ithal edilen makine ve enerji kaynaklarının yardımı ile ithal edilen mallardan öğrenme ve yerli üretime başlama, üçüncü aşama yerli üretim sonucu ortaya çıkan malları ihraç etmek ve son yani dördüncü aşama da sermaye malları üretmektir.⁴¹ Bununla birlikte ithal ikamesi döneminde teknolojinin ithal edilmesi ise iki kritik durumu ortaya çıkarmaktadır. Teknolojiyi değiştirmek ve adapte etmek. İthal ekonomileri tercih eden ülkeler genelde bu teknolojileri kendi yöntemleri ile teknoloji ve sermaye malları üretiminde kullanır. Yerli üretim mühendisliği kullanılan ve ortaya çıkarılan makine ve teknolojik uygulamalar ise onları kullanacak işçilerin bilgi yetersizliklerinden dolayı tasarlandıklarından daha basit yöntemlerle ortaya çıkarılırlar. Bu noktada Koreli yönetici ve işçiler bu basit yöntemlerle iyi sonuçlar almışlar, hatta daha da kendilerine güven kazanıp ithal edilen teknolojileri tersine mühendislik yöntemi ile geliştirerek, kendi yöntemleri ile uygulamaya koymuşlardır.⁴²

Akamatsu Uçan Kaz Modeli ile II. Dünya Savaşı öncesi Japonya'nın Asya'da ulaşmaya çalıştığı liderlik çabasına vurgu yapmaktadır. Zira savaş öncesi Japonya Asya bölgesinde etkin olabilmek için sert politikalar uygulamış, Kore örneğinde olduğu gibi Mançurya bölgesindeki ülkeleri işgal etmiş, sömürge düzeni kurmuş, ekonomik ve siyasi yönde kendi politikalarını uygulama yoluna gitmiştir.⁴³ Ancak Tiryakioğlu tarafından

⁴¹ Kaname Akamatsu, A Historical Pattern of Economic Growth In Developing Countries, **The Developing Economies**, 1, 1962, s.11-13, Kiyoshi Kojima, The "Flying Geese" Model of Asian Economic Development: Origin, Theoretical Extensions, and Regional Policy Implications, **Journal of Asian Economics**, No:11, 2000, s. 376-377.; Murad Tiryakioğlu, "Geç Kalkınma Yolunda...", **a.g.e.**, s.43.

⁴² Kim Youn-Suk, Korea And Developing Countries: Lessons From Korea's Industrialization, **The Journal of East Asian Affairs**, Vol. 11, No. 2 (Summer/Fall 1997), p. 423-424.; Kim Youn-Suk, Korea's Technology Policy For Industrialization: Imported Technology For Economic Development, **Korea Journal of Population and Development**, Vol. 21, No. 1 (July 1992), s. 89.

⁴³ E.Yasemin Bozdağlıoğlu, Ömer Özpınar, Doğrudan Yabancı Yatırımın İhracata Etkisi: Teorik Bir Yaklaşım, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, Cilt: 4, Sayı: 2, s.16.

daha önce de belirtildiği gibi bu bölgelerde sanayi için alt yapı hazırlığı ve bu sanayilerde çalışacak insan kaynağı yetiştirme gibi önemli görevleri de yerine getirmiştir.⁴⁴

Savaş sonrasında ise Dünya'daki gelişmiş ülkelere yetişip, onları geçme hedefi güden Japonya kurmuş olduğu bu altyapı tesisleri ve insan kaynağı vasıtasıyla Asya bölgesinde geniş bir üretim ağı kurarak bölgedeki diğer ülkeler arasında da bütünleşme girişimini başlatmıştır. 1950'li yıllardan itibaren Japonlar üretim sanayilerindeki başarılarının yanı sıra bilgi sermayesine de sahip olmuş ve bu bilgi sermayesi sayesinde Tayvan, Kore gibi ülkelerdeki yerel yatırımcılar ile birleşerek onların Dünya piyasalarına açılmalarını sağlamıştır. Böylelikle Japonya sermayesi katlanan, teknolojisi gelişen, insan kaynağının kalifiyesi ve becerisi artan bir ülke olarak kazanımlarını kendisini takip eden diğer ülkelere aktaran bir ülke konumuna geçmiştir. Bu prensiplerle her bir öncü endüstri önce ithalat, sonra ithal ikame ve en sonda ihracat aşamalarından geçerler. Bu aşamalar diğer endüstriler tarafından da uygulamaya konulur. Dolayısıyla Uçan Kaz Modeli “Λ” şeklinde uçan kaz sürüsünde olduğu gibi liderliği Japonya'nın üstlendiği ve çevresinde Kore, Tayvan, Singapur, Hong Kong gibi ülkelerin olduğu endüstrileşmenin bölgesel olarak yayıldığı bir modeli işaret etmektedir.⁴⁵

Akamatsu ortaya koyduğu bu teori ile aslında gelişmiş ülkelerin ekonomileri ile geri kalmış ülkelerin ekonomileri arasındaki karşılıklı etkileşimler göz önünde bulundurularak ekonomik gelişmenin tasvir edilmesini vurgulamaktadır. Teoride de aktarıldığı gibi gelişmiş ülkeler geri kalmış ülkeler ile gelişmiş ülkenin ekonomik büyüme aşamaları içinde uyum içindedir. Endüstriyel gelişim aşamalarında ülkeler arasında öğretmen-öğrenci ilişkisi yoluyla ekonomik gelişme aşamalarının takip edilmesini içeren Akamatsu'nun Uçan Kaz Modelinde geç gelişen ülkelerde taklit ederek öğrenme yoluyla ekonomik ilerleme sağlanmıştır. Teorinin formülü kısaca aynı II. Dünya Savaşı öncesi özellikle Japon tekstil endüstrilerinde olduğu gibi “ithalat-yerli üretim-ihracat” temeline

⁴⁴ Tiryakioğlu, “Geç Kalkınma Yolunda...”, a.g.e., s.43-44.

⁴⁵ Bozdağlıoğlu, Özpınar, a.g.m, s.19.

dayanmaktadır.⁴⁶ Furuoka'da Uçan Kaz Modeli üzerinden Japonya ve Doğu Asya'nın Bütünleşmesini anlattığı çalışmasında Uçan Kaz Metaforunu daha da ön plana çıkararak Japonya'yı lider yani birinci kademe kaz olarak vurgulamaktadır. Asya bölgesel bütünleşmenin ilk denemesinde, Japonya'nın (birinci kademe kaz) Tayvan, Kore ve Mançurya'nın (ikinci kademe kazları) halklarını sömürmesine katarak bölge içinde liderliğinin yanı sıra Japonya'nın kendi ideallerini, değerlerini, kültürel normlarını kabul etmeye zorladığını belirtmiştir. Bu ülkelerin doğal ve insan kaynaklarını da kullanan Japonya'nın benzer uygulamaları, üçüncü kademe kazlarla, yani Japonya'nın İkinci Dünya Savaşı sırasında işgal ettiği Asya ülkelerinde de sürdürdüğü ileri sürmüştür. Savaş sürecinde ekonomisi ağır darbe alan Japonya'nın ekonomisinin düzeltilmesi yıllarını almış, bu süreçte çatışmacı Batı karşıtı duruşundan ve askeri gücünü kullanmaktan vazgeçen ülke, kendi ekonomik çıkarlarına odaklanarak ABD ile güvenlik anlaşması yapmış ve ABD pazarından da ihracata bağlı endüstrileri için faydalanmıştır. Ekonomik gücünü daha da arttırmak için Doğu Asya'da üretim ağı oluşturan Japonya, bölgesel bütünleşme için ikinci bir girişiminde de bulunmuştur.⁴⁷

Uçan kaz modelinde, teknolojinin ticaret yoluyla giderek daha erişilebilir hale geldiği ve böylelikle endüstrilerin lider ülkelere takipçi ülkelere taşındığı vurgulanmaktadır. Takipçi ülkelerde devlet politikalarının ulusal firmaları teknolojiye erişimleri ve öğrenmeleri için yönlendirdiği ve desteklediği görülmektedir. Uçan Kaz ya da orijinal ismiyle FG (Flying Geese) gelişimi dört ana aşamada gerçekleşir. Birinci aşamada, gelişmekte olan ülke gelişmiş ülkelerde üretilen tüketim mallarını ithal ederken birincil ürünleri ihraç eder. İkinci aşamada, ithal ikame yoluyla yerel üretime başlanır ve bu ürünler iç piyasadaki ithal ürünlerin yerini alır. Gelişmiş ülkelerde üretilen malların ithalatı düşmekte, ancak yerli üretimin başlaması için sermaye malları ithalatı artmaktadır. Üçüncü aşamada, gelişmekte olan ülke, üretim yoğunlaştıkça tüketim mallarını (ihracat

⁴⁶ Terutomo Ozawa, The "Hidden" Side of The "Flying-Geese" Catch-Up Model: Japan's Dirigiste Institutional Setup and A Deepening Financial Morass, **Journal of Asian Economics**, 12, 2001, s.472.

⁴⁷ Fumitaka Furuoka, Japan and the 'Flying Geese' Pattern of East Asian Integration, **Journal of Contemporary Eastern Asia**, Vol. 4, No. 1, October 2005, s.3-4.

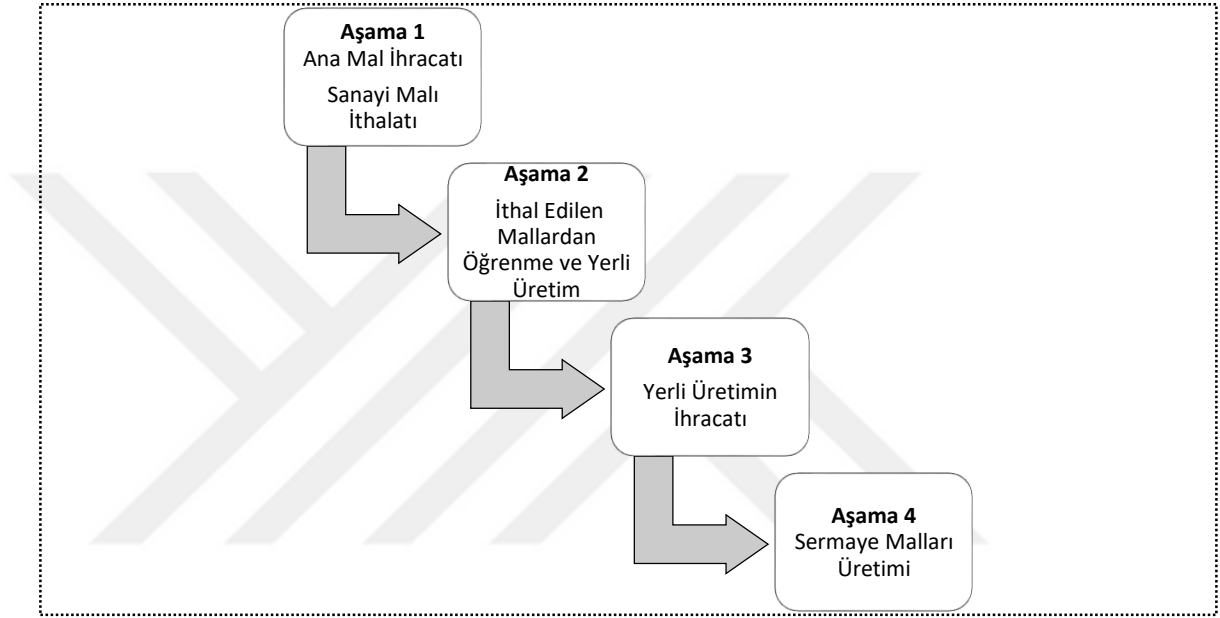
yönelimi) ihraç eder. Eş zamanlı olarak, ithal edilen makinelerin yerli üretimi başlar ve aynı ürün sınıfındaki ithalat azalır. Dördüncü aşamada, gelişmekte olan ülke, gelişmiş ülkelerin mal ihracatçısı ile aynı standarda ve gelişmişliğe sahip olur. Aynı zamanda, tüketim malları ihracatı, diğer FG ülkeleri büyüdükçe azalırken, sermaye malları ihracatı artmaya başlamaktadır. Bu arada yeni geliştirilen ülkede artan maliyetlerden dolayı, nispeten dezavantajlı üretim bir sonraki takip eden ülkelerde kaldırılmıştır. Bu noktada Akamatsu'nun modelinde vurguladığı endüstriyel gelişim aşamalarında ülkeler arasında öğretmen-öğrenci ilişkisi ortaya çıkmaktadır. İlerleyen süreçte, takipçi ülke, teknoloji birikimini yükselterek değeri ve karmaşıklığı artan malları üretmeyi öğrenir.⁴⁸

Japonya'nın ikinci dünya savaşı öncesi hazırlıklarına başladığı ve izlediği kalkınma modelini, Güney Kore 1960'lı yıllardan itibaren 1980'lerin başına kadar kendine uyarlamıştır. Kore devlet destekli, yabancı yatırımlara odaklı, uluslararası pazarlar hedefli ve teknolojik gelişmelere dayalı kalkınma stratejilerini takip ederken, öğrenme ve tersine mühendislik yoluyla hafif sanayisini geliştirmiş ve zamanla daha da ileri gidip ağır makine ve kimya sanayiye kaymıştır. 1980'lerin başından itibaren önem verdiği Ar-Ge çalışmaları ise Güney Doğu Asya Krizini aşmasında etkili olmuştur. Bu bağlamda Güney Kore'nin kalkınma stratejileri ve başarısında güçlü ve müdahaleci devlet anlayışının yanı sıra sömürgecilik zamanlarından beri ilişki içinde bulunduğu Japonya'nın güçlü etkisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu modelde rekabet ve devlet destekli sanayi politikaları, gelişmiş ülkelerdeki firmaların katma değeri yüksek sektörlerle yönelmesine ve sermaye hareketliliği yoluyla, sanayileşmenin daha düşük aşamalarındaki ülkelere kendi endüstrilerini geliştirmelerine yardımcı olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Japonya'nın lider ülke olarak, Güney Kore ve Tayvan'ın gelişimine öncü olması ve bu ülkelerinde Asya'daki diğer ülkelerin gelişmesine öncü olur. Böylelikle, modelde büyüme, ülkelerinde uzmanlaşan ve en fazla rekabetçi oldukları teknolojik seviyelerde

⁴⁸ Kanta Ray, P., Ida, M., Suh, C.-S., & Rhaman, S., Dynamic Capabilities of Japanese and Korean Enterprises and the "Flying Geese" of International Competitiveness. **Asia Pacific Business Review**, 2004, 10 (3-4), s. 464-465; Martin Hart-Landsberg, Paul Burkett, Contradictions of Capitalist Industrialization in East Asia: A Critique of "Flying Geese" Theories of Development, **Economic Geography**, 2008, 74 (2), s.90.

çalışan işçilerin faydalandığı sistem boyunca yayılır ve devam eder şeklinde açıklanmaktadır.⁴⁹

Şekil 1.1. Akamatsu'nun Uçan Kaz Modelinde Sanayileşme Aşamaları



Kaynak: Kaname Akamatsu, *A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries, The Developing Economies*, 1, 1962, s.12-16.; Murad Tiryakioğlu, “Geç Kalkınma Yolunda Orta Gelir Tuzağı ve Doğu Asya’nın Ekonomi Politikasından Dersler”, *Doğu Asya’nın Politik Ekonomisi: Japonya, Çin ve Güney Kore’de Kalkınma, Siyaset ve Jeostrateji*, Ed: K. Ali Akkemik, Sadık Ünay, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2015, s.50.

Şekil 1.1’de de gösterilen Uçan Kaz Modelini Kore üzerinden anlatacak olursak, II. Dünya Savaşı’ndan sonra ülkeler ortaya çıkan ya da var olan ekonomik sorunlarına öncelikle İthal İkameci Sanayileşme Stratejisi (İİSS) ile çözüm bulmaya çalışmıştır. Özellikle uzun yıllar farklı ülkelerin sömürüsü altında kalan ülkeler için ilk olarak ithal ikameci politikalar ile sorunlarına çözüm aramaları önemli bir adım olmuştur. Zira bu adım sonradan ortaya konulacak ihracat odaklı kalkınma stratejilerin ülkelerin ilk ayağını oluşturmaktadır. Bu süreçte Kore, Tayvan gibi Güney Doğu Asya ülkeleri de dâhil pek

⁴⁹Murad Tiryakioğlu, “Güney Kore’nin Sanayi Politikasının Gelişimi: Öğrencilikten Öğretmenliğe Geçiş”, *Doğu Asya’nın Politik Ekonomisi: Japonya, Çin ve Güney Kore’de Kalkınma, Siyaset ve Jeostrateji*, Ed: K. Ali Akkemik, Sadık Ünay, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2015, s.52-53.; Kim YOUN-SUK, “Korea’s Technology Policy...”, *a.g.e.*, s. 91.

çok ülke, İİSS uygulamadan önce yoksul, doğal kaynakları ve sanayisi yetersiz, geleneksel tarıma dayalı, üretimin az ya da hiç olmadığı az gelişmiş ülke profili göstermektedir. Dolayısı ile bu ülkeler sadece ekonomik yapıyı geliştirmeyi değil aynı zamanda gelişmiş ülkelerin izlediği politikaları da takip ederek ülkelerinde modernleşme yolunda atılımlar yapmayı da hedeflemiştir. Kore'nin bu noktada iyi bir gözlemci ve takipçi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çünkü yaşanan tüm olumsuz deneyimlere rağmen uyguladığı kalkınma politikalarında başarılı olan Japonya'yı kendine örnek alan Kore, Japon üretim sistemlerini kullanmış ve yöntemlerini takip etmiştir. Japonların sömürge döneminde yani yaklaşık 35 yıl boyunca inşa ettiği alt yapı ve üretim tesislerinden faydalanmak Kore için önemli bir başlangıç olmuştur. Ayrıca sömürge dönemi boyunca Japonların himayesinde çalışan ve teknik olarak eğitilen Koreliler için bu deneyimler kalkınma sürecinde önemli bir avantaj haline gelmiştir.

Uygulamaya koyulan planlarla Kore'nin, Japonya'nın kalkınma stratejilerini uçan kaz modelinde olduğu gibi aşama aşama takip ettiği görülmektedir. Önce ithalat yaptığı dönemlerdeki ithal mal kalemlerini inceleyen Kore, ürünlerin iç pazarda üretilebilmesi için yerli sanayiciyi teşvik etmiştir. Çeşitli mali yardımlar ve vergi teşvikleri ile desteklenen girişimcilerin (bugünün Chaebolleri) yanı sıra ithalat ve gümrük kotaları konarak yurtiçi üretim özendirilmiştir. İİSS ile üretimi teşvik eden Kore, yerli sanayinin da gelişmesini sağlamıştır. Böylelikle ana malları yurt içinde üreten Kore, bu malları ithal etmekten kurtularak döviz tasarrufu sağlamış, bu döviz de ekonomik gelişmeyi sağlayacak olan gerekli sanayi malı ithalatında kullanabilmiştir. Birinci aşamayı başarı ile tamamlayan ve ülke içinde üretimi teşvik eden Kore, ikinci aşamaya geçmiş ithal edilen sanayi mallarından öğrenme sürecine geçiş yapmıştır. Bu süreçte teknolojik yetkinliğe sahip olmayan Kore, ithal yabancı teknolojileri kullanmış ancak zaman içinde bu teknolojileri tersine mühendislik (reverse engineering) yöntemi ile öğrenmiş ve bu teknolojileri daha da geliştirerek yerli üretimi desteklemesini sağlamıştır. Yerli piyasada ürettiği mallara yurtdışındaki pazarlarda alıcı bulan Kore, pazarlarını da çeşitlendirmiş ve yeni coğrafyalara yönelmiştir. Kullandığı modern teknolojiler ve yeni sanayi dalları ile üretimde de uzmanlaşan Kore'nin son aşamada yarı iletken ürünler, teknolojik ürünler,

otomobil, gemi, petro-kimya ürünleri gibi önemli sermaye mallarını üretmeye ve ihracatını yapmaya başlayarak dünyanın önemli gelişmiş ekonomilerinden biri haline geldiğini söyleyebiliriz.

Bu kalkınma aşamaları üzerinden gidecek olursak, az gelişmiş ülke statüsünde yer aldığı 1960'lı yıllardan, gelişmiş ülkeler arasına girdiği 1990'lı yıllara kadar geçen dönemler ele alındığında Güney Kore'nin kalkınmasında 1962-1996 yılları arasında birbiri ardına uygulamaya konulan *Beş Yıllık Ekonomik Kalkınma Plan'larının* önemi büyüktür. *Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında* (1962 – 1966) kendi kendine yetebilen bir sanayinin planlamaları ile elektrifikasyon, gübre sanayi, petrol rafinerileri, sentetik elyaf ve çimento sanayi alanlarına yapılacak yatırımların altı çizilmektedir. *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında* (1967 – 1971) sanayinin modernize edilmesi, aynı zamanda demir-çelik, makine imalat ve kimya sanayileri başta olmak üzere ithal ikameci sanayinin ivedilikle kurulması belirtilmiştir. *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda* (1972 – 1976) ağır sanayi ile kimya sanayini teşvik ederek kısa sürede ihracat odaklı bir yapı oluşturulması için öncelikler belirlenmiştir. *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda* ise (1977 – 1981) sanayinin dünya pazarında etkin bir şekilde rekabet edebilecek şekilde yapılandırılması planlanarak, özellikle demir-çelik, petro-kimya ve diğer metaller ile ilgili sanayilerin öneminin altı çizilmiştir. *Beşinci Beş Yıllık Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Planı* (1982 – 1986) sanayi faaliyetlerinde ağır sanayi ve kimya sanayinden, teknoloji yoğun sanayi kollarına yönelmeyi hedeflemiş, *Altıncı Beş Yıllık Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Planı* (1987 – 1991) bir önceki planın hedeflerinin devamı esas alarak ithalattaki kısıtlamaların kaldırılması ve ithalatın serbestleştirilmesine hız verilmesi amaçlanmıştır. *Yedinci Beş Yıllık Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Planı'nın* (1992 – 1996) hedefi ise; ülkede 2000 yılına kadar mikro-elektronik, yeni malzemeler, sağlık kimyasalları, biyo-teknoloji, uzay teknolojisi gibi ileri teknoloji alanlarında gelişmeyi sağlamak olmuştur.⁵⁰

⁵⁰ TMMOB, “Ülke Örnekleri İle Kalkınma ve Sanayileşme Modelleri”, **TMMOB Sanayi Kongresi 2007 Oda Raporu**, (Çevrimiçi) http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/403675579f61145_ek.pdf, 06 Mayıs 2016.

Güney Kore'nin kalkınma dönemini üç genel başlık altında incelemek mümkündür. 1960'dan 1970'li yılların sonuna kadar devlet kontrolü altındaki politikalar etkindir. Bu yıllarda hızlı kalkınma ve Japonların seviyesine ulaşma motivasyonu, devletin güçlü kontrolü, sahip olduğu ucuz ve fakirlikten bir an önce kurtulma arzunda olan insan gücü ile ihracat eksenli politikalar izlenmiştir.⁵¹ 1980'lerden itibaren ise dış ticarete serbestleşme ve teknoloji odaklı sanayi politikalarının ifa edildiği görülmektedir. 1990'lı yıllarda kalkınmasını tamamlayan fakat ekonomik büyümesini sürdürmeyi hedefleyen bir ülke olarak Kore'de köklü dönüşümler yaşamış, özellikle artan Ar-Ge harcamalarında kamunun payı azalırken özel sektörün payının arttığı gözlemlenmiştir.⁵² Bu dönemde hükümetin ekonomi politikası istikrar yoluyla dengeli bir büyüme olmuştur. Bu bağlamda Chun Doo Hwan hükümeti görev yaptığı 1980-1988 yılları arasında, devlet müdahalesinin azaltılması ve ithalatın serbestleştirilmesi yoluyla piyasa mekanizmasına daha fazla işlevsellik kazandırmak gibi önemli politika değişikliklerini uygulamaya koymuştur. Ayrıca küçük ve orta ölçekli şirketlere dikkat çekilmesi gerektiği öngörülen bu dönemde daha önceki kalkınma odaklı endüstri politikadan işlevselliğin ön planda olduğu endüstrilere doğru hedeflerin yeniden düzenlenmesi de söz konusu olmuştur. Örneğin 1980 öncesi ağır ve kimya sanayine geniş yatırımlar yapılmışken, 1980'lerde yabancı yatırımların desteğiyle yüksek teknolojiye yapılan yatırımlar Kore için hayli başarılı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Samsung'un 1984'te seri üretime geçirdiği 64KD RAM ve 1985'te üretime geçirdiği 256KD RAM Kore'yi bu ürünleri üreten dünyanın üçüncü ülkesi yapmıştır.⁵³

1980 yılında başa geçen Chun Doo Hwan chaebollere yönelik bir dizi düzenlemeyi de gündemine almıştır. Bu düzenlemeler arasında şirketlerin küçülmeye gitmesi, bazı cheboller arasında tekelleşme yol açabilecek sektörel vakıf, dernek vb kuruluşların kapatılması, finansallarının dış denetime açılması gibi düzenlemeler yer almaktadır. Ancak bu dönemde Chaeboller ile ilgili bu yeni düzenlemelere karşı bazı şirketlerin çok

⁵¹ Erhan Atay, "**Kore Aile Holdingleri...**", a.g.e., s.220.

⁵² Tiryakioğlu, "**Güney Kore'de Sanayi...**", a.g.e., s. 232.

⁵³ Kang Myung Hun, **The Korean Business Conglomerate Chaebol Then and Now**, Institute of East Asian Studies University of California, Berkeley, 1996, s.53. ve s.59.

hızlı bir şekilde büyüdüğü ve plansız yatırımlar yüzünden öz sermaye-borçlanma dengesinin pek çok şirket tarafından aşıldığı görülmektedir.⁵⁴ Öyle ki 1986 yılında hükümet Kukje chaebol'un 23 üye şirketini, Samho İnşaat zincirinin dört şirketini, Hanyang İnşaat zincirinin iki şirketini, Kyungnam Enterprise, Myongsung İnşaat ve Namkwang İnşaat gibi büyük inşaat şirketlerini de içeren kötü yönetilen 50 şirketi yeniden düzenleme amacıyla müdahalede bulunmuştur. Ayrıca finansal durumları yüzünden zor durumda olan Daewoo, Ssangyong, Korea Explosive, Hanjin ve Daelim gibi büyük chaebollerin yine kendileri gibi büyük chaebol grupları tarafından devralınması sağlanmıştır.⁵⁵ 1997 yılında da Asya Krizinin etkilerinin yüksek bir şekilde yaşandığı Kore'de aşırı borçlanmaları ve kötü finansal yönetimleri sebebiyle pek çok büyük şirket iflasla yüzleşmek zorunda kalmıştır. Bu krizle birlikte Kore finansal hayatında pek çok yeni finansal denetleme düzenlemelerini gündeme gelmiştir.⁵⁶ Bu noktada hızlı çözüm yollarından ziyade, tutarlı ve mantıklı makroekonomik politikalar üretmeye çalışan Kore, karşılaştığı dönemsel krizleri, diğer borçlanan ülkelerden daha az yıkıcı bir şekilde ve kolay atlattır.⁵⁷

Yukarıda yapılan analiz ve değerlendirmeler ışığında Kore'nin kalkınma ve ekonomik büyüme politikalarını Şekil 1.2'de gösterildiği üzere üç döneme ayırmak mümkündür;

1. 1960-1979 yılları arasında devlet liderliğinde kalkınma politikalarının takip edildiği dönem
2. 1980-1997 yılları arasında ekonomik büyümenin hedeflendiği, hükümet müdahalesinin azaldığı ve piyasa serbestliği
3. 1997 ve sonrasında Asya finansal krizi ve kontrollü devlet politikalarına dönüş

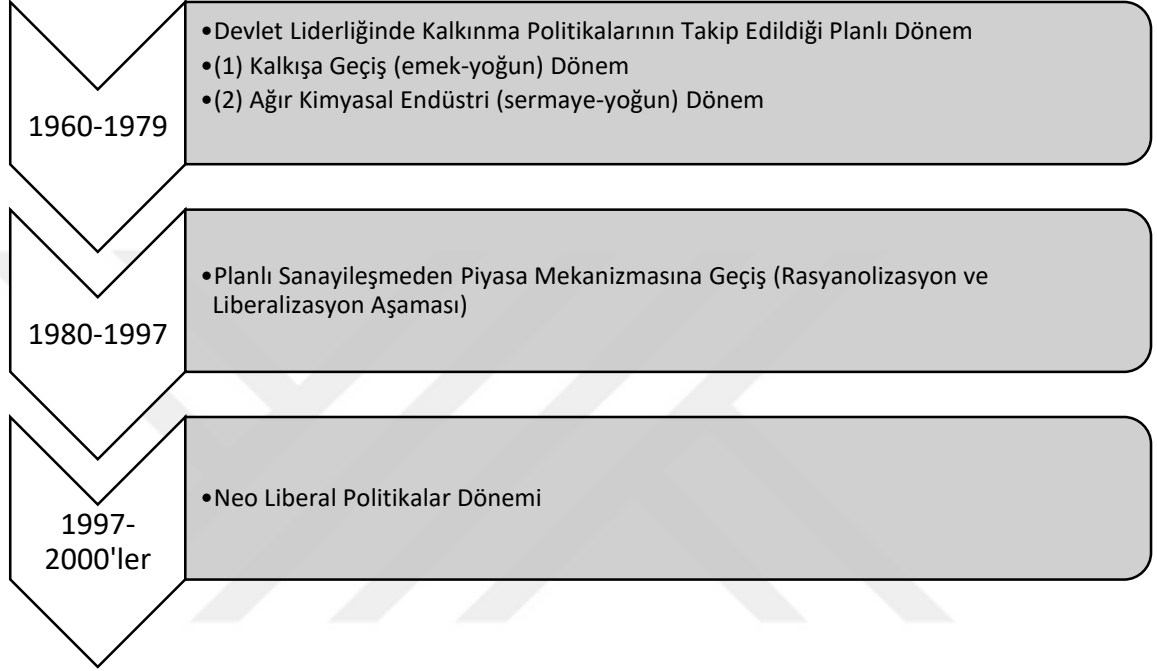
⁵⁴ Erhan Atay, "Kore Aile Holdingleri...", s.203.

⁵⁵ Kang, a.g.e., s.57.

⁵⁶ Emine Fırat, "Ekonomik Krizler ve İstikrar Paketleri Türkiye Uygulaması (1980-2002)", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat A.B.D.**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2006, s.129.

⁵⁷ Collins, S. "Lessons From Korean Economic Growth", American Economic Review, 80/2, 1990, s. 104 -105.

Şekil 1.2. Güney Kore'nin İzlediği Politikalar ve Yıllar İçindeki Dönüşümü



Kaynak: Mustafa Delican, Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1995, s.163-165.; Hasan Eski, **İhracata Yönelik Sanayileşme Stratejisi ve Güney Kore Deneyi**, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1989, s.15-36; Görkem Bahtiyar, Hasan Bakır, “Güney Kore ve Türkiye Ekonomilerinin Makroekonomik Performans Açısından Karşılaştırılması”, **Kore ve Türkiye’de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınlar (4), 2013, s.97-104.

1.3.2. Planlı Dönem (1960-1979)

Kore’nin 1954 yılından 1960 yılından kadar ekonomisinde uygulamış olduğu ithal ikamesi sonraki yıllarda öncelik verilecek ihracat temelli büyümenin tabanını da oluşturmuştur. 1960’lı yıllardan itibaren uygulanan ihracat temelli sanayileşme hareketi, farklı sektörlerle yapılan teşvikler, büyük aile şirketlerinin kurulması, bu şirketlere sanayileşmenin temel aktörleri rolü verilmesi, ucuz ve fazla olan insan kaynağının politikaları uygulamak için istihdam edilmesi gibi stratejiler ulusal çıkarlar öne çıkarılarak

dünya rekabet piyasalarında yer edinmek için kullanılmış ve 1990'lı yıllara kadar ülkenin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır.⁵⁸

Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, 1953-1960 yılları arasında uygulamaya koyulan politikalar uzun vadede ekonomik gelişmeden ziyade, nüfusun ayakta kalmasını sağlamayı, ekonomik ve sosyal altyapıyı yeniden yapılandırmayı, sanayi tesislerini yeniden inşa etmeyi ve fiyatları dengelemeyi amaçlayan politikalar olmuştur. Bu dönemde yapılan ithalatın yüzde doksanı halkın ihtiyacı olan acil tüketim mallarından oluşmuştur. Bu dönemde hükümet harcamalarının büyük kısmı sosyal kalkınma üzerine olmuştur. Devlet bu dönemde sermaye birikimi için sadece % 14'lik bir karşılık ayırırken, harcamalarının % 8,8'ini eğitim ve araştırmaya, % 5,6'sını sağlık harcamalarına, % 8,7'sini hane halklarına ve % 2,8'i karayolları, su yolları, yangından korunmaya gibi alt yapı çalışmalarına ayırmıştır.⁵⁹

1960'lardan itibaren dışa dönük ve ihracata yönelik sanayileşme politikası takip eden Park hükümetinin temel hedefi ise hızlı bir ekonomik büyüme olmuştur. 1970'lerin sonlarına kadar da bu hedefi başarı ile devam ettiren hükümetin büyük işletmeleri koruması ve kayırması, sendikalar üzerinde baskıcı bir kontrol yaratması, piyasalarda enflasyonist finansman uygulaması ve azalan oranda vergi politikası izlemesi koyduğu hedefleri başarmada etkili olan politikalar olarak bilinmektedir.⁶⁰

İhracata yönelik sanayileşmenin yaşandığı devlet kontrolü altındaki kalkınma döneminde özellikle büyük işletmelerin bu süreçteki rolü açıkça vurgulanmıştır. Büyük ihracatçılara sunulan iç ve dış finansman, vergi teşvikleri, teknik ve alt-yapısal destek ile planlanan büyüme artarak devam etmiştir.⁶¹ Sömürgecilik döneminin sona ermesi

⁵⁸ Semih Ergelen, Abdurrahman Benli, "Güney Kore'de Endüstri İlişkileri", **Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri**, Ed. Ramazan Tiye, Kırklareli, Dora Yayınları, 2016, s.271-272.

⁵⁹ Irma Adelman, Social Development in Korea 1953-1993, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997, s.513.

⁶⁰ Hagen Koo, "Güney Kore'de Gelir Dağılımının Ekonomi Politikası: Devletin Sanayileşme Politikalarının Etkisi", **Kalkınma İktisadi Yükselişi ve Gerilemesi**, Editör: Fikret Şenses, 3. Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 2003, s.291.

⁶¹ Koo, a.g.e., s. 291-292.

akabinde, Japon girişimci ve işverenlerin Kore’de sahip oldukları tüm fabrika, işyeri, üretim tesislerini terk etmesiyle elde kalan tüm bu yerler, 1949 yılında Rhee Hükümetinin çıkarmış olduğu “Tasfiye Edilmiş Mallar Bertaraf Kanunu” ile değerinden çok altına ticaret ve endüstri geçmişi olan deneyimli Koreli iş adamları, toprak ya da şirket sahiplerine satılmıştır. Bu değerinin altına ve uzun vadeli ödeme kolaylığı sağlanan satışlarla üretim tesislerini yeniden işlerlik kazandırarak hızlıca endüstrileşmeyi hedefleyen hükümetin bugünkü büyük işletme gruplarının (Chaeboller) ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır.⁶²

Amsden, kalkınmanın baskıcı ve yönlendirmeci bir hükümet politikası ile yönetildiği bu dönemlerde Kore hükümetinin, siyasetle bağlantılarının ne kadar güçlü olduğuna bakmaksızın tüm büyük ölçekli firmalara ihracat hedefleri ile ilgili en sert baskıyı uyguladığını belirtmiştir. Bürokratların, şirket liderlerine yurtdışına daha fazla satış yapmaları konusunda sürekli baskı uyguladığını ve aynı zamanda şirketlerin devlet desteği karşılığında bazı uygulamalara da tabi olduğunun altını çizmiştir. Bunlar:

- Hükümet tüm bankaları kamulaştırarak bankacılık sektöründe mutlak güce sahip olmuştur. Dolayısı ile bu dönemde Chaebollerin finansal kaynak bulmaya yoğunlaşmak yerine sermaye birikimine yoğunlaşması sağlanmıştır.
- Yeni sanayilere girecek firmaların sayısını yine hükümet belirlemiştir. 1960’lı ve 1970’li yıllarda neyin, ne zaman ve ne kadar üretileceğinin belirleyicisi hükümet olmuştur. Bu, ölçek ekonomilerinin gerçekleştirilmesini ve hükümetin temel endüstriyi inşa etmek için gerekli gördüğü büyük iş gruplarının da yükselmesini sağlamıştır.
- Piyasada şirketlerin tekelleşmesinin önüne geçmek için hükümet ürünlerin yıllık fiyat artışlarını denetlemiştir. 1986’nın sonunda, un, şeker, kahve, kırmızı biber, elektrik, gaz, çelik, kimyasallar, sentetik lifler, kâğıt, ilaçlar, naylon çoraplar,

⁶² Lee Sung Soon, Yoo Seung Min, Evolution of Industrial Organization and Policy Response in Korea: 1945-1995, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997, s.428-429.

otomobiller ve televizyonlar da dâhil olmak üzere 110 kadar ürünün fiyatı denetlenmiş ve kontrol altında tutulmuştur.

- Bir milyon dolar ve üzerindeki sermayenin yurtdışına çıkışı yasaklanmıştır. Yasadışı transferlere en az 10 yıl haptisten ölüm cezasına kadar cezai uygulama getirilmiştir.⁶³

Böylelikle 1960'lı yıllarda başlayan hükümetin lider, işletmelerin de takipçi olduğu süreç çok kısa sürede devlet öncülüğünde kalkınma modeline dönüşmüştür.⁶⁴ Chang, “Sanayileşmenin Gizli Tarihi” adlı eserinde bu durum ile ilgili devletin zekice ve pragmatik bir yaklaşımla ekonomik mucizeyi gerçekleştirdiğini söyler. Kore hükümetinin piyasaları serbest bırakmadığını ama komünist devletlerin uygulamalarında olduğu gibi tamamen de ortadan kaldırmadığını vurgular. Dolayısıyla Chang, hükümetin piyasaların gerekliliğini yadsımazken diğer taraftan da piyasalara çeşitli politik müdahalelerin de yapılması gerektiğine inandığından bahseder.⁶⁵

1.3.2.1. İthal İkamesinden İhracata Yöneliş (1962-1966)

General Park, Kore tarihinde birçoğu olumsuz da olsa, pek çok sebepten hatırlanan önemli bir isimdir. Başkanlık yaptığı 1961 yılından 1979 yılına kadar anti demokratik yönetim tarzı ve muhalif görüşleri bastırması ile bilinmekte olan Park, özellikle 1972 ve sonrasında acımasız yönetim şekli ile anti demokratik faaliyetleri daha da arttırmıştır. Fakat tüm bu olumsuzlukların yanında Kore, ekonomisini geliştirmeyi birinci ilke olarak benimsemiştir.⁶⁶

1960'lı yılların başında artık Kore ithal ikamesinden ihracata yöneleceği bir dizi politika uygulamaya geçmiştir. Bu geçiş sürecindeki başarı da büyük ölçüde devletin politikaları planlaması ve yönlendirmesi sonucunda olmuştur. Tablo 1.2'de görüldüğü

⁶³ Amsden, **a.g.e.**, s. 16-18.

⁶⁴ Lee Sung Soon, Yoo Seung Min, **a.g.e.**, s.433.

⁶⁵ Chang Ho-Hoon, **Sanayileşmenin Gizli Tarihi**, Çev: Emin Akçaoğlu, Ankara, Efil Yayınevi, 6. Basım, 2015, s.21.

⁶⁶ Edward M. Graham, **Reforming Korea's Industrial Conglomerates**, Washington, Peterson Institute For International Economics, 2003, s.15-16.

üzere Kore planlı kalkınma sürecine, 1961 askeri darbesinden bir yıl sonra 1962 yılında geçebilmiştir. Kore *Birinci Beş Yıllık Kalkınma* hedef ve performansları çerçevesinde koyduğu hedeflere ulaşılması açısından başarılı bir performans sergilediği gözlenmektedir. Hedeflediği büyüme oranına ulaşan Kore, ihracat ve ithalatta da hedeflediği rakamların çok üstünde, başarılı bir dönem geçirmiştir.

Ekonomisi hızla gelişen ülkenin 1960 ile 1970 yılları arasında GSYİH'nın yıllık ortalama % 8,5 büyüme oranı kaydederken, sonraki 20 yılda ise büyüme yıllık ortalama % 9'un üzerine çıkacaktır.⁶⁷ İlk Beş Yıllık Plan kapsamında, ihracatın genişlemesi için harcanan birkaç yıllık yoğun çaba sonunda yerli üreticiler de ürettikleri ürünlerin ihracat başarısıyla özgüvenlerinin pekişmeye başladığı görülmüştür.

Tablo 1.2. 1962 – 1966 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans

	Hedefler	Gerçekleşen Performans
Büyüme (%) ^{(a) (b)}	7.1	7.8
Yatırımlar/GSYİH ^{(a) (b)}	22.6	17
Yurtiçi Tasarruf/ GSYİH ^(a)	9.2	8.8
Yurtdışı Tasarruf/ GSYİH ^(a)	13.4	8.2
İhracat (milyon \$) ^(a)	137.5	250.4
İthalat (milyon \$) ^(a)	492.3	679.9

Kaynak: (a) Feride Doğaner Gönel, **Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması**, 2001, s.4 (Çevrimiçi) <http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyalar/yayinlar/planlikalkinma.pdf>, 16 Mayıs 2016.

(b) Görkem Bahtiyar, Hasan Bakır, “Güney Kore ve Türkiye Ekonomilerinin Makroekonomik Performans Açısından Karşılaştırılması”, **Kore ve Türkiye’de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınlar (4), 2013, s.99.

Tarımsal bölgelerde bulunan ucuz ve çalışmaya hazır işgücünün tekstil ve tarım gibi sektörlerle yatırım yapıp, yönlendirilmesiyle bu sektörlerde üretim ön plana geçmiştir. Ayrıca doğrudan yabancı yatırımlar ve teknoloji transferi bu dönem için planlanan sanayi politikasının ana hatlarını oluşturmaktadır. Kore, ekonomik büyüme ve kalkınma sürecinde ulusal gelir içinde sanayi sektörünün yükselmesi ve bu sektörün diğer sektörlerle

⁶⁷ Wenyu Zang and Mark Baimbridge, “Exports, Imports And Economic Growth in South Korea and Japan: A Tale Of Two Economies”, **Taylor & Francis Applied Economics**, 2011, s.1–12, (Çevrimiçi) https://www.researchgate.net/publication/232955767_Exports_imports_and_economic_growth_in_South_Korea_and_Japan_A_tale_of_two_economies, 12 Eylül 2016.

göre genişlemesini öncelikli hedef almıştır.⁶⁸ Ayrıca Kore hükümeti, 1960'lı yıllarda mali ve vergi teşvikleriyle emek yoğun ihracat endüstrilerini de desteklemiştir.⁶⁹

Bu dönemde sektörlere yapılan yatırımlarla birlikte işgücünün yapısında da değişiklik meydana gelmiştir. Örneğin madencilik ve imalat sanayinde çalışan işçilerin sayısında artış gözlenirken, ormancılık ve balıkçılık sektörlerinde çalışan işçilerin sayısında düşüş gözlenmiştir. Devlet idaresinde uygulamaya koyulan kalkınma planları ile işgücünün nispeten düşük bir üretkenlik gösterdiği tarım sektöründen, yüksek üretkenlik gösterdiği imalat sektörüne yıllar içinde başlatılan yeni yatırımlarla göreceli olarak geçişi gözlenmektedir. 1953 yılında tarım ürünleri, ormancılık ve balıkçılığın milli hasılaya katkısı % 47,1 iken bu rakam 1961'de % 44,1'e gerilemiştir. Madencilik ve imalat sanayinin milli hasılaya katkısı ise bahsi geçen yıllarda % 7,2'den % 13,3'e yükselmiştir. Maden ve imalat sektöründe 1963 yılında 689 bin kişi istihdam edilirken bu rakam 1971 yılında 1 milyon 375 bine yükselmiştir. Aynı yıllarda orman ve balıkçılık sektöründe çalışanların sayısı ise 5 milyon 2 binden, 4 milyon 769 bine gerilemiştir.⁷⁰

Sanayi ve işgücündeki değişimlerin yanı sıra, sosyal kalkınma için gerekli düzenlemeler de bu dönemde devlet eliyle uygulamaya koyulmuştur. Hükümet çalışanları ve askeri personeller için emeklilik programları, sınırlı da olsa muhtaçlık yardımı, afet yardımı gibi sosyal yardımların uygulamaya koyulması, ilk ve orta öğrenime kayıtların üçte bir oranında artarken, üniversite eğitime kayıtların iki katına çıkması bu dönemin en önemli sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmeleridir.⁷¹

⁶⁸ Graham, **a.g.e.**, s.16-17.

⁶⁹ K. Ali Akkemik, **Industrial Development in East Asia A Comparative Look at Japan, Korea, Taiwan, and Singapore**, Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2009, s.16.

⁷⁰ Kim Mahn Je, **a.g.e.**, s.20-21.

⁷¹ Adelman, "Social Development in Korea...", **a.g.e.**, s.514-515.

1.3.2.2. Hafif Sanayi Ürünleri İhracatına Yoğunlaşma (1967-1971)

Bu dönem, üretici girdi endüstrilerindeki seçici ithalat ikame stratejilerinden, emek yoğun üreticilere yönelik ihracat odaklı büyüme merkezli stratejilere doğru geçişin olduğu önemli bir dönem olmuştur.⁷² Ayrıca bu dönemde göze çarpan bir diğer önemli gelişme de Kore'nin kırsal kesiminin modernizasyonuna yani yeni toplum hareketi denilen faaliyete (Seamaul)* yönelmesidir.⁷³ Tablo 1.3'de görüldüğü üzere Kore *İkinci Beş Yıllık Kalkınma* hedef ve performansları çerçevesinde koyduğu hedeflere ulaşılması açısından başarılı bir performans sergilediği gözlenmektedir. Hedeflediği büyüme oranına ulaşan Kore, ihracat ve ithalatta da hedeflediği rakamların çok üstünde, başarılı bir dönem geçirmiştir. Kore bu planlar çerçevesinde ürettiği emek yoğun ürünlerde Tayvan, Hong Kong ve Singapur gibi ülkeler ile birlikte dünya pazarının önemli bir ihracatçısı haline gelmiştir.⁷⁴

1967-1971 yılları arasında ekonomik alanda yaşanan gelişmeler, sosyal hayata ve çalışma yaşamına da olumlu yansımış, kişi başına düşen milli hasıla iki katından fazla artmış ve istihdam oranı % 25'e ulaşmıştır. Sanayide artan talebe ihtiyaç verebilmek için ülkenin kırsal alanlarından Seul'e göçler başlamış, bu yıllarda işsizlik oranları %45'den %4'e ciddi bir düşüş yaşamıştır. Ayrıca sanayide istihdam eden vasıfsız işçilerin ortalama ücret oranları da üçe katlamıştır. 1970 yılına gelindiğinde ise mutlak yoksulluk içinde yaşayan hane halkının sayısı % 43 oranında azalmıştır. Yoksulluk oranındaki düşüş, özellikle emek yoğun sanayileşmenin hız kazanmasından etkisi olan ve göç alan kentsel alanlarda daha fazla fark edilebilir olmuştur. Kentlerde yaşayan hane halkının yoksulluk oranı % 70 azalırken, kırsal kesimde sadece % 20 oranında azalmıştır. Yoksulluk oranında

⁷² Adelman, **a.g.e.**, s.515.

⁷³ Park Sooyoung , "Analysis Of Saemaul Undong: A Korean Rural Development Programme In The 1970s", 2009, s. 114-115, (Çevrimiçi) <http://www.unescap.org/sites/default/files/apdj-16-2-5-Park.pdf>, 6 Haziran 2016.

*Yeni Toplum Hareketi, Yeni Köy Hareketi, ya da orijinal adıyla **Saemaul Undong**; 22 Nisan 1970'de Güney Kore Devlet Başkanı Park Chung-Hee tarafından başlatılan ve kırsal bölgeleri modernleştirmeyi amaçlayan siyasi ve ekonomik bir harekettir. Bu hareketin amacı hızla sanayileşen kent merkezleri ile yaşam standardı giderek eşitsizleşen küçük köyler arasındaki ekonomik farkı yok etmek, altyapılarını güçlendirmek ve yoksulların giderilmesidir.

⁷⁴ Kim Mahn Je, **a.g.e.**, s.31.

görülen bu dikkate değer azalma, vasıfsız işçilerin ücretlerdeki hızlı yükseliş, işsizliğin çarpıcı biçimde düşmesi ve istihdam oranındaki artış, Kore ekonomisinin bu dönemde ortaya koyduğu emek yoğun kalkınma stratejisinin sonucudur.⁷⁵

Güney Kore 1967 yılında yürürlüğe koyduğu ilk *Bilim ve Teknoloji Teşvik Kanunu* ile teknoloji alanında yatırımlar ve çalışmalar yapacak şirketler için de vergi muafiyeti uygulayacağını yasalarla güvence altına almıştır.⁷⁶ Hükümet kamu kuruluşlarında ve üniversitelerde araştırma enstitülerinin kurulmasına öncelik vermiş, ilerleyen yıllarda da özel sektör eliyle kurulan araştırma enstitülerine düşük faizli uzun vadeli krediler ile vergi imtiyazları sağlamıştır.⁷⁷

Aşağıda verilen Tablo 1.3'ten de anlaşılacağı üzere yatırım ve tasarruf oranındaki artışlarla Güney Kore koyduğu % 7'lik büyüme hedefini % 9'a taşıyarak başarısını kanıtlamıştır.

Tablo 1.3. 1967 – 1971 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans

	Hedefler	Gerçekleşen Performans
Büyüme (%) ^{(a) (b)}	7.0	9.5
Yatırımlar/GSYİH ^{(a) (b)}	19.0	26.1
Yurtiçi Tasarruf/ GSYİH ^(a)	11.6	16.1
Yurtdışı Tasarruf/ GSYİH ^(a)	7.5	10.2
İhracat (milyon \$) ^(a)	550	1,132.3
İthalat (milyon \$) ^(a)	894	2,178.2

Kaynak: (a) Feride Doğaner Gönel, **Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması**, 2001, s.5 (Çevrimiçi) <http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/yayınlar/planlialakınma.pdf>, 16 Mayıs 2016.

(b) Görkem Bahtiyar, Hasan Bakır, “Güney Kore ve Türkiye Ekonomilerinin Makroekonomik Performans Açısından Karşılaştırılması”, **Kore ve Türkiye’de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınlar (4), 2013, s.99.

⁷⁵ Adelman, **a.g.e.**, s.516.

⁷⁶ Selin Arslanhan, Yaprak Kurtal, “Güney Kore İnovasyondaki Başarısını Nelere Borçlu? Türkiye İçin Çıkarımlar”, **Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Politika Notu**, Eylül 2010, (Çevrimiçi) http://www.tepav.org.tr/upload/files/12858286955.Guney_Kore_Inovasyondaki_Basarisini_Nelere_Borclu_Turkiye_icin_Cikarimlar.pdf, 08 Mayıs 2016.

⁷⁷ Kim Kwan S., “**The Korean Miracle...**”, **a.g.e.**, s.32-33.

1.3.2.3. Ağır ve Kimya Sanayi Ürünleri İhracatına Yoğunlaşma (1972-1981)

Güney Kore'nin 1970'lerden sonra hem hafif sanayi ihracatından ağır ve kimya sanayi ihracatına yönelmesi⁷⁸, hem de hazır teknoloji aktarımı ile teknolojik bilgi birikimi ve toplam faktör verimliliğinden artış elde etmesi Güney Kore'nin kalkınma hızı ve gelir artışını tetiklemiştir.⁷⁹ Ayrıca kırsal kesimin modernizasyonu hareketi (Seamaul) olumlu sonuçlar vermiş, kırsal ile kentler arasındaki sosyal kalkınma açığı önemli ölçüde daralmıştır. 1981 itibarıyla, tarımsal alanda çalışan işçilerin gelirleri kentlerde çalışan işçilerin gelirlerin sadece % 8 altında kalmıştır. Bunlara ek olarak ilk ve lise düzeyinde okullaşma oranları arasındaki fark neredeyse ortadan kalkmıştır. Ayrıca devlet uygulamaya koyduğu sosyal politikalarla daha fazla bireyi sosyal güvenlik kapsamına almıştır. Örneğin sanayi çalışanlarına yönelik sağlık sigortası uygulaması 1977'de başlatılmış, 1978'de devlet memurları ve öğretmenleri de sigorta kapsamına alınmıştır. 1973 yılında ulusal refah emeklilik sigortası kanunu yürürlüğe konmuştur. 1977 yılında yoksullara yönelik tıbbi yardım ve kamu konutları yardımı başlatılarak yoksulluk yardımlarının kapsamı genişletilmiştir.⁸⁰

Kore 1972 ve 1976 yılları arasında belirlediği üçüncü beş yıllık kalkınma planlarında ağır sanayi ile kimya sanayini teşvik ederek yine ihracat odaklı hedefler koymuş ve bu hedeflerin ulaştığı sonuçlara bakıldığında beklenilenin çok üstünde bir performans gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu dönemde özellikle demir-çelik, gemi inşa, makine, elektronik, petro-kimya gibi ağır sanayi ve kimya sanayi mallarında küresel pazarlarla rekabet edebilecek üretim ve ihracat seferberliğine adım atmıştır. Yatırımlar konusunda temkinli davranan ülke, hedeflerini ihracat ve ithalat ağırlıklı koymasıyla bundan sonra izleyeceği politikalar ile ilgili sinyalleri bu yıllarda verdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca yerli araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi için devlet eliyle teşviklerin sağlandığı bir dönemdir. Yapılan teşvikler sadece maddi

⁷⁸ Delican, "Sanayileşmenin Endüstri...", a.g.e, s.175.

⁷⁹ Metin Ercan, **Türkiye Küresel Büyüme Modeli: Küresel Ekonomik Statükoya Teslim Olmamak İçin Finans Kaynağı Önerileri**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2015, s.23.

⁸⁰ Adelman, a.g.e., s.519.

yardımlar ve vergi teşvikleri olmamakta, aynı zamanda ihracat süreçleri içerisinde işlemlerin kolaylaştırılması gibi yapılan yardım nitelikli diğer fırsatlar da bulunmaktadır.⁸¹

Bu dönemde hükümetin kalkınma planlarında yer alan ağır kimya sanayilerine geçişte şirketler için bu geçişe katılımın zorunlu olması, büyük şirketlerin 1970'lerde büyümesine fırsat sağlayan bir ortamı da yaratmış olmuştur. Bu durum aynı zamanda hükümetten çeşitli desteklerle yararlanan pek çok firmanın tekelci pozisyonlarını koruyarak büyümesine de yardımcı olmuştur. Büyük şirketler sadece finansal olarak büyümemiş, bu şirketlere bağlı iştiraklerin de sayıları artmıştır. 1970 yılında 126 iştiraki olan 30 büyük Chaebol'un 1979 yılında toplam iştiraki 429'a yükselmiştir. Devlet kontrolünde ağır kimya endüstrilerine geçiş yapan büyük şirketler devletin kontrolünde bulunan bankalardan almış oldukları imtiyazlı finansal yardımlarla yeniden yapılanmış ve desteklenen sektörlerde hızla genişleyerek birer şirket gruplarına dönüşmüştür. 1970'ler boyunca Kore'deki büyük işletmeler, dağıtım, inşaat, finans gibi önemli üretim endüstrilerinin çoğunu kapsayan ve tek bir kontrol merkezi altında farklı işletmelere sahip olan çok sayıda iş grubu haline gelmiştir. 1970'lerin sonuna gelindiğinde, bu şirketler günümüz Chaebollerinin tek bir aile mülkiyeti altında kontrol ve yönetim, çok fazla çeşitlilik gösteren çok sayıda yan kuruluş, gruba bağlı iştirakler arasında kaynak aktarımı ve çapraz ortaklık kurulması gibi özelliklerini edinmiştir.⁸²

⁸¹ Feride Doğaner Gönel, "Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması", 2001, (Çevrimiçi) <http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/yayınlar/planlikalkınma.pdf>, 16 Mayıs 2016.

⁸² Lee Sung Soon, Yoo Seung Min, **a.g.e.**, s.436.

Tablo 1.4. 1972 – 1976 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans

	Hedefler	Gerçekleşen Performans
Büyüme (%) ^{(a) (b)}	8.6	9.1
Yatırımlar/GSYİH (%) ^{(a) (b)}	27.6	27.1
Yurtiçi Tasarruf/ GSYİH (%) ^(a)	19.5	20.8
Yurtdışı Tasarruf/ GSYİH (%) ^(a)	5.4	6.7
İhracat (milyon \$) ^(a)	3,510	7,817.6
İthalat (milyon \$) ^(a)	3,993	8,405.1

Kaynak: (a) Feride Doğaner Gönel, **Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması**, 2001, s.6 (Çevrimiçi) <http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/yayınlar/planlalkalkınma.pdf>, 16 Mayıs 2016.

(b) Görkem Bahtiyar, Hasan Bakır, “Güney Kore ve Türkiye Ekonomilerinin Makroekonomik Performans Açısından Karşılaştırılması”, **Kore ve Türkiye’de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınlar (4), 2013, s.100.

Kore’de ihracat ve ithalat rakamlarını artan eğilimde tetikleyen en önemli faktörlerin, ülkedeki yatırımların giderek yükselen hacimleri ve daha ileri teknoloji odaklı üretim olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Ayrıca giderek artan yabancı fon girişi ülkedeki büyüme hızını arttırmada pozitif etki göstermektedir. Yabancı yatırımların gelmesi ile birlikte, kalkınmanın temel faktörlerinden biri olan sermaye genişleyecek ve ekonomik büyüme sağlanacaktır.⁸³ Bu dönemde tüm gelişmelerin yanı sıra devlet ağır kimya endüstrisini desteklemek için finans sektörü üzerinde hem baskısını hem de denetimlerini ağırlaştırmıştır. Teknik anlamda kalifiye eleman yetiştirmek için eğitim alanına ayrı bir önem göstermiş, dış ticaret açığını azaltarak ve yurt dışı tasarruf oranında düşüş göstererek dış kaynaklara olan bağımlılığının azaldığı sinyalini de vermiştir. Tablo 1.4 ve 1.5’te de gösterildiği üzere 1972-1981 yılları arasında ihracat-ithalat, yurtiçi ve yurtdışı tasarruf gibi ekonominin önemli kalemlerinde başarılı bir tablo sergilediğini belirtmek yanlış olmayacaktır.⁸⁴

⁸³ PWC, “Doing Business and and Investing Korea”, (Çevrimiçi) <https://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-korea.pdf>, 20 Eylül 2016.

⁸⁴ Bahtiyar, Bakır, **a.g.m.**, s.100.

Tablo 1.5. 1977 – 1981 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans

	Hedefler	Gerçekleşen Performans
Büyüme (%)	9.2	5.7
Yatırımlar/GSMH (%)	26.2	30.7
Yurtiçi Tasarruf/GSMH (%)	24.2	23.5
Yurtdışı Tasarruf/GSMH (%)	2	5.9
İhracat (milyon \$)	20,242	20,671
İthalat (milyon \$)	18,872	24,299

Kaynak: Feride Doğaner Gönel, **Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması**, 2001, s.7 (Çevrimiçi) <http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/yayınlar/planlialkinma.pdf>, 16 Mayıs 2016.

1979 yılında yaşanan iki önemli olay Kore ekonomisini derinden etkilemiştir. Birincisi 1973 ve 1979 yıllarında yaşanan petrol krizleri diğeri de General Park’a düzenlenen suikasttır. Korumacı devlet politikaları petrol krizlerini atlatmada Kore’ye fayda sağlamıştır. General Park’ın uğradığı suikast ile 1979 yılında seçimle başa gelen Kore’nin dördüncü devlet başkanı Choi Kyu-ha döneminde ise ekonomi politikasında değişikliklere gidilmiş, ağır ve kimya sanayilerine yapılacak yatırımların önemine yönelik vurgu ortadan kalkmıştır.⁸⁵ Ancak Başkan Choi sadece bir sene başkanlık yapabilmıştır. Chun Doo-Hwan yeni bir askeri darbe ile 1980 yılında ülke yönetimi ele geçirmiş, ülkede kargaşa ve istikrarsızlık meydana gelmiş, askeri darbe ile yeniden Kore’nin demokratikleşme hareketi sekteye uğramıştır.⁸⁶

1.3.3. Planlı Sanayileşmeden Piyasa Mekanizmasına Geçiş (1981-1997)

Bu dönem itibariyle finansal piyasaların serbestleştirilmesi faiz oranlarını olumlu yönde etkilemiş ve yurt içi tasarruflarda artışa neden olmuştur. Ticaret serbestleşmesi ile bütçe açıkları dış ticaret fazlasına dönüştürmüş, Kore'nin büyümesi imrenilecek seviyelere yükselmiştir. Olgunlaşan ağır ve kimya endüstrileri, imalat sektörünün çekirdeğini oluşturmuş ve ihracatları ile 1981 yılından itibaren hafif sanayinin ihracatlarını aşmaya

⁸⁵ Kim Eun Mee, **Big Business, Strong State: Collusion and Conflict in South Korean Development, 1960-1990**, Sunny Series, 1997, s.172; Eski, a.g.e., s 32-34.; Bahtiyar, Bakır, a.g.m., s.100.

⁸⁶ Chun Soonok, "They Are Not Machines -Korean Women Workers And Their Fight For Democratic Trade Unionism In The 1970's", **University of Warwick**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, UK, 2000, s.335-336.; Kyung Moon Hwang, **A History of Korea**, UK, Palgrave Macmillan Publishers, 2010, s. 266-267.

başlamıştır. 1979-1981 yılları arasında Kore'nin refah düzeyinde de olumlu gelişmeler yaşanmış, kişi başına düşen gelirin neredeyse altı kat arttığı gözlenmiştir. Kore artık çoğu sosyal kalkınma göstergelerinde orta gelir grubu ülkelerin zirvesinde ya da yakınında yer almaya başlamıştır. Ayrıca okul kayıt oranlarındaki yüksek rakamlarla, yüksek gelirli sanayileşmiş ekonomilerinin seviyesine ulaşmıştır. Ayrıca ülkenin refah seviyesindeki iyileşme de doğum ve ölüm oranlarındaki dengeyi de beraberinde getirmiştir. Örneğin 1961 yılında bireylerin ortalama yaşam ömrü 53 iken 1981 yılında bu rakam 67'ye yükselmiştir. Hükümet 1970-1991 yılları arasında sosyal güvenlik harcamalarını 3 katına çıkarmıştır. 1977'de Sağlık Sigortası hayata geçirilmiş ve aynı yıl hükümet, yoksullara yönelik akut bakım, hastane bakımı ve geçim yardımlarını da kapsayan bir program başlatmıştır. Sağlık sigortasının kapsamı % 100 olurken, 5 veya daha fazla çalışanı olan tüm firmaların işçilerine endüstriyel kaza sigortası yaptırması zorunlu hale getirilmiştir. Emeklilik ve geçim yardımlarının kapsamı büyük ölçüde genişletilmiştir. 1988 yılında ilk önce imalat sanayinde olmak üzere asgari ücret mevzuatı getirilerek asgari ücret uygulaması yürürlüğe konmuş, 1990 yılından itibaren ise diğer endüstrilerde de uygulanması zorunlu hale getirilmiştir.⁸⁷

1990'ların ortalarında ise ekonomide zorunlu bazı tedbirlerin alınmasına sebebiyet veren olayların başlangıcı olmuştur. Zira 1997 Asya Krizi ve krizin ortaya çıkardığı döviz kuru dalgalanmasıyla Won dolar karşında değer kaybı yaşamış, Ocak 1997'de 1 dolar 844 Won iken, Aralık 1997'de 1 dolar 2,000 Won'a eşit duruma gelmiştir. Krizin etkileri sonucu ortaya çıkan işsizlik, güvencesiz çalışmanın artışı, bireylerin yaşam ve çalışma koşulları üzerindeki olumsuz etkiler Güney Kore'de acil tedbirler alınması gerekliliğini öne çıkarmıştır. Güney Kore'nin yardım istediği Uluslararası Para Fonu (IMF) ise talep ettiği kapsamlı neoliberal reformları başlatması koşuluyla Kore hükümetine yardım sağlayacağını bildirmiştir. IMF'nin talepleri arasında işgücü piyasasında, finansal piyasalarda, kamu sektöründe ve kurumsal yönetimdeki yapılacak reformlar yer

⁸⁷ Adelman, **a.g.e.**, s.522-523 ve s.537; Choi Kwang, Kwon Soonwon, Social Walfare and Distribution Policies, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997, s.547.

almıştır.⁸⁸ IMF, 1998 yılında karşılaştıkları mali sorunlarla ilgili Endonezya, Tayland ve Güney Kore'ye finansal ve kurumsal krizi aşma konusunda acil olarak yardımda bulunmuştur. Etkili yasal ve düzenleyici sistemlerinin kurulması, kurumsal yönetişimin iyileştirilmesi ve daha geniş bilgi akışının şeffaflığı ve kalitesinin artırılması, sorunlu kurumların yeniden yapılandırılması, tasarım, uygulama ve tasfiye de dâhil Endonezya, Tayland ve Güney Kore'de finansal ve kurumsal yeniden yapılanma konusunda aktif rol oynamıştır.⁸⁹ Krizle birlikte küçük ve orta ölçekli firmalarda daha çok kendini gösteren ve krizin etkilerini şiddetle yaşayan bu firmaların likidite sıkıntısı ve kredi ihtiyacını karşılaması için IMF Kore hükümetine finansal destekte bulunmuştur. Ayrıca IMF Finansal Teftiş Komisyonu ve Finansal Teftiş İdaresi gibi kurumlar başta olmak üzere dört düzenleyici komisyon kurulması için destek vermiştir. IMF 1999 yılında Güney Kore Hükümetine toplamda 724 milyon dolar borç yardımında bulunmuştur.⁹⁰

1.3.3.1. Ağır Sanayiden Teknoloji Yoğun Sanayiye Geçiş (1982-1986)

1980 yılında imalat sanayinin büyüklüğü bakımından dünyadaki ilk 30 ülke arasında Kore 25. sıradadır. İmalat sanayi katma değerlerinin yüksek olduğu Kore'de, bu sanayi ile doğru orantılı olarak sanayileşme seviyesi de giderek yükselmiştir.⁹¹ Fakat 1970'li yılların sonunda yaşanan olumsuz olaylarla sanayisi ve ekonomisi etkilenen Kore bir dizi yeni hedefi 1980 yılında uygulamaya koymuştur. Özellikle bu dönem sanayileşmede önemli bir dönüşüme şahit olunmuş, ülke yenilik ve tasarım geliştirme alanında önemli başarılar göstermiştir. Kore'nin ithal teknolojilerle elektronik ürünleri ithal etmesi ve tersine mühendislik yöntemi ile bu teknolojileri öğrenerek ve daha gelişmiş bir şekilde iç pazarda yeniden üreterek ihracatını yapmaya başlaması bu dönemin en

⁸⁸ Shin Kwang-Yeong, Economic Crisis, Neoliberal Reforms, and the Rise of Precarious Work in South Korea, *American Behavioral Scientist*, 57 (3), 2013, s.336.

⁸⁹ WorldBankReport(1998),(Çevrimiçi)<http://documents.worldbank.org/curated/en/1998/01/441258/worldbank-annual-report-1998>, 16 Mart 2016

⁹⁰ WorldBankReport(1999),(Çevrimiçi)<http://documents.worldbank.org/curated/en/1999/01/437658/worldbank-annual-report-1999>, 16 Mart 2016.

⁹¹ Vedat Kaya, Ömer Yalçınkaya, "İmalat Sanayinin Gelişimi, Ekonomik Büyüme ve Cari Açık İlişkisi: Brics+Seçilmiş Yükselen Piyasa Ekonomileri (1992-2012)", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 30, 2016, Sayı: 1, s.100.

önemli gelişmeleridir.⁹²1970’lerde en çok ihraç edilen ürünler arasında beşinci sırada olan elektronik eşyalar, 1980’lerde ikinci sıraya yerleşmiştir.⁹³

Tablo 1.6. 1982 – 1986 Yılları Arasında Planlanan Hedefler ve Gerçekleşen Performans

	Hedefler	Gerçekleşen Performans
Büyüme (%)	7.6	9.8
Yatırımlar/GSMH (%)	31.6	30
Yurtiçi Tasarruf/GSMH (%)	27.4	27.2
Yurtdışı Tasarruf/GSMH (%)	4.2	2.6
İhracat (milyar \$)	53	33.9
İthalat (milyar \$)	55.5	29

Kaynak: Feride Doğaner Gönel, **Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması**,2001,s.8(Çevrimiçi)<http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/yayınlar/planlıkalkınma.pdf>, 16 Mayıs 2016.

Tablo 1.6’da da detayları verildiği üzere, 1982-1986 yılları arasında Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planları yürürlüğe konmuş; ihracat ve ithalat rakamları ortalama 30 milyar dolara ulaşmıştır. Sanayinin teknoloji yoğun sektörlere kayması, devlet eliyle kurulan araştırma merkezlerini yetersiz kılmıştır. Bu noktada devlet özel sektörü finansal ve teknik destek vererek kendi araştırma merkezlerini kurmaları doğrultusunda yönlendirerek sorunu aşma yoluna gitmiştir.⁹⁴ Örneğin 1984 yılında Samsung 256K DRAM geliştirmiştir. Bunu geliştirmek için eş zamanlı hem ABD’de hem de Kore’de hükümetin de destek verdiği iki ayrı araştırma merkezi kurulmuştur. Bu süreçte iki merkez arasında güçlü işbirliği kurulmuş, mühendisler iki merkez arasında gidip gelirken yöneticiler de proje için önemli yatırımlar yapmıştır. Kore merkezi ürünü Ekim 1984’de geliştirirken, ABD merkezi 1985 başlarında geliştirmiştir. Hemen seri üretime geçen

⁹² Tiryakioğlu, “Güney Kore’de Sanayi...”, a.g.e., s.232.

⁹³ Kyung Soon Song, Korea’s Experience with Economic Development and Transformation, (Çevrimiçi) <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2016/2/897421455304640570/Kyung-Song-Korean-Experience-Session-4.pdf>, Erişim Tarihi: 08.06.2016.

⁹⁴ Mustafa Çalışır, Ahmet Gülmez, “Teknoloji Politikaları Çerçevesinde Ekonomik Gelişim: Türkiye-Güney Kore Karşılaştırması”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2010, s.43.

Kore, akabinde 1M, 4M, 16M, 64M ve 256M DRAM'ı da başarıyla geliştirerek bu ürün gamında Japonya ve ABD'nin önüne geçmiştir.⁹⁵

1.3.3.2. İnnovasyon Teknolojilerine Yöneliş (1987-1997)

Kore 1980'lerin sonlarına kadar uygulamaya koyduğu beş yıllık kalkınma planları ile sermayenin genişletilmesi ve işgücünde artış sağlamış; 1990'dan itibaren ileri teknoloji gerektiren sektörlerle yönelik üretime başlamış, üniversite araştırmalarının desteklenmesi yönünde hedefler belirlemiştir. Beş yıllık inovasyon planları ile birlikte, Ulusal Bilim ve Teknoloji Konseyinin de kurulması, Kore'nin gelecek politikalarında da teknoloji ağırlıklı atılımlar yapacağını sinyallerini vermektedir.⁹⁶ 1971 yılında kurulan Kore Yüksek Bilim Enstitüsünü-KAIS, 1981 yılında KAIST olarak ismini değiştirip yüksek lisans ve doktora derecesine sahip araştırmacı eksiklikleri gidermeyi konusunda çalışmalar yapması bu alandaki önemli atılımlardan biridir. Üniversitelerde ödenen ücretten 4 kat daha fazlasını teklif ederek birçok araştırmacıyı kendi bünyesine çekmeyi başaran KAIS, ABD, Japonya gibi ülkelere okumaya giden ve bu ülkelerde istihdam edilen başarılı mühendis ve bilim adamlarını da Kore'ye geri getirmek için çeşitli girişimlerde bulunmuştur.⁹⁷

Gelişmiş ülkelerle arasındaki uçurumu kapatmayı hedefleyen Kore için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine (Ar-Ge) yönelmek bir başka önemli adım olmuştur. 1990 sonrasında Kore'de bilimsel bir altyapı kurulması için çalışmalar başlanmış, eğitim ve bilim odaklı makro politikalar hem Kore üniversitelerini hem de bireysel araştırmacıları geniş çapta etkilemiştir. Bu politikaların temelinde hükümetin, uygun sayıda ve kalifiye insan kaynağını, Kore'de inovasyon odaklı politikaların başarıya ulaşmasında önemli bir faktör olarak görmesi yatmaktadır. Ayrıca Kore eğitim, araştırma ve geliştirme faaliyetleri sanayileşmenin farklı aşamasındaki endüstriyel taleplerin karşılanmasında önemli bir

⁹⁵ Kichan Park, Murad Ali and Françoise Chevalier, A Spiral Process Model of Technological Innovation In A Developing Country: The Case of Samsung, **African Journal of Business Management**, Vol.5 (13), 2011, s.5174.

⁹⁶ Kim Ji Hong, "Innovation & Technology in Korea in International Perspective", **Korean Science and Technology in an International Perspective**, Ed: Jörg Mahlich ve Werner Pascha, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012, s.74 ve s.81.

⁹⁷ Sinem Emiroğlu, "Information Society: National Science And Technology Policies In Turkey and South Korea", Middle East Technical University, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2012, s.83-85.

politika olarak görmüştür. Dolayısı ile uygulanacak politikalar hükümet liderliği ve özel sektör ve üniversite bileşkeni ile faaliyete geçirilmiştir.⁹⁸ Özellikle 1990 ve 2000’lerde üniversitelerin bilim ve araştırma merkezlerinin desteklenmesi, 5 yıllık İnovasyon Planının yürürlüğe konması, 2025 Bilim ve Teknoloji Vizyonunun belirlenmesi ile devam etmiştir. Ulusal Bilim ve Teknoloji Konseyinin kurulması, İlk Ulusal Teknoloji Yol Haritası ve E-Hükümet Vizyonunun belirlenmesi, Eğitim, Bilim ve Teknoloji Bakanlığının kuruluşu da (MEST) bu dönemin önemli atılımlarıdır.⁹⁹

Kore Hükümetinin inovasyon teknolojileri odaklı politikalarında her zaman en büyük işbirlikçisi Chaeboller olmuştur. Samsung, Hyundai ve LG gibi Chaeboller 1972-1980 yılları arasında batı iş uygulamalarını taklit etmiş, 1980 sonrasında ise sonra edindikleri tecrübelerle kendi ürünlerini geliştirip ihracatta ve teknolojide lider olmaya başlamıştır.¹⁰⁰ Hükümetin uluslararası rekabette hedeflediği teknolojik başarılarla ulaşmak için Chaeboller üniversitelerle ortak teknoparklar kurma girişimlerini başlatmış, inovasyonun teşvik edilmesi ve mühendislerin eğitimi de dâhil olmak üzere şirketler üniversitelerle güçlü ortaklıklar ve bağlantılar kurmuştur.¹⁰¹ 1980-1987 yılları arasında hükümet lideri Chun Doo Hwan liderliğinde uygulamaya koyulan ulusal bilim ve teknoloji politikalarında Chaeboller devletin en önemli ortağı olmuştur. 1989 sonlarından itibaren ise Chaeboller hükümetin Ar-Ge odaklı politikalarının yürütücü lideri haline gelmiştir. Yirmibirinci yüzyıl olarak adlandırdığımız günümüzde ise en zengin ülkelerin

⁹⁸ Kwon Ki-Seok, “Universities’ Academic Research and Knowledge-transfer Activities in a Catch-up Country: the Case of Korea”, **University of Sussex**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010, s.230.

⁹⁹ Song Kyung Soon, “**Korea’s Experience...**”, **a.g.e.**, s. 37-40.; Kim Ji Hong, “**Innovation and Technology...**”, **a.g.e.**, s.74.

¹⁰⁰ Gupta, N., Healey, D. W., Stein, A. M., Shipp, S. S., **Innovation Policies of South Korea**, Virginia, Institute For Defense, 2013, s.15.

¹⁰¹ Teshome Tafesse, Public Private Partnership in Development: Lessons in Devising Legal and Institutional Framework From South Korea, **Public Policy and Administration Research**, 2014, Vol: 3, No:4, s. 54.; Ministry of Science and ICT, **The 5th Science and Technology Foresight**, 2015,(Çevrimiçi) <http://msip.go.kr/SYNAP/skin/doc.html?fn=77108b814b7aca9aeaea00d09d9f9a8c&rs=/SYNAP/sn3hcv/result/201805/>, 24 Mart 2018.

yer aldığı G-7 gibi prestijli oluşumlara girmeye odaklanan Kore hükümeti teknoloji geliştirmeye ve liderlik etme görevini Chaebollere bırakmıştır.¹⁰²

Kore'nin Ar-Ge yatırımları ve araştırmacı sayısındaki artışların yanı sıra yerli patent başvurularındaki artış oranı da ülkenin innovasyon teknolojileri yönünden dünyada üst sıralarda olmak için kullandığı bir diğer araç olmuştur.¹⁰³ Örneğin, Kore Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü (WIPO) ülke Patent ofisine yapılan başvuru sayısı 2008 yılında 127,114'dir. Bu rakam 2013 yılında 159,978'e 2016 yılında ise 163,424'e ulaşmıştır.¹⁰⁴ 2008 yılında paten çalışmaları için yaklaşık 155 milyon Won harcayan Kore bu harcama rakamını 2013 yılında 261 milyon Won'a çıkarmıştır. 2017 yılında bu rakam 328 milyon Won'a ulaşmıştır.¹⁰⁵

Sonuç olarak Kore, bilim ve teknoloji odaklı politika ve yatırımlarını pazar odaklı stratejileriyle birleştirerek en yenilikçi ekonomilerinden biri olmak için uluslararası pazarlarda çaba sarf etmektedir. Bu çabaların önemli aktörleri arasında ülkenin en büyük Chaebolleri (Samsung, Hyundai, LG ve POSCO, eski Pohang Demir ve Çelik Şirketi) yer almaktadır. Bu şirketler özellikle elektronik ve iletişim gibi sektörlerde tüketicilerin ihtiyaçlarına hızlı cevap vermeleri ve ürün çeşitliliği sağlamaları gibi stratejilerle fiyatları düşürmekte ve uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Örneğin Apple 2011 yılında Samsung aleyhinde dava açmış ve firmayı Iphone ve Ipad gibi ürünlerin görünüşünü kopyalamakla suçlamıştır. Samsung ise, Apple mahkemeyi kazanıncaya kadar, mahkemeye konu olan Samsung ürününü yeni sürümü ile değiştirmiştir. Günümüzde piyasa ile ilgili hedeflerine yeni ürün ve hizmetlerin yanında günden güne önemi daha da artan kablosuz internet platformu ve iletişim teknolojileri gibi altyapı

¹⁰² Joel R. Campbell, Building an IT Economy: South Korean Science and Technology Policy, **The Center for Technology Innovation**, s.3, 2012. (Çevrimiçi) https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/CTI_19-_Korea_Tech_Paper_Formatted.pdf, 11 Ocak 2020.

¹⁰³ Jin-Hyo Joseph Yun, "The Development of Technological Capability and the Transformation of Inward FDI in Korea from 1962 to 2000", **"Innovation and Technology in Korea ..."** a.g.e. , s.42.

¹⁰⁴ The World Bank, <https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD?locations=KR>, 12 Ağustos 2019

¹⁰⁵ Research Statistics (KAIST), http://www.kaist.edu/html/en/research/research_0403.html, 12 Ağustos 2019.

çalışmalarını da katan Kore, bu alanda lider olan ABD'ye güçlü bir rakip haline gelmiştir.¹⁰⁶

1.3.4. 1997 Asya Krizi Sonrası

Dünyanın finansal piyasalarını derinden etkileyen Güney Doğu Asya krizi ilk kez devalüasyonlar ve borsa çöküşleri şeklinde ortaya çıkmıştır.¹⁰⁷ 1 Temmuz 1997 yılında Tayland'ın para birimini devalüe etmesi, yaşanan krizin bölgedeki diğer hâlihazırda aşırı borçlanan ve çok hızlı döviz talebi ile birlikte finansal kurumlarında iflaslar yaşayan diğer ülkelere de sıçramasıyla kısa ve uzun vadede küresel bir etki yaratmıştır.¹⁰⁸ 1980'li yıllara kadar devlet tarafından desteklenen Chaeboller, 1982 yılından sonra daha güçlü hale gelmiştir. Bu yıllarda devlet beş bankaya ait payını Chaebollere devretmiş, bu güçle birlikte Chaeboller serbestçe ve bol miktarda borçlanmıştır. Bu kaynaklarla yanlış yatırımlara yönelen Chaeboller üretim kapasitelerini arttıracaklarına, kaynakları gayrimenkul gibi alanlara yönlendirerek krizi tetiklemişlerdir.¹⁰⁹ 1993-98 yılları arasında hükümet başkanlığı yapan Başkan Kim Youngsam başkanlık döneminde piyasa reformu üzerine odaklanmıştır. Ancak OECD üyeliğinin şartlarını yerine getirebilmek için hem sermayesi ve mal piyasasını hem de yüksek seviyelerde seyreden kişi başına düşen milli gelirinin seviyesini koruyabilmek için parasını piyasalarda aşırı değerlendiren Kore hükümetinin 1986-1989 yılındaki dış ticaret fazlası, 1990-1997 yıllarında eksiye dönmüştür. Bu süreçte birçok bankanın kısa dönemli ödenmeyen kredileri¹¹⁰, kısa vadeli borçlanmaların hiçbir düzenleme yapılmadan ticaretle ilgili faaliyetlerin finansmanında

¹⁰⁶ Gupta ve diğ., **a.g.e.**, s.35-36.

¹⁰⁷ Graciela L. Kaminsky and Carmen M. Reinhart, "Financial Crises in Asia and Latin America: Then and Now", **The American Economic Review**, Vol. 88, No. 2, 1998 s.444-448.

¹⁰⁸ Fırat, **a.g.e.**, s.140.

¹⁰⁹ Ozan Başkol, "Asya Krizi", **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 1999, Cilt:1, Sayı:1, Sıra:2,No:13,(Çevrimiçi)<https://www.isguc.org/?p=article&id=13&cilt=1&sayi=1&yil=1999>, 2 Kasım 2016.

¹¹⁰ Park Jin, "The Role Planning and Government in Economic Development", **Understanding Korean Public Administration: Lessons Learned from Practice**, Ed: Park Kwang-Kook, Lee Wonhee, Lee Seok-Hwan, UK, Routledge Publishing, 2016, s. 38-39.

kullanılması ile birlikte Chaebol ve bankaların uzun dönemli yatırımları için kısa dönemli borçlanma yoluna gitmeleri krizin nedenleri arasında gösterilmektedir.¹¹¹

Ekonomik alanda yaşanan liberalleşme hareketleri ile birlikte, devletin kalkınmanın itici gücü olarak adlandırdığı Chaeboller üzerindeki denetimini kaldırması, iç finansal piyasadaki düzenlemeleri büyük oranda azaltmış, beraberinde sermaye hareketliliği özgürlüğü gelmiştir. Batmayacak kadar büyük görünen bankalar ve Chaeboller devlet tarafından yeterince denetime tabi tutulmadıklarından risk yönetim ilkelerine uymamıştır. Sonuç olarak şirketler aşırı yatırım ve borçlanmaya giderken, bankalar da uluslararası piyasalardan yüksek meblağlarda kısa vadeli borç almış bu borçları iç piyasada büyük şirketlere kredi olarak kullandırarak kısa vadeli borç yüklerini ağırlaştırmışlardır.¹¹² Ülkenin dövize endeksli borçlarını da eş zamanlı olarak artması ve baş gösteren finansman sıkıntısı Doğu Asya’da kriz başlangıcını işaret eden diğer bölge ülkelerinin genel özelliği olmuştur.¹¹³ İçine düşülen döviz kıtlığı kısa sürede Kore Won’unu Dolar karşısında % 70-80 oranında değer kaybetmesine neden olarak, mali piyasaları altüst etmiştir.¹¹⁴ Asya Krizi ile birlikte gelen şirket iflasları, Kore ekonomisinde sistemin tekrar sorgulanmasını gündeme getirmiş, yeni finansal denetleme düzenlemeleri hayata geçirilmiştir.¹¹⁵

Krizin etkilerini şiddetle yaşayan küçük ve orta ölçekli firmaların likidite sıkıntısı ve kredi ihtiyacını karşılaması için IMF, Kore hükümetine finansal destekte bulunmuş ve izleyici politikalarla yönlendirmelerde bulunmuştur. Ayrıca Finansal Teftiş Komisyonu ve Finansal Teftiş İdaresi gibi kurumlar başta olmak üzere dört düzenleyici komisyon kurulması için destek vermiştir. IMF 1999 yılında Güney Kore Hükümetine toplamda 724

¹¹¹ Kim Kihwan, “The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons”, **The High-Level Seminar on Crisis Prevention in Emerging Markets Organized by The IMF and The Government of Singapore**, Singapore, 2006, s.5.

¹¹² Seyhun Doğan, Halil Özekicioğlu, “Güney Kore ve Türkiye’de Uygulanan Imf Politikaları”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, s.149.

¹¹³ Emine Uzun, “Global Kriz, Türkiye Ekonomisi ve İMKB’ye Etkisi”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi- Journal of Social Sciences**, Cilt 2, Sayı 7, 2003, s.162.

¹¹⁴ TMMOB, **a.g.e.**, s.73.

¹¹⁵ Fırat, **a.g.e.**, s.129.

milyon dolar borç yardımında bulunmuştur.¹¹⁶ Kore Hükümeti de bu süreçlerde uygulamaya koyduğu finansal sektör reformları ile hem finans şirketlerinin bilançolarını temizleyerek gelecekte benzer bir kriz olasılığının önüne geçmek hem de ulusun en iyi şekilde büyüyüp gelişmesine katkı sağlayacak finansal sistemi geliştirmeyi amaçlamıştır. Uygulamaya koyduğu bu reformların ilki finansal sektöre kapsamlı ve düzenleyici yeni kurallar getirmek olmuştur. 1998 yılında kurulan finansal denetim komisyonu ile tüm finansal denetleme organlarını tek çatı altında bu komisyona bağlamıştır. Sonraki adımda bankacılık sektörü sorunlarına inen hükümet bankaların iki önemli sorunu olan yetersiz sermaye ve düşük kaliteli varlıklar problemine eğilmiştir. Örneğin Hanbo Grup, Sammi Grup, Jinro Grup gibi birçok Chaebol'un iflası bankaların bu problemleri yaşamasına neden olmuştur. Finansal sektördeki kuruluşların ihtiyati tedbirlerini güçlendirmeyi amaçlayan reformlar, usulsüzlükleri azaltmaya yönelik kurallar, sermaye hesabı serbestisini teşvik etmeye yönelik reformlar ve kurumsal mali yönetimin güçlenmesi için yeni düzenlemeler de getiren Kore Hükümeti, bu reformlarla yeni bir kriz yaşamamak konusunda ne kadar ihtiyatlı olduğunu kamuoyu ve ekonomideki diğer aktörlere göstermiştir.¹¹⁷ Bu çabalar Güney Kore'ye 2008 yılındaki Dünya Finansal Krizini atlattırma yardımcı olmuş, krizden ilk çıkan OECD ülkesi olarak başarısını tescillemiştir. Her ne kadar kriz sonrası devlet korumacılığı ile ilgili tartışmalar tekrar ortaya atılsa da Kore, ABD, Çin, Peru, Kanada, Avustralya gibi ülkeler ile yeni anlaşmalar yapmış, serbest ticaret yanlısı duruş sergileyen atılımlarına devam etmiştir.¹¹⁸

1997'deki krizin patlak vermesinin ardından, Kore hükümeti Chaebol ve banka merkezli ekonomik sistemden daha âdemi merkezi, tam rekabet ekonomisinin etkin olduğu, rekabetçi, piyasa odaklı bir finans sektörüne doğru ilerleme politikaları benimsemiştir. Devletin bu kararı almasındaki önemli etkenlerden biri Asya Krizinin Kore'deki sorumlularından biri olarak görülen Chaebol ve banka merkezli ekonomik sistemdeki kurumsal ve bankacılık sektörü sorunlarının, aslında daha kriz yaşanmadan

¹¹⁶WorldBankReport(1999),(Çevrimiçi)<http://documents.worldbank.org/curated/en/1999/01/437658/world-bank-annual-report-1999>, 16 Mart 2016.

¹¹⁷ Kim Kihwan, "The 1997-98 Korean...", a.g.e., s.12-19.

¹¹⁸ Bahtiyar, Bakır, a.g.m., s.103-104.

önce varlığının bilinmesidir. Dolayısı ile geçmiş tecrübelerden yola çıkarak devletin denetimli piyasa ekonomisine geri dönüşünü simgeleyen ve bu dönemde koyduğu döviz piyasalarında ve para piyasalarında esnek bir döviz kuru sistemi ile enflasyon hedefleme politikası dikkat çeken uygulamalar olarak görülmektedir.¹¹⁹

1.4. İstihdam Politikaları ve Çalışma Koşullarında Gelişmeler

1.4.1. Japon Sömürgeciliği Dönemi

1.4.1.1. Çalışma Koşulları

Japon sömürge döneminde sanayi ve işyerleri Japonya'dan gelen işveren ve teknikerler tarafından yönetilmiştir. Yıllar içerisinde farklı sektörlerde çalışan Koreli işgücünde artış yaşanmıştır. Ancak işveren ve teknikerler bakımından Japonların sayısal çoğunluğu her zaman Korelilerden fazla olmuştur. 1931 yılında, çeşitli fabrikalarda ve madenlerde çalışan toplam 142.676 Koreli mevcut iken; 1943 itibarıyla, bu sayı 731.751'e yükselmiştir. Buna karşın 1944 yılında üretim, inşaat ve yapı işlerinde çalışan nitelikli teknikerlerin sadece % 18'i Koreli'lerden oluşmuştur. Geri kalan % 82 Japon teknikerlerden meydana gelmektedir. Koreli emekçilerin sayısındaki artışa rağmen, ücretlerin iyileştirilmesi de söz konusu olmamıştır.¹²⁰ Japonlar ayrıcalıklı bir statüde olup, daha iyi işlere, daha az çalışma saatlerine ve de Kore işçilerine ödenen ücretten daha fazlasına sahip olmuştur.¹²¹

Park Soon Won, Kore'de Sömürge Döneminde Sanayileşme ve İşgücü adlı çalışmasında 1931 yılında Kore'deki farklı sanayi dallarına çalışan işçilerin almış olduğu

¹¹⁹ Hur, Seok-Kyun, "The Economic Growth of Korea Since The 1990s: Identifying Contributing Factors From Demand And Supply Sides", **The Rise of China and Structural Changes in Korea and Asia**, Ed: Takatoshi Ito, Chin Hee Hahn, Korea Development Institute, UK, 2010, s.142.

¹²⁰ Betty L. King, "Japanese Colonialism and Korean Economic Development 1910-1945", s.19 (Çevrimiçi) <http://www.asj.upd.edu.ph/mediabox/archive/ASJ-13-03-1975/king-japanese-colonialism-korean-economic-development.pdf>, 28 Aralık 2017.; Kim Kwang Suk, Kim Joon-Kyung, Korean Economic Development: An Overview, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997, s.6.

¹²¹ Yoon Ik-Soo, "South Korea's Industrial Environment", **University of Michigan Transportation Research Institute Report**, Michigan, 1985, s.12 (Çevrimiçi) <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/138/72608.0001.001.pdf;jsessionid=798B9A3059927ACA509BB01B63F220D1?sequence=2>, 20 Ocak 2017.

ücretleri Japon işçilerle karşılaştırmıştır. Görünen o ki, sektörler göre farklılık göstermekle birlikte kimi zaman Japonların kazandığı ücretler Koreli işçilerin yaklaşık iki katı olabilmektedir. Ücret farklılıkları Tablo 1.7’de verilmiştir.¹²²

Tablo 1. 7. 1931 Yılında Sektörlere Göre Koreli ve Japon İşçilerin Kazandığı Günlük Ücretler

	Japon İşçilerin Aldığı Ücretler (Japon Yeni - ¥)		Koreli İşçilerin Aldığı Ücretler (Japon Yeni - ¥)	
Sektörler	Tavan Ücret	Taban Ücret	Tavan Ücret	Taban Ücret
Makine	5.56	0.30	3.50	0.10
Metal	5.00	0.10	3.33	0.10
Gaz ve Elektrik	5.00	0.40	2.90	0.40
Tekstil	3.30	0.70	2.60	0.40
Kimya	3.95	0.60	2.50	0.20
Gıda	6.07	0.20	4.80	0.10

Kaynak: Park Soon Won, **Colonial Industrialization and Labor in Korea: The Onoda Cement Factory**, Harvard East Asian Monographs, 1999, s. 118.

Bu çalışma şartlarındaki farklılıklar, Kore işçilerinin giderek artan itirazlarına neden olmuştur.¹²³ Çalışma koşulları ve düşük ücret seviyeleri emeğini arz eden işçilerin sınıf bilincinin oluşmasında ve işçilerin kendiliğinden örgütlenmesinde önemli bir etken olmuştur. Bu nedenle 1918-1940 yılları arasında Japon sömürge döneminin getirdiği çalışma koşulları, işçi hareketlerinin oluşmasında önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir.¹²⁴

¹²² Park Soon Won, **Colonial Industrialization and Labor in Korea: The Onoda Cement Factory**, Harvard East Asian Monographs, 1999, s. 118.

¹²³ Yoon Ik-Soo, “**South Korea's Industrial...**” a.g.e., s.12

¹²⁴ Kim Dong-One, Bae Johng-Seok, **Employment Relations and HRM in South Korea**, UK, Ashgate Publishing Ltd, 2004, s.66-68.

1.4.1.2. İstihdam Politikaları

Sömürge döneminde Japonların Koreliler üzerinde uyguladığı istihdam politikaları merkezîyetçi bir yapı göstermektedir. Korelileri tarım ve madencilik gibi sektörlerde çalıştıran Japonlar, Kore'nin kaynaklarını ve işgücünü bu süreçte yoğun bir şekilde sömürmüşlerdir.¹²⁵ Bu dönemde sanayi içinde % 2'lik yer kaplayan büyük işyerlerinde işgücünün % 39,3'ü istihdam edilirken, geri kalan küçük ve orta büyüklükteki işyerlerinde ise işçilerin % 60,7'si istihdam edilmiştir. Yine bu dönemde Kore'de ağır sanayiden, hafif sanayiye, imalat sektöründen madencilığe kadar pekçok sektördeki işyerlerinde Japonların mülkiyetinde olduğu görülmektedir. 1938 yılına gelindiğinde toplam işyerlerinin % 57,7'si Japonlara ait iken (3.136 işyeri), % 42,1'i Korelilere (2.278 işyeri) ait olduğu belirtilmektedir. 1940 yılına gelindiğinde ise, Kore imalat sanayi içindeki işyerlerinin % 94'ü, elektrik, gaz ve seramik sanayindeki işyerlerinin ise % 100'ünün Japonlara ait olduğu görülmektedir. 1945'te Japonlar, tüm üretim ve sanayi tesislerinin toplam ödenmiş sermayesinin % 89'una sahip olurken, tüm büyük bankacılık ve sigortacılık işletmelerinin Japon sermayedar ve işverenlerin elinde olduğu bilinmektedir. Bunların yanı sıra Japonların istihdam politikalarında dikkat çeken önemli bir ayrıntı ise, Korelilerin ağır ve vasıfsız işlerde çalıştırılırken, vasıf gerektiren işler için gerekli işçilerin Japonya'dan getirtilmesidir. Önemli pozisyonlara atanan Japon teknisyenlerin endüstride bulunması, bu dönemde Koreli çalışanların işgücünde ihtisaslaşması ve Kore girişimciliğinin gelişmesi önünde engel olmuştur.¹²⁶

Japonlar yine 1930'lu yıllarda Koreli erkek işgücünün zorla sanayide çalıştırılması sonucu ortaya çıkan tarım sektöründeki istihdam açığını Koreli kadın işgücü ile doldurmuştur. Bu kadın işgücünü zamanla sanayiye de çeken Japonlar, daha sonra

¹²⁵ Bülent Demir, "Güney Kore'nin Ekonomik ve Teknolojik Gelişim Süreci – Bölge Ülkeleri ve Türkiye ile Olan Stratejik Yaklaşımları", **Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2006, s.18.

¹²⁶ King, **a.g.m.**, s.6-8 ve s.15.

Kore’de ağır sanayide üretime geçmeye başladıklarında tekrar erkek işgücüne vurgu yaparak kadınları fabrikalardan çıkarıp diğer işlere yönlendirmiştir.¹²⁷

1.4.2. İthalata Dayalı Sanayileşme Dönemi

1.4.2.1. Çalışma Koşulları

1948 yılında bağımsızlığını kazanan ülkede daha önce Japonlara ait fabrika ve tesisler Korelilere devredilmiş ancak bu tesisler ekonomik şartlar gereği sadece temel ihtiyaçları üretebilecek kapasitede çalışmak durumunda kalmışlardır. 1945-1948 yılları arasında yaşanan bu dönemin özellikleri arasında politik belirsizlik ve ekonomik yoksulluk ağır basmaktadır. Her ne kadar Japonların Koreliler üzerinde uyguladığı ayrımcılık ortadan kalkmış ve çalışma ortamı nispeten iyileşmiş olsa da, politik ve ekonomik belirsizlikler Kore ekonomisinin önünde önemli engeller olarak varlığını sürdürmüştür. Bu dönemde Koreliler yüksek işsizlik ve yüksek enflasyonun yanı sıra piyasalarda yaşanan emtia kıtlığı ile de karşı karşıya kalmıştır.¹²⁸

Sanayideki istihdam 1960’lı yıllarda artmaya başlamıştır. Kore’de süreklilik arz eden istihdam veri kayıtlarının 1962 yılından itibaren resmi olarak kayda geçirilmeye başlanmıştır. Bu veriler, ücretlerin ancak 1964’den itibaren yükselişe geçtiğini göstermektedir.¹²⁹

1.4.2.2. İstihdam Politikaları

Sömürgecilik döneminin sona ermesini takiben endüstride üretim tekrar canlandırılmış ancak 1950 yılına patlak veren ve 1953 yılına kadar süren Kore İç Savaşının etkisiyle 1950-1951 yılları arasında üretim keskin bir düşüş yaşamıştır. 1952 yılında ise savaş devam ederken askerden arındırılmış bölgelerde üretim tekrar başlatılmıştır. Her ne kadar silahlı çatışmanın devam ettiği 1953 yılına kadar askerden

¹²⁷ Song Youn-ok, What Did Japanese Colonial Rule Bring to Korean Women, Voices from Japan, No:25, 2011, (Çevrimiçi) <http://www.ajwrc.org/english/sub/voice/Voice25inside-6.pdf>, 19 Mayıs 2018.

¹²⁸ Kim and Bae, **a.g.e.**, s.69-72.

¹²⁹ Wontack Hong, “Export Promotion and Employment Growth in South Korea”, **Trade and Employment in Developing Countries, Volume 1: Individual Studies**, Ed: Anne O. Krueger, Hal B. Lary, Terry Monson, and Narongchai Akasane, University of Chicago Press, 1980, s.353.

arındırılmış bölgelerde üretim devam etse de, bu yıllarda 1940 yılındaki üretim rakamlarına ulaşamamıştır.¹³⁰

1950’li yıllarda Kore’de ihracat yok denecek kadar azdır. Ekonomi tarıma dayalı ve Kore işgücünün %80’ni kendilerine ait basit saban, pulluk gibi aletlerle çalışan ve kendi adına çalışan tarım işçilerinden oluşmaktadır. İşgücünün yapısındaki büyük değişimi ancak 1960’lardan sonra görebilmekteyiz. Çünkü 1960’larda hükümetin hedeflediği ihracat odaklı kalkınma planlarıyla başlattığı endüstriler, işçiye ihtiyaç duymuş ve dolayısıyla kırsal kesimden şehirlere yüzbinlerce tarım işçisi fabrikalarda çalışmak için göç etmiştir. Böylelikle kalkınmanın hedeflendiği endüstrilerde ihtiyaç duyulan işgücü kırsal kesimden şehirlere göç ederek bu alandaki ihtiyacı karşılamış ve göç eden bu tarım işçileri kısa sürede bağımlı çalışan yaklaşık iki milyonluk bir nüfus halini almıştır. 1959 yılın gelindiğinde bağımlı çalışanların % 32,7’si 5 ile 19 kişinin çalıştığı fabrikalarda, % 34,1’i 20 ile 99 kişinin çalıştığı fabrikalarda, % 21,3’ü 100 ile 499 kişinin çalıştığı fabrikalarda, % 11,9’u ise 500 kişiden fazla çalışanın olduğu fabrikalarda istihdam edilmektedir.¹³¹

Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, bağımsızlığını kazanan Kore’de Amerikan askeri yönetimi ve ülkenin yönetiminde bulunan Rhee Hükümeti tarafından Japonlara ait fabrika ve tesisler hükümete politik destek veren Koreli işverenlere devredilmiştir. Bu devir-teslim aslında bugün Kore ekonomisinin ve sosyal hayatın önemli birer aktörü olan Chaebollerin ortaya çıkmasını sağlayan bir dönüm noktasıdır. Chaeboller, Rhy Hükümetinin Amerika’dan ve Birleşmiş Milletler’den aldığı finansal yardımlarla desteklenmiş ve ekonomiye katkı sağlamaları talep edilmiştir.¹³²

¹³⁰ Charles R. Frank Jr., Kwang Suk Kim, Larry E. Westphal, “Economic Growth in South Korea since World War II”, **Foreign Trade Regimes and Economic Development: South Korea**, Ed: Charles R. Frank, Jr., Kwang Suk Kim and Larry E. Westphal, 1975, s. 8-9, (Çevrimiçi) <http://www.nber.org/chapters/c4063>, 1 Temmuz 2018.

¹³¹ Hagen Koo, “Korean Workers...”, **a.g.e.**, s.33-34 ve s.37.

¹³² Kwon, “Industrial Relations in South...” **a.g.m.**, s.6.

1.4.3. İhracata Dayalı Sanayileşme Dönemi

1.4.3.1. Çalışma Koşulları

Devletin koyduğu ekonomideki gelişme hedefleri sayesinde değişimin başladığı Kore’de, kırsal alanda yaşayan köylüler daha iyi yaşam olanaklarına kavuşmak için kent merkezlerine göç etmeye başlamış ve bağımlı çalışanların artmasına neden olmuştur. Vasıfsız ama bol ve çalışmaya istekli bu iş gücünün işçilik maliyetlerinin düşük tutularak devlet tarafından kontrol edilmesi, Kore’nin küresel pazarda bir üretici ve ihracatçı olarak yabancı yatırımcıların da dikkatini çekmesini sağlamıştır.¹³³ 1962-1971 yılları arasında emek yoğun politikalar izleyen hükümet, ihracat malları üretmek için özellikle çelik, petrol ve temel kimya endüstrilerinde ithal ikameci politikalar uygulamıştır. İşletmelere mali yardımlarda bulunan devlet, bu sektörlerin dışında yatırımı kati olarak sınırlamış, 1972-1982 yılları arasında emek yoğun ürünlerin ihracatını genişletmiştir. Bu sektörlerde üretim ve altyapı iyileştirmeleri için de yatırımlar yapan devlet, 1980’lerde ekonomik büyüme ile birlikte emeğin de maliyetinin arttığı gözlemlemiş, bu emek yoğun ihracattaki rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemeyen Kore, politikalarını sermaye yoğun mal üretimine ve ihracatına yöneltmiştir.¹³⁴

Fakat ekonomik anlamda yaşanan bu olumlu gelişmelerin, çalışma ilişkileri alanında da yaşandığını söylemek mümkün olmayacaktır. Sanayileşme sürecinin ilerlemesiyle emeğin verimliliği artmış olmasına rağmen çalışma koşulları ve çalışan ücretleri değişmemiştir. Kötü çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri ve düşük ücretler çalışanlar arasında ortak menfaatlerin korunması bağlamında sınıf bilincinin ve dayanışmanın gelişmesine katkıda bulunmuştur.¹³⁵ Nitekim 1961 yılında askeri darbe ile ülke yönetiminin başına gelen General Park’ın 18 yıllık yönetimi boyunca insan hakları,

¹³³ Sim Chi Kyu, A Comparison of the Economic Development of the Republic of Korea and the Philippines since Independence, **Research Paper, AP European History Class, Winter 2007/2008**, (Çevrimiçi) <https://www.zum.de/whkmla/sp/0708/chikyu/chikyu2.html>, 03 Aralık 2016.

¹³⁴ Delican, “Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine...” a.g.e., s. 164.

¹³⁵ Kwon, “Industrial Relations in South...” a.g.m., s.10.

siyasi özgürlükler, çalışma hakları adına birçok zorbalık yaptığı ve demokratik olmayan bu yönetim biçiminin işçi dayanışmasını da harekete geçirdiği bilinmektedir.¹³⁶

Dönemin çalışma şartlarına bakıldığında, 1987 yılında Amerikalı bir işçinin haftalık çalışma süresi ortalama 41 saat, Japon bir işçinin 41.3 saat iken, Koreli bir işçinin haftalık çalışma süresi ise 54 saati bulabilmektedir. Uzun çalışma saatlerinin yanı sıra, tehlikeli çalışma ortamının yarattığı iş kazaları da 1970-1986 yılları arasında artış göstermiş, 1970 yılında 37 bin kişi iş kazasından etkilenirken, bu rakam 1986 yılında 142 bine çıkmıştır.¹³⁷ Asgari ücretin uygulamaya koyulduğu 1988 yılında Koreli bir işçinin saatlik ücreti yaklaşık yarım dolar civarındadır.¹³⁸

1.4.3.2. İstihdam Politikaları

1961 yılında askeri yönetimle başa gelmesine rağmen, sonraki yıllarda seçimlerle bulunduğu yeri meşrulaştıran ve 1979'da ölümüne kadar hükümetin başında olan Başkan Park yapmış olduğu ekonomik reformlarla Kore'nin milli hasılasının 30 kat büyümesini sağlamıştır.¹³⁹ Bu dönemde hükümetin ekonomik kalkınmayı öncelikli hedef olarak belirlemesi, emek gücünün bu politikalar çerçevesinde istihdam edilmesiyle sonuçlanmıştır. 1960'larda ihracata yönelik kalkınmanın ilk aşamasında, vasıfsız ve yarı vasıflı işçiler tekstil, ayakkabı ve giysi gibi emek yoğun imalat sanayilerine istihdam edilmiş ve bol miktarda işgücü kullanarak son derece hızlı bir büyüme sağlanmıştır. 1970'lerde ise ağır kimya endüstrilerine doğru yönelen sanayi politikalarıyla doğru oranda istihdam politikaları da şekil değiştirmiş ve işgücü eğitimlerle vasfı artırılarak bu

¹³⁶ Mortuza Khaled, "Park Chung-hee's Industrialization Policy and its Lessons for Developing Countries", A Paper for the World Congress for Korean Studies-2007, Nurimaru, Bexco in Busan, s.1-2 ve s.4-5 (Çevrimiçi) İnternet Adresi: <http://www.geocities.ws/mortuzakhaled/park.pdf>, 29 Ekim 2015.

¹³⁷ Kim and Bae, **a.g.e.**, s.89.

¹³⁸ Lee Jiyeun, Bloomberg News, (Çevrimiçi) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-17/korea-s-minimum-wage-hike-keeps-moon-on-target-for-pay-pledge>, 18 Şubat 2018.

¹³⁹ Muhammet Emre Korkmaz, Mahmut Ertan Gökmen, "Park Chung Hee Dönemi Kore Siyaseti ve Ekonomisi", **Türkiye'de Kore Çalışmaları 1**, Ed: Mahmut Ertan Gökmen, Pınar Altundağ, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları No: 422, Ankara, 2017, s.28.

sanayilere kaydırılmıştır.¹⁴⁰ Park hükümeti 1972-1976 yılları arasında uygulamaya koyduğu üçüncü beş yıllık kalkınma planlarıyla ağır ve kimya sanayiye daha fazla odaklanarak, iki milyon kişiye daha istihdam yaratıp, kent ve kırsal arasındaki işsizlik ve buna bağlı olarak gelir açığını kapatacaklarını hedeflediklerini belirtmiştir. Yeni sanayileşme hedefleri doğrultusunda iş imkânlarının ortaya çıkması ve kırsaldan kente göçleri hızlandırmıştır. Kırsal kesimde yaşayanların sayısı 1965’de toplam nüfusun % 55,1’ini oluştururken, bu sayı 1972 toplam nüfusun % 43,8’ini oluşturmuştur. 1978’de ise toplam nüfusun sadece % 36,5’i kırsalda yaşamakta olup, kentleşme oranını hızla artmıştır.¹⁴¹

Bu dönemin dikkat çeken bir diğer unsuruda istihdam edilen işçilerin yüksek oranda homojenlik göstermesidir. Emek yoğun hafif sanayilerde örneğin tekstilde ağırlıklı olarak fakir ailelerden gelen genç kadın işçilerin istihdam edilmesi ya da erkek işçilerin de genç olması ve kırsal kesimden gelmesi dikkat çekmektedir. Fordist üretimin yaygın olduğu fabrika ve tesislerde ise aynı seviyede eğitime ve becerilere sahip yarı vasıflı işçilerin ağırlı olarak istihdam edildiği gözlemlenmektedir. Sadece işçilerin değil üretim tesislerinin de belirlendiği politikalarla Seul, Pusan, Masan, Ulsan gibi şehirlerin çevresinde konuşlandırılan üretim tesisleri ile bir çeşit endüstri merkezleri oluşturma stratejisi uygulanmış, bu şehirler kısa sürede binlerce işçinin çalıştığı önemli birer endüstri şehirleri halini almıştır.¹⁴²

¹⁴⁰ Lee Young-Hyun, **Workforce Development in the Republic of Korea: Policies and Practices**, Asian Development Bank Institute Publishing, Japan, 2007, s.2., (Çevrimiçi) <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/159360/adb-korea-workforce-dev-report.pdf>, 19 Mayıs 2018.

¹⁴¹ Kim Hyun-A, **Korea’s Development Under Park Chung Hee**, RoutledgeCurzon Pub., London, 2004, s.138.

¹⁴² Hagen Koo, “**Korean Workers...**”, a.g.e., s. 42 ve s.45.

1.4.4. Ekonomik Büyüme ve Gelişme Dönemi

1.4.4.1. 1987-1997 Arası Demokratikleşme Dönemi

1.4.4.1.1. Çalışma Koşulları

1987 yılı ve sonrası demokratikleşme hareketinin etkisi ve yeni gelen hükümetin çabaları ile işçilere önceki yıllardan daha iyi çalışma koşullarının sunulduğu bir dönem olmuştur. Tablo 1.8’de belirtildiği üzere yıllar için de işçilerin ücret ve çalışma saatleri gibi konularda koşullarının iyileştirildiğini görebilmekteyiz. 1987 yılından sonra haftalık çalışma süreleri yıllar içinde düşüşe geçmiştir. 1997 yılına gelindiğinde ise Koreli bir çalışanın haftalık çalışma süresinin 46.7 saat olduğu görülmektedir.¹⁴³ İşçilerin kazandığı reel ücret ise yıllar itibariyle bir önceki yıla göre yükseliş göstermiştir. Özellikle 1988-1990 yılları arasında sanayi işçilerinin ücretleri yılda % 24 oranında artış gösterdiği gözlemlenmektedir.¹⁴⁴ Ücret artışlarının yanı sıra 1998 yılında yaklaşık 5 milyon işçinin asgari ücret seviyesinde ücret aldığı bilinmektedir. 1998’de % 2,6’lık artış kaydeden asgari ücret 1998-1999 yılları arasında saat başına 1.525 won seviyesine ulaşmıştır.¹⁴⁵ Artan ücretler peşi sıra yabancı işgücünü de cezbetmiş, bu yıllarda Çin, Malezya, Filipinler, Bangladeş, Endonezya gibi Asya ülkelerinden gelen yabancı işgücü sayısında artış gözlenmiştir. Bu işçiler Koreli işçilerin tehlikeli, kötü ya da zor olarak nitelendirdiği ve ilgi göstermediği olumsuz çalışma koşullarında düşük ücretlerle çalıştırılmıştır.¹⁴⁶ OECD’nin yayınlamış olduğu istatistiklerde 1990 yılında 690 Won olan işçinin saatlik asgari ücretinin, 2000 yılına gelindiğinde 1,600 Won’a yükselmiş olduğu görülmektedir.¹⁴⁷

¹⁴³ Kim and Bae, **a.g.e.**, s.28.

¹⁴⁴ Grażyna Strnad, “The Sixth Republic Under Roh Tae Woo : The Genesis Of South Korean Democracy”, **Polish Political Science**, Vol XXXIX, 2010, s.215-216 (Çevrimiçi) <http://www.marszalek.com.pl/yearbook/docs/39/ppsy2010011.pdf>, 08 Aralık 2016

¹⁴⁵ Eva Liu, Jackie Wu, Minimum Wage Systems, **Research and Library Services Division Legislative Council Secretariat**, Hong Kong, 1999, s.38-39, (Çevrimiçi) <http://www.legco.gov.hk/yr98-99/english/sec/library/989rp08.pdf>, 18 Şubat 2018.

¹⁴⁶ Kim and Bae, **a.g.e.**, s. 95.

¹⁴⁷ OECD, “Economic Surveys: Korea”, 2000, (Çevrimiçi) http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-korea-2000_eco_surveys-kor-2000-en#page189, 17 Şubat 2018.

Tablo 1.8. 1987-1997 Yılları Arasındaki Ücret ve Çalışma Koşulları Göstergeleri

Yıl	Reel Ücretteki Değişiklik (%)	Haftalık Çalışma Süreleri (Tüm Sektörler)
1987	6.9	51.9
1988	7.8	51.1
1989	14.6	49.2
1990	9.4	48.2
1991	7.5	47.9
1992	8.4	47.5
1993	7.0	47.5
1994	6.1	47.4
1995	6.4	47.7
1996	6.6	47.3
1997	2.5	46.7

Kaynak: Kim and Bae, a.g.e., s.28.

Aslında Kore'nin sosyo-ekonomik durumundaki değişiklik, 1987 yılında oluşum gösteren demokratikleşme hareketi ve emeğin güçlenmesi ile meydana gelmiştir. 1987 yılındaki Büyük İşçi Mücadelesi Kore'nin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işgücünün korunması adına endüstri ilişkileri sistemini derinden değiştiren önemli bir simge olmuştur.¹⁴⁸ 1980-1990 yılları arasında Kore'deki demokratikleşme hareketi ile ortaya çıkan yasal çerçevedeki değişimler sendikalar için uygun ortamı hazırlamış ve bu süreçte pek çok sendika kurulmuş, başarılı toplu pazarlık görüşmeleri yapılmıştır. Sendikalar ücret artışları ile ilgili şirketlerle başarılı pazarlıklara imza atmış, haksız işten

¹⁴⁸ Lee Sang Hyeb, "How Institutions Matter: Analysis of Restructuring the Employment System in South Korea", **University of York**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, UK, 2013, s.91-92.

çıkarmalar ve işyeri çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi uygulamalar hakkında şirketlerle anlaşmaya gitmişlerdir.¹⁴⁹

1987-1989 yılları arasında yapılan çalışma ilişkilerindeki düzenlemelerde, sendikalaşmaya devlet müdahalesi hususunda kısıtlamalar getirilmiş, sendika faaliyetlerdeki kısıtlamalar kaldırılmış, sendika özerkliği kavramı genişletilmiştir. Bunların yanı sıra sadece işyeri sendikalarına değil, diğer sendika türlerine de izin verilmiştir. Sendikaların düzenlenmesindeki sınırlamalar kalkmış, sendika yetkilisi olmak için getirilen kısıtlayıcı niteliklerdeki düzenlemelerde iyileştirmeler yapılmıştır. Bu dönemin önemli oluşumlarından biri de sendikalı işletmelere izin verilmesidir.¹⁵⁰ Fakat 1990 yılından itibaren Roh Hükümeti özel sektörün uzun zamandır talep ettiği çalışma ilişkileri ve iş gücü piyasalarına yönelik birçok mevzuatın yürürlükten kaldırılması için teşebbüste bulunmuştur. Başlangıç olarak da özel sektörün sanayi reformunu ve endüstriyel rasyonalizasyonu desteklemek için işçi çıkarmalarına yönelik kuralları kolaylaştırmıştır. Sonuç olarak Roh Hükümeti döneminde çalışma ilişkilerinde özerklik desteklenmiştir.¹⁵¹ 1993 yılında ise Kim Young Sam cumhurbaşkanlığı seçimini kazanmış ve sivil bir hükümet başkanı olarak demokratikleşme reformlarına devam etmiştir. Sivil kurallara geçiş, siyasi kurumlar ve kanunlarda pek çok değişikliğe gidilmiştir.¹⁵² Çalışma ilişkilerinin gelişimi çerçevesinde Kim Young Sam döneminde en dikkat çekici olay 1993-1995 yılları arasında toplu sözleşmeler yapabilmek için tarafların gösterdiği çabalaradır. 1993 yılında Kore İşveren Federasyonu (KEF) ve Kore İşçi Sendikaları Federasyonunun imzaladığı (FKTU) toplu sözleşmenin Kore tarihinde ilk kez devlet tarafından değil Kore İşveren Federasyonu (KEF) önderliğinde başlatılmış ve Kore İşçi Sendikaları Federasyonu (FKTU) tarafından kabul edilmiş olması da devletin

¹⁴⁹ Yoon Young Mo, “A Comparative Study On Industrial Relations and Collective Bargaining in East Asian Countries”, **ILO Working Paper**, No:8, 2009, s.7.

¹⁵⁰ Bae Kiu Sik, “Collective Bargaining in Korea”, **Report on the Survey on Industrial Relations in East Asia**, ILO Japan Multi- Lateral Project, 2006, s.8-9.

¹⁵¹ Lee Sang Hye, “How Institutions Matter...”, a.g.e., s.108.

¹⁵² Amy L. Freedman, **Political Change and Consolidation Democracy’s Rocky Road in Thailand, Indonesia, South Korea, and Malaysia**, New York, Palgrave Macmillan Pub., 2006, s.65.

pazarlıklarda ücrete kılavuzluk etme gibi otoriter ücret kontrolleri politikası rolünden uzaklaştığını göstermektedir.¹⁵³

1.4.4.1.2. İstihdam Politikaları

Bu dönemde hükümet, kalkınma döneminde emek gücü üzerinde uygulamış olduğu baskıcı politikaları daha esnek politikalarla değiştirmiştir. Emek piyasasına esneklik getirmeye çalışan hükümet mesleki gelişimi artırıcı çeşitli eğitim programlarıyla çalışanlara ömür boyu istihdam yerine kazandıkları yeterliliklerle değişen işgücü piyasası içinde ömür boyu iş bulabilecekleri kazanımlar sağlama hedefine yönelmiştir.¹⁵⁴ 1970'lerde sanayi politikaları değiştikçe, istihdam politikalarını da aynı ölçüde değiştiren bu politikalar içerisinde işgücünün eğitime önem vermiş ve sonraki yıllarda sadece kalifiye işgücüne değil yeterlilikleri artırılmış teknisyen ve mühendislerle de vurgu yapmıştır. Bu doğrultuda teknik eğitim verecek okulların sayısı iki katına çıkartılırken, öğrenci sayısı da aynı oranda artmıştır. İstihdam politikaları arasında mesleki eğitime giderek artan oranda vurgu yapan hükümet, teknik liseleri kalite bakımından iyileştirmiş; makine, elektronik ve kimya alanlarındaki okulların kotaları da arttırılarak mesleki eğitimi büyük ölçüde tabana yaymış ve güçlendirilmiştir.¹⁵⁵

Bu dönemin sanayileşme politikalarında da kayda değer değişiklikler görülmektedir. Politikalarda ileri teknolojik ürünlere doğru geçiş yapılarak, yüksek teknoloji ve hizmet endüstrilerinde uzmanlaşmaya yönelilen bir döneme girilmiştir. Hükümetin emek gücü üzerinde izlediği otoriter ve baskıcı politikalar yerini demokratik ve özerk politikalara bırakmıştır. Diğer bir kayda değer gelişme ise, işçi hareketinin genişlemesi ve sendikal faaliyetlerin daha iyi örgütlenmesiyle, işçi sınıfı ve işverenin aynı masada eşit şartlarda oturabildikleri ve anlaşmaya varmak için tartışabildikleri yeni bir tür endüstri ilişkileri çerçevesinin temelinin atılmasıdır. Devletin bu dönemki politikaları her zamanki doğrudan müdahale politikasını kullanmak yerine, hakem rolünü üstlenerek,

¹⁵³ Lee, "How Institutions Matter...", a.g.e., s.121.

¹⁵⁴ Lee Wonduck, **Labor in Korea 1987-2002**, Korea Labor Institute Publishing, South Korea, 2009, s.3.

¹⁵⁵ Kim Chuk Kyo, **Korea's Development Policy Experience and Implications for Developing Countries**, KIEP Publishing, Korea, 2008, s.338-339.

işgücü ve işverenin sorunlarını kendi aralarında çözmesini sağlamaya teşvik etmek olmuştur.¹⁵⁶

1.4.4.2. 1997 Asya Krizi Sonrası

1.4.4.2.1. Çalışma Koşulları

1990'lı yılların başından itibaren Kore'de istihdamın sektörel dağılımında önemli değişiklikler olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle imalat sanayide istihdam edilen işçilerin sayısında düşüş yaşanmış, büyüyen özel sektörde işler hizmetler sektörü ve nitelikli istihdam gerektiren teknoloji üreten sektörlerle kaymıştır. 1990 yılında istihdam edilen işçilerin % 17,9'u tarım sektöründe çalışırken, % 27,2'si imalat sanayinde, % 7,4'ü inşaat sektöründe, % 46,7'si de hizmetler sektöründe çalışmaktadır. 2000 yılına gelindiğinde istihdam edilen işçilerin % 10,6'sı tarım sektöründe çalışırken, % 20,3'ü imalat sanayinde, % 7,5'i inşaat sektöründe, % 61,2'si ise hizmetler sektöründe çalışmaktadır. 2016 yılında ise % 4,9'u tarım sektöründe çalışırken, % 17,1'i imalat sanayinde, % 7'si inşaat sektöründe, % 70,6'sı hizmetler sektöründe çalışmaktadır.¹⁵⁷

Sektördeki istihdam değişimlerine paralel olarak çalışma saatlerinde de önemli değişimler görüldüğü gözlenmektedir. 1990 yılında tarım dışı sektörde haftalık 48.2 olan çalışma süresi, 2007 yılında 43.5 saate, 2016 yılında ise 41.1 saate düşmüştür. 1990 yılında imalat sektöründe ise 49.8 olan haftalık çalışma saati, 2007 yılında 45.5 saate, 2016 yılında ise 43.4 saate düşmüştür.¹⁵⁸ Ücretler açısından değişimler ise yıllar içinde asgari ücretin artışıyla gözlemlenmektedir. 2000 yılında 1,600 Won olan saatlik asgari

¹⁵⁶ Kim Won Bea, **Industrial Relations Policies, Labour in Korea 1987-2002**, Ed: Lee Wonduck, Korea Labor Institute Publishing, South Korea, 2003, s.211-212.

¹⁵⁷ KLI, 2017 Population and Employment, **Employment by Industry-Table 10 and 11**, (Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131190&searchY=&searchCtgrY=&searchDplCtgrY=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 18 Şubat 2018.

¹⁵⁸ KLI, 2017 Working Life, **Composition of Working Hours - Table 2**, (Çevrimiçi), https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgrY=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 18 Şubat 2018.

ücret, 2005 yılında 2,400 Won, 2012 yılında 4,580 Won, 2018 yılında 7,530 Won, 2020 yılında ise 8,590 Won'a yükselmiştir.¹⁵⁹

Tüm bu çalışma koşullarının yanı sıra Kore çalışma yaşamı tipik istihdam ve atipik istihdam olmak üzere ikili bir yapı göstermektedir. Tipik istihdam içinde yer alan çalışanlar için işyerleri ömür boyu istihdam, düşük işten çıkarılma riski, yüksek sosyal güvenlik ve sendika temsilciliği gibi imkanlar sağlarken, bu iyi imkanlar çalışanları asgari düzeyde emek hareketliliğine yöneltmektedir. Yine tipik istihdam içinde yer alan çalışanlar için ücretler kıdem bazlı belirlenmektedir. Atipik istihdam içine yer alan çalışanlar için ise işgücü piyasası, işe alım ve işten çıkarma konusunda kısıtla neredeyse hiçbir kısıtlayıcı kural bulunmayan rekabetçi bir alan olarak tanımlanabilir. Ücretler piyasa koşullarına dayanmakta ve atipik çalışanların tamamı olmasa da büyük çoğunluğu sendika tarafından temsil edilmemektedir. Bir iş sözleşmesine bağlı olmadan istihdam edilen düzensiz çalışanlar ise sosyal güvenlik sistemine dâhil edilmemekte ve aracı iş bulma kurumları tarafından geçici veya günlük olarak sınırlı bir süre için işe alınmaktadır. Bu çalışanlar iş türüne ve çalışma saatlerine göre, tipik istihdam içinde yer alan çalışanlardan daha az kazanmaktadır.¹⁶⁰ Kore İşgücü Enstitüsü (KLI) 2017 yılında yayınlamış olduğu 2016 yılı işgücü istatistiklerinde, tipik ve atipik istihdam içinde yer alan işçilerin ücretleri ile ilgili veriler yayınlamış; haftalık ortalama 42.8 saat tam zamanlı çalışan bir işçinin aylık ücretinin yaklaşık 2.905.000 Won, kısmi süreli olup haftalık ortalama 37.8 saat çalışan işçinin aylık ücretinin yaklaşık 1.354.000 Won ve günlük

¹⁵⁹ OECD Economic Surveys: Korea, 2000, (Çevrimiçi) http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-korea-2000_eco_surveys-kor-2000-en#page189, 18 Şubat 2018; KLI, 2017 Wage and Labor Productivity, **Composition of Wages-Table 2**, https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgry=&searchCnd=all&searchKwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 18 Şubat 2018; MOEL, **2020 Minimum Wage**, (Çevrimiçi) <http://www.moel.go.kr/english/main.jsp>, 20 Temmuz 2020.

¹⁶⁰ Lee Young Hyun, “**Workforce Development in the Republic of Korea...**” a.g.e., s.3-4.

işlerde çalışan ve haftalık ortalama 35.5 saat çalışan bir işçinin aylık ücretinin yaklaşık 1.210.000 Won olduğunu belirtmiştir.¹⁶¹

1.4.4.2.1. İstihdam Politikaları

1997 yılı sendikalar, akademisyenler, sivil toplum örgütleri, öğrenciler gibi sosyal tarafların tüm karşı çıkmalarına rağmen iş kanunlarının yeniden revize edildiği bir yıl olmuştur. 1997 yılında hem 5309 sayılı Çalışma Standartları Yasası hem de 5310 sayılı Sendika ve Çalışma İlişkileri Yasası yeni hükümleri ile kabul edilmiştir. Bu kanunlarla Kore çalışma ilişkileri sisteminde toplu işten çıkarma, esnek çalışma saatleri, greve katılan işçilerin yerini dolduracak işçileri istihdam etme, ücretleri işverenlerce ödenen tam zamanlı sendika yetkililerinin ücret ödemelerinin kaldırılması, işçi sendikalarının siyasi faaliyetlerinde sınırlamalara gidilmesi gibi önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. 1997 yılındaki bu değişiklikler istihdam ilişkilerinde işçi ve işçi sendikalarının toplu pazarlık gücünün zayıflatılması gibi önemli bir sonucu da ortaya çıkarmıştır. Etkilerinin günümüze kadar devam ettiği bu değişikliklerin gündeme gelmesinde işverenlerin ve özellikle Chaebollerin hükümet yetkilileri üzerindeki etkileri ve seçim zamanları yaptıkları lobi çalışmalarının bir sonucu olduğu bilinen fakat dile getirilmeyen bir gerçektir.¹⁶²

Kore’de 1987 Demokratikleşme hareketinin başarısı, 1990’larda küresel ticaret rejiminin kurulması için Dünya Ticaret Örgütünün girişimleri, 1997’de de Asya Krizinin ortaya çıkardığı etkiler Kore’nin politik ekonomisinde köklü değişimlere neden olmuştur. 1990’lı yıllarda ve özellikle ekonomik krizden sonra, hem liberal hem de muhafazakâr partilerin önderlik ettiği hükümetler, neoliberal politikalara yönelmiştir. Endüstri İlişkileri Reformu Başkanlığı Komisyonu’nun (PCIRR), 1996 yılında hükümet başkanı Kim Young-sam’a yürürlükteki çalışma mevzuatında bir dizi değişiklik içeren yeni teklifi de,

¹⁶¹ Korea Labor Institute, 2017 Wage and Labor Productivity, **Wages and Working Conditions by Status of Worker, Table 16**, (Çevrimiçi) [https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgy=&searchCnd=all&searchKwd=&pageIndex=1&integrDeptCo](https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgy=&searchCnd=all&searchKwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=) de=, 18 Şubat 2018.

¹⁶² Lee Sang Hye, “**How Institutions Matter...**”, a.g.e., s.131-135.

sendikalaşma ve sendikal haklarından ziyade işgücü piyasasının esnekliğine odaklanmıştır. Dolayısıyla 1990’lardan itibaren belirginleşen küresel yarış ve bu yarışta Kore’nin ihracat ağırlıklı ekonomisinin küresel pazarda hissettiği rekabet baskısı, sendikalaşma oranlarına da yansımış, sendika üyeliği rakamlarında belirgin düşüşler yaşanmıştır. 2000’li yılların başından beri ise Kore’de çalışma koşulları giderek kötüleşmiştir. Düzenli olmayan atipik işgücünün büyüklüğündeki hızlı bir artış meydana gelmiştir. Ayrıca bu işçilere karşı sürekli ayrımcılık ve istihdam edilebilecekleri düzgün işlerde de giderek azalma olmuştur. Büyük işletmelerin düzenli çalışanları ile iş gücünün geri kalanı arasında ücret, sosyal yardım, iş eğitimi, çalışma koşulları gibi alanlarda artan farklılıklar ortaya çıkmıştır.¹⁶³

¹⁶³ Lee Byoung-Hoon, “Preliminary Steps to Understanding Employment and Industrial Relations in South Korea”, **The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations**, Edited by Young-Myon Lee, Bruce E. Kaufman, UK, Edward Edgar Pub., 2018, s.9-11.

İKİNCİ BÖLÜM

CHAEBOLLERİN YAPISI VE GÜNEY KORE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

2.1. Chaeboller: Aile Şirketleri

Kore istatistik kurumunun 2018 verileri itibari ile Kore'de 6.5 milyona yakın işletme bulunmaktadır.¹ 2020 yılı verilerine göre 51 milyon 780 bin kişinin yaşadığı ülkede ise 27 milyon 734 bin çalışan istihdam edilmektedir.² 27 milyon 734 bin çalışanın % 21'i kamu işyerlerinde, 2,5 milyonu ise 300 ve daha fazla çalışanı olan büyük işletmelerde çalışmaktadır. Samsung Electronics, Hyundai Motor Şirketi, Kia Motors, KT, KEPCO, Hyundai Heavy Industries, Lotte Alışveriş, POSCO, Korean Air ve LG Electronics'in gibi büyük işletmelerin her birinde 10.000'den fazla işçi istihdam edilmektedir. Ancak Kore'de işçilerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışmaktadır.³

Kore'de, bireysel şirketler ve şirket grupları olmak üzere iki organizasyon düzeyi vardır. Büyük işletme ağları ya da şirket grupları, Chaebol olarak nitelendirilir.⁴ Kore Adil Ticaret Komisyonu (Korea Fair Trade Commission –KFTC), grup şirketlerinin hisselerinin % 30'dan fazlası grubu kontrol eden hissedar ve bağlantılı şirketlere aitse bu

¹ KOSIS, Korean Statistical Information Service, Number of Enterprises Industry, 2018, (Çevrimiçi) https://kosis.kr/eng/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=MT_ETITLE&parmTabId=M_01_01&statId=2012061&themaId=#SelectStatsBoxDiv, 23 Nisan 2020.

² KOSIS, Korean Statistical Information Service, Summary of Economically Active Population, 2020, (Çevrimiçi) http://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1BPA002&vw_cd=MT_ETITLE&list_id=&scrId=&seqNo=&language=en&obj_var_id=&itm_id=&conn_path=A6&path=%252Feng%252F, 23 Nisan 2020.

³ Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, “Viewing Korean Employment and Industrial Relations”, **The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations**, Ed: Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, UK, Edward Elgar Publishing, 2018, s.29.

⁴ Chang Sea Jin, **Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups: The Rise and Fall of Chaebols**, Cambridge University Press, 2003, s. 24.

şirketleri “iş grubu” olarak kabul etmektedir.⁵ Güney Kore’de, geniş iş sektörünün hemen hemen tümü bir Chaebol ağının parçasıdır. Chaebol, genellikle aile şirkettir (veya aile kontrollüdür) ve akrabalık temellidir.⁶ Bu şirketlerde, şirket sahipliği ve yönetimin birbirinden ayrılmamıştır. Dolayısı ile şirket sahibi kurucu aile, yönetim sürecinde aktif rol oynamakta ve şirketin tepe pozisyonlarını elinde tutmaktadır.⁷ Bu şirketler Kore’nin kalkınma sürecinde hükümet tarafından sağlanan uzun vadeli krediler, ihracat ve ithalat izinleri, yardım desteği, vergi indirimi, stratejik sanayi alanlarında üretim teşvikleri gibi cömert yardımlarla desteklenmişlerdir.⁸ Kore’nin savaş sonrası, merkezi ekonomik planlama ve ihracat eksenli politikalarının baş aktörü olmuş, özellikle girişimcilik, esneklik, yüksek risk içeren projelerde yer alarak endüstrileşme sürecinde etkin rol oynamıştır.⁹ Chaeboller özellikle inşaat, madencilik, gemi yapımı, otomotiv, savunma sanayi gibi önemli sektörlerde yüksek istihdam kapasitesi ile ekonomiye ciddi katma değer sağlamaktadır.¹⁰ Bu noktada Chaeboller farklı iş alanlarında yatırım yapmaları ile hem marka bilinirliklerini güçlendirmekte hem de bilgi ve tecrübelerini farklı iş alanlarına aktarabilmektedir.¹¹ Uluslararası pazarlarda da Kore adına rekabet gücünü elde etmede katkısı büyük olan Chaeboller, kuruluşlarının ilk yıllarından itibaren kaliteyi arttırmış, teknolojik liderlik elde etme gibi amaçlarla araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmıştır.¹²

⁵ Bae Kee-Hong, Kang Jun-Koo, Kim Jin-Mo, “Tunneling or Value Addition? Evidence from Mergers by Korean Business Groups”, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=246621, 12 Ağustos 2016.

⁶ Alice H. Amsden, **Asia’s Next Giant: South Korea and Late Industrialization**, Oxford University Press, 1989, s.128.

⁷ Kutanis, Tunç, **a.g.e.**, s.65.

⁸ Jeong Seung-Il, **Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the Automotive Industry**, Palgrave Macmillan, 2004, s. 44-48.

⁹ Erhan Atay, Gökhan Karsan, “Kore Ekonomik Gelişiminin Sosyo-Kültürel Dinamikleri: Yeni Devletçi Yaklaşım”, **Kore ve Türkiye’de Yönetim**, Ed. Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınları (4), 2013, s.219.

¹⁰ Korea Federation of SMEs, (Çevrimiçi) <http://www.kbiz.or.kr/home/homeIndex.do?menuCode=eng>, 24 Ekim 2014.

¹¹ Park Hong Y., “Advantages And Shortcomings of Korean Chaebols”, **International Business & Economics Research Journal**, Sayı 7/1, 2008, s.63.

¹² Erhan Atay, “Innovation Actors in South Korea: An Analysis of University, Industry and Government Research Centers”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt: VII, Sayı:II, 2012, s. 175.

Kore Adil Ticaret Komisyonu'nun 2017 yılsonu raporunda, 2016 yılında Kore'de aktif olarak 65 şirket grubunun faaliyet gösterdiğini, bu 65 şirket grubundan 53'nün özel sektör şirket grupları olduğunu belirtmiştir. 53 şirket içerisinde ise sadece 45 grubun sahipleri tarafından yönetildiğini açıklamıştır.¹³ KFTC'nin listesindeki on sekiz firma aşağıda detayları verilmiş bu 8 büyük Chaebol grubuna bağlıdır.¹⁴ Tablo 2.1'de bu Chaebol gruplarının toplam varlık ve çalışan sayısı detaylandırılmıştır.

1. **Samsung Grup:** Samsung Electronics, Samsung SDI, Samsung C&T, Samsung Display
2. **POSCO Grup:** POSCO
3. **Hyundai Heavy Industries Grup:** Hyundai Heavy Industries
4. **Hyundai-Kia Motors Grup:** Hyundai Motor, KIA Motors, Hyundai Mobis
5. **LG Grup:** LG Chemical, LG Electronics, LG Display
6. **SK Grup:** SK Hynix, SK Telecom, SK Innovation
7. **Lotte Grup:** Lotte Chemical, Lotte Shopping
8. **Hyosung Grup:** Hyosung Corporation

Tablo 2.1. Sekiz Büyük Chaebol Grubunun Toplam Varlık ve Çalışan Sayısı

CHAEBOL GRUPLARI	KURUCU VE KURULUŞ YILI	GRUBA BAĞLI ANA ŞİRKETLER	TOPLAM VARLIKLAR (KRW* x 1000)	DÜNYADA TOPLAM ÇALIŞAN SAYISI
Samsung Grup ^(a)	Lee Byung-Chul tarafından 1938 yılında kurulmuştur.	Samsung Electronics	376,574,636,000	>500.000 +
		Samsung SDI		
		Samsung C&T		
		Samsung Display		
Hyundai-Kia Motors Grubu ^(b)	Chung Ju-Yung tarafından	Hyundai Motor	178,199,454,000	277.558
		KIA Motors,		

¹³ Korea Fair Trade Commission Annual Report, 2017, s. 98-99. (Çevrimiçi) http://www.ftc.go.kr/solution/skin/doc.html?fn=bd60e97df64ecfb0bf2578c58ef3a70fc41f48786446f5f55aed59088afd80fd&rs=/fileupload/data/result/BBSMSTR_000000002404/, 09 Temmuz 2018.

¹⁴ Hwy-Chang Moon, Lisa Sachs, Wenyan Yin, Victor Zitian Chen, Lise Johnson, **The Top 20 Korean Multinationals: Changes and Continued Growth of Foreign Investment**, 2015, s.6-7, (Çevrimiçi) <http://ccsi.columbia.edu/files/2015/03/EMGP-Korea-Report-2015-report-on-2013-FINAL.pdf>, 09 Temmuz 2018.

	1946 yılında kurulmuştur.	Hyundai Mobis		
SK Grup ^(c)	Chey Jong-gun tarafından 1953 yılında kurulmuştur.	SK Hynix SK Telecom SK Innovation	109,776,920,000	200.000
POSCO Grup ^(d)	1968 yılında kamu ve özel sektör ortaklığıyla kurulmuştur.	POSCO	79,763,000,000	16.957
Lotte Grup ^(e)	Shin Kyuk-ho tarafından 1967 yılında kurulmuştur.	Lotte Chemical Lotte Shopping	56,308,000,000	65.550
Hyundai Ağır Sanayi Grubu ^(f)	Chung Ju-Yung tarafından 1972 yılında kurulmuştur.	Hyundai Ağır Sanayi (Tersane, Gemi, Makine vb)	49,249,175,000	23.077
LG Grup ^(g)	In-Hwoi Koo tarafından 1947 yılında kurulmuştur.	LG Chemical LG Electronics LG Display	19,489,442,000	77.176
Hyosung Grup ^(h)	1966 yılında kamu ve özel sektör ortaklığıyla kurulmuştur.	Hyosung Corporation	14,120,801,000	30.000

*Kore Wonu (KRW)

Kaynaklar: (a) Samsung Grup: Samsung C&T 2016-2017 Audit Financial Statements, 2016-2017 Samsung SDI Financials, 2017 Samsung Electronics Financial Statements and Annual Report, (Çevrimiçi) <http://www.samsungcnt.com/eng/report/inspectionInfo.do>, <http://www.samsungsdi.com/ir/financial-information/audit-report.html>, <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/>, 14 Temmuz 2018.

(b) Hyundai Motor Company: 2016-2017 Consolidated Financial Statements, (Çevrimiçi), <https://www.hyundai.com/worldwide/en/about-hyundai/ir/financial-information/financial-statements>, 14 Temmuz 2018.

(c) SK Group: 2017 Consolidated Reports, (Çevrimiçi), <http://gateway.sk.co.kr/en/ir/actualView.aspx>, 14 Temmuz 2018.

(d) Posco Group, 2016-2017 Sustainability Report, 2017 Consolidated Financials, 2017 Non-Consolidated Financials, (Çevrimiçi) <http://www.posco.com/homepage/docs/eng5/jsp/invest/archive/s91b60100501.jsp?mdex=posco23C>, 14 Temmuz 2018.

(e) Lotte (Engineering & Construction) Group: 2017 Sustainability Report, (Çevrimiçi) <http://www.lottecon.co.kr/eng/sustainability/sustainability>, 14 Temmuz 2018.

(f) Hyundai Heavy Industries: 2016-2017 Audit Reports, 2016-2017-2018 Integrated Reports, (Çevrimiçi) http://english.hhi.co.kr/ir/audit_report01, <http://english.hhi.co.kr/sustain/safe>, 14 Temmuz 2018.

(g) LG Group: 2016-2017 Annual Report, 2016-2017-2018 Consolidated Financials and Audit Reports, (Çevrimiçi) <https://www.lg.com/global/investor-relations/reports>, 14 Temmuz 2018.

(h) Hyosung Group: 2016 Financial Statements, Consolidated Financial Statements and Audit Reports, (Çevrimiçi) http://www.hyosung.com/en/ir/report/business_report.do, 14 Temmuz 2018.

Sahip oldukları varlıklar üzerinden Kore'deki en büyük chaebollerin Samsung Grup, Hyundai Motor Grup, SK Grup, LG Grup, Hyundai Ağır Sanayi Grubu, Hyonsung Grup, POSCO Grup ve Lotte Grup olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kore firmalarının işlem gördüğü Güney Kore Menkul Kıymetler Borsası'na (KOSPI) göre 2018 yılında bu firmalar, Kore'deki işverenlerin % 50'sini temsil etmektedir. En büyük 10 Chaebolün satış gelirlerinin Kore'nin GSYİH'sının % 67,8'ini oluşturduğu gerçeği de bu şirketlerin ülke ekonomisi üzerindeki egemenliklerini gözler önüne sermektedir. Yine bu şirketlerin toplam gelirleri GSYİH'nin yaklaşık % 110'una eşittir ve Samsung tek başına bu paydanın % 42'sine sahiptir. 2017 verilerine göre ise en büyük 10 Chaebol Güney Kore Menkul Kıymetler Borsası'nın net kârının yaklaşık % 80'ini oluşturmaktadır.¹⁵

2.1.1. Chaebollerin Ortaya Çıkışı

Chaebol'lerin özellikle 1980'lerden itibaren başlayarak 1990'lı yıllara kadar süren hızlı yükselişleri ve bunu takiben Kore endüstri ilişkilerinde sisteminde ve uluslararası pazarlarda güç kazanmaları ile devam eden süreç pek çok araştırmacı ve akademisyenin bu girişimlere yönelik ilgisinin artmasına neden olmuştur. Alice Amsden Kore'yi "Asya'nın Gelecek Devi" olarak tabir ederken, Gerardo R. Ungson ve arkadaşları da Kore firmalarını küreselleşme sürecinde *yenilik ve değişimin liderleri* olarak betimlemiştir.¹⁶

Kore dilinde "Chae" (재) zenginliği, serveti ifade ederken, "bol" (벌) grup, zümre ya da sınıfı ifade eden "Chaebol" (재벌) terimi tam anlamıyla zengin grup ya da zengin sınıf olarak da tabir edilebilir. Chaeboller yapısal ve işlevsellik anlamında Japonların Zaibatsu (daha sonra Keiretsu olarak adlandırdıkları) şirket gruplarına sıkça benzetilse de,

¹⁵Rachel Premack, **South Korea's Conglomerates**, Sage Publishing Inc., 2017, s.4., (Çevrimiçi) <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1863-103804-2830718/20170821/south-koreas-conglomerates>, 14 Ocak 2018.; Peter Pae, "South Korea's Chaebol", Bloomberg Articles - April 2018, (Çevrimiçi) <https://www.bloomberg.com/quicktake/republish-samsung>, 03 Haziran 2018; Korea Herald Business News, April 2018, "Top 10 chaebol make up nearly 80% of KOSPI net profits", (Çevrimiçi) <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180408000055>, 03 Haziran 2018.

¹⁶ Martin Hemmert, **Tiger Management: Korean Companies On World Markets**, UK, Routledge Publishing, 2012, s.4.

Keiretsu'lar hem aile yönetiminden ziyade profesyonel yönetim anlayışını benimsedikleri hem de merkezinde banka sahipliği olan yan sanayi kuruluşları ile Chaebollerden ayrılmaktadırlar. Chaeboller banka sahibi olamadıkları gibi, yönetim de hala şirket kurucularının kendileri ya da ikinci, üçüncü kuşak varisleri tarafından yürütülmektedir. Chaebollerin üç önemli yapısal özelliği bulunmaktadır:¹⁷

1. Sahipliğin ve yönetiminin tek bir aile tarafından yürütülmesi,
2. Gruba bağlı pek çok farklı sektörde ve pazarda çeşitlenmiş şirketlerinin bulunması,
3. Ulusal ekonomi üzerindeki etki ve güçleri.

Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere Chaebollerin pek çoğunun kökeni Japon sömürgeciliğinden kalan şirketlere dayanmaktadır.¹⁸ Japonların sömürge düzeninden kurtulan Kore'de Syngman Rhee Hükümeti Japonlardan kalan tüm malları ve tesisleri satışa çıkarmıştır. Satışlar açık arttırma usulü ve şeffaf bir ortamda değil, yüksek mevkideki devlet görevlilerinin kişisel tercihlerine göre sadece birkaç firmanın katıldığı bir ortamda yapılmıştır. Bu yüksek mevkideki devlet görevlilerinin akraba ve arkadaşları satın alma işleminin en kârlı tarafları olmuştur. Zira satışlarda tesislerin ve malların fiyatları piyasa fiyatından değil muhasebe kayıtlarında gösterilen tutarlar üzerinden gerçekleşmiştir. O dönemde enflasyonun çok yüksek olması alıcıların malları değerlerinden daha düşük almalarına sebebiyet vermiş, alıcılar bu işlemlerden beklenmedik bir kâr elde etmiştir. Bu öncelikli muamele 1970'lerden itibaren Chaebol olarak adlandırılacak bu şirketlere hızla büyümeleri için zemin hazırlamıştır. Hanwha, Doosan, Samsung, SK ve Hyundai gibi Chaeboller bu tesis ve malları satın alarak ivedilikle büyümelerini sağlayacak temeli atmaları sağlanmıştır.¹⁹

¹⁷ David Murillo, Sung Yun-dal, "Understanding Korean Capitalism: Chaebols and Their Corporate Governance", **ESADEgeo-Center For Global Economy and Geopolitics Position Paper**, Vol: 33, Y: 2013,s.2,(Çevrimiçi)http://www.esadegeo.com/download/PR_PositionPapers/43/ficPDF_ENG/201309%20Chaebols_Murillo_Sung_EN.pdf, 08 Ağustos 2016.

¹⁸ Rhyu Sang Young, **a.g.e.**, s.205.

¹⁹ Chang Sea Jin, **Business Group in East Asia: Financial Crisis, Restructuring and New Growth**, Oxford University Press, 2006, s.55.

Keynes, kâr arttırmayı hedefleyen ekonomi politikalarının, belli belirsiz herkes tarafından kapitalizmin şartı olarak kabullenildiğini ve girişimcilerin de yaptıkları işlerle topluma katkıda bulundukları sürece, kazançlarının belli bir noktaya kadar tolere edilebileceğini belirtir.²⁰ Benzer bir görüşle de 1970’lerde Kore hükümeti ekonomik büyüme hedeflerinin baş aktörü olarak gösterdiği girişimcilerini, ulusun hedeflerini gerçekleştirdikleri ölçüde ödül ya da ceza yöntemiyle teşvik etmiştir. Hafif sanayiden ağır sanayiye geçişin yaşandığı bu yıllarda hükümetin birincil hedef olarak gösterdiği sektörlerde faaliyet gösteren büyük şirketler (Chaebol); düşük faiz (çoğu zaman negatif rakamlar), krediler, ihracat sübvansiyonları, vergi destekleri gibi yardımları başarılı olma garantisi karşılığında almışlardır. Yatırımların geri dönüşü kazançlı oldukça şirketler bu kazançtan pay sahibi oldular. Ancak başarısız olan yatırımlar ve şirketler de hükümetin negatif yaptırımlarından etkilenmiştir. Dış büyümeye katkıları devam ettikçe 1990’lara kadar Chaeboller bu ayrıcalıklardan faydalanmışlardır.²¹ Örneğin devletin koyduğu hedefleri gerçekleştiren firmalara mal ithal etme ve getirilerden faydalanma imkânı tanınırken, hedeflerini yerine getiremeyenler ise teşviklerden ve böylelikle kazançlardan faydalanamamışlardır. Durum böyle olunca tüm şirketler hedeflerini yerine getirebilmek için üstün performanslar sergilemişlerdir.²² 1961 ile 1972 yılları arasında ihracatçılara, ihracat gelirlerinde % 50 vergi indirimi uygulanmıştır. İhracatı teşvik etmek için verilen kredilerin faizleri de yıllık % 6 gibi düşük bir seviyede tutulmuştur. Sübvansiyonlu krediler ihracat yapacak tüm firmalar için erişilebilir tutulmuştur. Genel kredilerin faizleri % 17-23 gibi oranlarda seyrederken, 1981 yılına kadar ihracat malları üreten firmalar için kredi faizleri % 6-10 seviyelerinde tutulmuştur. Sonuç olarak hükümet farklı faiz oranları ile sistemi başarılı bir şekilde yönetmiştir. Bu süreçte ödüllendirmelerin yanı sıra cezalandırmalar da yaşanmıştır. Örneğin hükümetin bankasıymış gibi kaynakları kullanılan otomobil üreticisi Shinjin, Daewoo Motors'a devredilmiş, Asya Motorun iflas

²⁰ John Maynard Keynes, **Essay in Persuasions**, New York, W. W. Norton & Company Inc., 1963, s.95.

²¹ Sang-Seung Yi, Youngjin Jung, “A New Kid on the Block: Korean Competition Law, Policy, and Economics”, **Competition Policy International**, Vol. 3, No. 2, Autumn 2007, s.157.

²² Cemil Günay, Türkiye’de ve Güney Kore’de Uzun Dönemli Büyüme Karşılaştırmalı bir Analiz (1960-1980), **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2005, s.140.

etmesine izin verilmiş, Taihan Grup başarısız tüketici elektroniği bölümü yüzünden Daewoo Elektroniğe devredilmiştir. Dönemin büyük Chaebol'leri arasında yer alan Kukje-ICC ise hükümete karşı itaatsizliği yüzünden kasıtlı olarak iflas ettirilmiştir.²³

2.1.2. Chaebollerin Örgütsel Yapı Modeli

Chaeboller gerek Batı ülkelerindeki işletme modelleri gerekse Japon işletme modellerinden farklılık gösterirler. Batı ülkelerinde pek çok işletmenin, işletme topluluğu haline gelme ya da holdingleşip büyüme sürecini şirket birleşmeleri ya da satın almalar yoluyla gerçekleştirdiği görülmektedir. Örneğin, GE (General Electric Company) New York Borsasında işlem gören bir şirkettir. Havacılık, sermaye, enerji, sağlık, ev ve iş çözümleri ve taşımacılık gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren GE'nin yönetim kurulu tüm alt şirketleri izler ve kontrol eder. Yönetim kurulundaki tepe yöneticilerinin üçte ikisinin bağımsız olduğu bu şirkette, Chaebollere kıyasla hâkim bir aile ya da güç yoktur ve yöneticilerin bazı alanlarda özerk kararlar verilmesi için izin verilir. Benzer yapılanmaları yüzünden sıklıkla karşılaştırılan Japon Keiretsu'larda ise tamamen farklı bir durum söz konusudur. Tablo 2.2'de Chaebol, Keiretsu ve Amerikan tarzı işletmeler yönetsel, finansal ve örgüt kültürü açısından karşılaştırılmıştır. Örneğin Keiretsular'da şirketlerin başındaki direktörler bir araya gelip ortak toplantılar yapmaktadır. Ayrıca Keiretsu sisteminde grubun bir bankaya sahip olması ve bu bankanın sermaye kuruluşu olarak merkezden grubu yönetmesi önemli bir fonksiyondur. Chaebollerin kurucu aile merkezli, hiyerarşik, merkezileşmiş olmasının yanı sıra ve hükümetle ilişkilerine çok güvenmesi de onları Batılı ve Japon muadillerinden ayırmaktadır. Grubun başında kurucu aileden gelen yöneticinin mutlak gücü ve yönetiminin olduğu bir merkez şirket bulunmaktadır. Kurucu bu merkezde mutlak çoğunluğu oluşturacak şirket paylarına da sahiptir.²⁴ Kurucunun sahipliği yoğun şekilde hissedilir. Yani onun verdiği kararlar tüm grupta tartışmasız üstünlüğe sahiptir. Her bir şirket yasal olarak bir kuruluş olsa da tek başına hareket edemez

²³ John Minns, **The Politics of Developmentalism: The Midas States of Mexico, South Korea and Taiwan**, Palgrave Macmillian Pub, 2006, s.129 ve s.133.

²⁴ David Boje, Thomas T.H. Joh, "Can Chaebols become Postmodern", **Problems and Perspectives in Management**, 4/1, 2006, s.200; Murillo, Sung, **a.g.e.**, s.4.

ve grup düzeyinde strateji takip edilir. Ayrıca grup şirketleri arasında güçlü ticari bağlar bulunur. Tüm şirketler grubun maddi ve maddi olmayan varlıklarını ortak kullanır. Örneğin Chaeboller tüm grubun sürdürülebilir kalkınmasını desteklemek için grup düzeyinde Ar-Ge merkezi kurarlar. Sadece teknolojiyi değil grup içerisinde kilit pozisyonlara önemli personellerini transfer ederek insan kaynağını da paylaşırlar.²⁵



²⁵ Denis Yongmin Joe, Frederick Dongchuhl Oh, “Spillover Effects within Business Groups: The Case of Korean Chaebols”, 2015, s.1-2, (Çevrimiçi) <http://www.apjfs.org/conference/2015/cafmFile/3-2.pdf>, 16 Ekim 2017.

Tablo 2.2. Amerikan, Japon ve Kore İşletmelerinin Karşılaştırmalı Özellikleri

	Yönetmel Yapı	Finansal Yapı	Örgüt Kültürü
Amerikan Tarzı İşletmeler (Conglomerate)	Sermayedar ile yönetim sınırları ayrılmıştır. Sermayedar sahibi bir işi olabildiği gibi birden fazla sermayedar da olabilir. Yönetici, yönetim kuruluna ve hissedarlara karşı sorumludur. Yöneticinin karar yetkisinin sınırları açık ve belirgindir. Görev tanımları ile yetki ve sorumluluklar ayrıntılarıyla tanımlanmıştır.(g) Yönetim, herhangi bir şirketin paydaş grupları tarafından kontrol edilmez veya denetlenmez. Yönetimin kontrolü borsa ve yatırımcılar tarafından yapılır. (h)	Finansman hissedarlar tarafından sağlanır ve Anglo-Saxon şirketleri için tipik olup, aynı zamanda hissedarlar sistemi olarak da bilinir. Büyük ve likit borsalar, dağınık mülkiyet yapısı, tek kademeli yönetim kurulu ve azınlık hissedarlar için nispeten yüksek koruma düzeyi ve kurumsal yatırımcıların baskın rolü finansal yapının temel özellikleridir. (h)	Amerikan tarzı işletmeler, özellikle yönetici- çalışan ilişkileri açısından analiz edildiğinde, bu işletmelerin çalışanlardan çok hissedarları lehine hareket eden firmalar olarak tanındığı ortaya koyulmaktadır. Organizasyon kültürü açısından önemli bir başka husus olan ömür boyu istihdam Amerikan tarzı işletmelerde görülen bir özellik değildir. Ayrıca Kore ve Japon işletmelerdeki çalışanlar arasında var olan kolektivizmden farklı olarak bireysellik ön plandadır. (f)
Kore İşletmeleri (Chaebol)	Grubun yönetimi ve kontrolü kurucu ailenin elindedir. Yönetmel yapı dikey ve paternalist bir özellik gösterir. (b) Her bir chaebol, farklı ekonomik faaliyette bulunan birçok şirketten oluşur, ancak hepsi yönetim kurulu ve kilit yönetim pozisyonlarında bulunan kurucu aile ve ailenin üyeleri (oğullar, kardeşler ya da damatlar) tarafından kontrol edilen dikey olarak merkezi bir komuta yapısı ile birbirine bağlanır. (e)	Sermaye kurucu ailenin yanı sıra, banka borçlanması, şirket tahvilleri gibi finansman araçları yoluyla sağlanır. (b)(d) Kurucu ailenin üyeleri şirket hisselerinde pay sahibidir. (b)	Örgüt üzerinde Chaebol başkanının önemli etkisi vardır. Emekli olsa bile onursal başkan olarak önemli ve kritik konularda söz sahibidir. Babadan miras geçen bu kurumsal otorite chaebol şirketlerinin örgüt kültüründe dikkat çeken ve onu diğer şirket kültürlerinden ayıran önemli bir özelliktir. (e) Çalışanlarının koşulsuz sadakatini talep eden kurucu ailenin ve yakınlarının gözünde çalışanlar ailenin bir parçasıdır ve çalışanın yükümlülüğü bir aile üyesi gibi üstlenilir. (e)

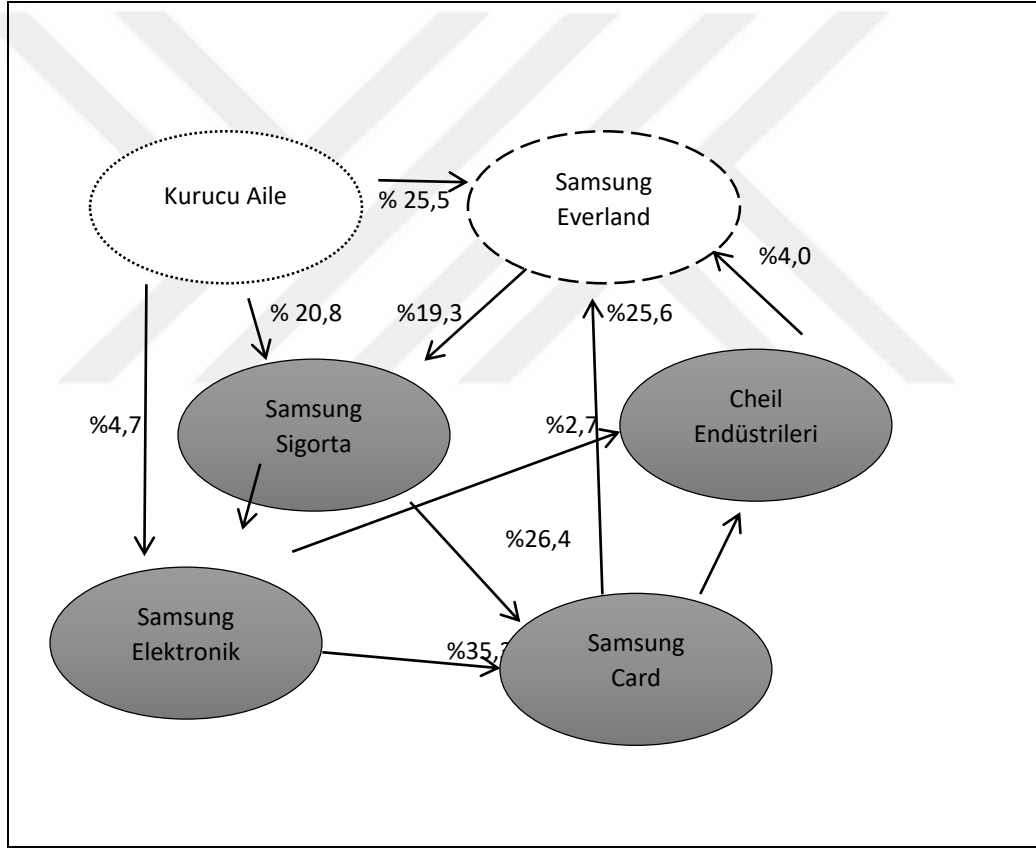
Japon İşletmeleri (geçmişte Zaibatsu günümüzde Keiretsu olarak adlandırılmaktadır)	Grup firmalarının finansmanlarının çoğu bankalardan geldiğinden, bankalar hem alacaklı hem de hissedardır. Bu nedenle sermayedar olan ve büyük hisseye sahip olan banka firmaların faaliyetlerini yakından izler ve performanslarını kontrol eder.^(a) Grubun idaresi ve kontrolü kurucu aile de değil profesyonel üst düzey yöneticiler tarafından yapılmaktadır.^(c)	Genelde banka merkezli şirket gruplarıdır. Banka merkezli finansman sistemi sermaye sağlayıcı bir işlev görür ve şirket gruplarının finansal zorluklarında destek verir.^(a)	Örgüt kültüründe yönetici personel ve çalışanlar arasındaki uyumlu işbirliği önem arz eder. Bu durum işi sahiplenme duygusunu artırır ve aynı zamanda işletmenin gelişim koşullarını ve ücret seviyelerini iyileştirmek için ortak çaba gösterilmesini teşvik eder. Japon işletmelerinde Batıdakinden farklı olarak şirket kârları tüm çalışanlara dağıtılmaktadır. Bu noktada şirketin ekonomik kârlılığının ücretleri doğrudan etkilediği bilincinde olan Japon çalışanlar şirket meselelerine isteyerek katılmaktadır. Dolayısıyla geleneksel uyumlu ilişkiler modern yönetim metotlarına adapte edilerek JIT, Kaizen, TQM gibi tüm dünyada da kabul gören yönetim ilkeleri ortaya çıkarılmıştır.^(f)
--	--	---	---

Tablo aşağıdaki kaynaklar referans alınarak oluşturulmuştur.

- Kaynaklar:** (a) Park Seung-rok, Yuhn Ky-hyang, Has The Korean Chaebol model succeeded?, **Journal of Economic Studies**, Vo.39, No.2, 2012, s.262.
- (b) Du Sig Choi, Paul Michell, Dayananda Palihawadana, Exploring The Components of Success For The Korean Chaebol, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 23/5, 2008, 312.
- (c) Kim Eun Mee, Chaebol (Korea) and Zaibatsu (Japan), **The Wiley Blackwell Encyclopedia of Social Theory**, Edited by Bryan S.Turner, John Wiley & Sons Ltd Pub., 2017, s.1-2.
- (d) Michael S. Minor, J. Michael Patrick, Wann-Yih Wu, Conglomerates in The World Economy: Comparing Keiretsu, Chaebol and Grupos, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Volume 2, Number 4, 1995, s.38.
- (e) Lee Yung Hong, A Comparative Study of Korean, Chinese, and Japanese Traditional Family and Contemporary Business Organizations, **East Asia Institute Working Paper Series**, No:14, 2008, s.20. ve 39.
- (f) Jerzy Grabowiecki, Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a paradigm) for Other Countries, **Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organizations**, No:413, 2006, s.49.
- (g) Mihaela Ungureanu, Models and Practices of Corporate Governance Worldwide, **CES Working Papers**, 2012, s.626.
- (h) BECIC, D[aliborka], Comparative Analysis Of Corporate Governance Systems, **Annals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium**, Volume 22, No. 1, s. 136.

Şekil 2.1’de de gösterildiği üzere pek çok Chaebol’ün çapraz ortaklık sistemi ile karmaşık finansal yapıları bulunmaktadır. Örneğin Lee ailesi, grubun % 1,67 hissesini elinde tutarak Samsung Grubunu yönetmektedir. Bu durum sadece Chaebol gruplarının ortaklık yapısıyla mümkün olmaktadır. Aşağıda detaylandırılan yapıda, Samsung Everland şirketleri kontrol eden merkez olarak konumlandırılmıştır.

Şekil 2.1. Chaeboller’de Çapraz Ortaklık Modeli: Samsung Örneği



Kaynak: David Murillo, Sung Yun-dal, “Understanding Korean Capitalism: Chaebols and their Corporate Governance”, **ESADEgeo-Center For Global Economy and Geopolitics Position Paper**, Vol: 33, Y: 2013, s.3.

Chaeboller belli bir endüstride oluşabilecek zarar kayıplarını önlemek için tek bir firma ile ticarete devam etmek yerine, değişik sektörlerde yeni yatırımlar yaparak şirket çeşitlenmesine gitmektedirler. Yaygın sektörlerdeki büyümenin daha yavaş olması sebebiyle, yeni ve teknoloji ağırlıklı hızlı gelişen sektörlerle yatırım yapan Chaeboller, özellikle aile içi bağlarının güçlü olması nedeniyle, bu yeni yatırımlarla kurdukları

şirketleri aile üyelerine devretmeyi tercih etmektedirler. Ayrıca diğer Chaebollerle rekabet etmek de bu kararın arkasında yatan önemli bir nedendir.²⁶

Kısacası Chaebollerde grubun yönetimi ve kontrolü kurucu ailede olup, grup içinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren iştiraklerin başında da kurucu ailenin bireylerinden biri bulunur. Kararlar en tepeden aşağı doğru verilirken, tüm şirketler dikey olarak merkezi bir komuta yapısı ile birbirine bağlıdır. Şirket hisselerinde pay sahibi olan aile üyeleri, sermaye olarak kendi mal varlıklarını, banka kredilerini ve şirket tahvillerini gibi finansman araçlarını kullanırlar.²⁷

2.1.3. Chaebollerin Yönetim Modeli

Chaebollerin yönetim modelinde onları Batı ya da diğer Asya ülkelerindeki şirket yönetimlerinden ayıran önemli bir uygulama vardır. Bu uygulama *Grup Planlama Ofisi* olarak anılan ve sadece Chaebollere özgü bir merkezi planlama biriminin olmasıdır. Bu planlama ofisi ne şirketin yönetim yapısında gözükken bir birim ne de bağımsız bir grup firmasıdır. Kurucu tarafından yönetimin merkezileştirilmesi ve grup firmalarının faaliyetlerinin koordine edilmesi için kurulan bu ofis yasal bir statüye sahip değildir. Bu birim Batılı şirketlerin ya da Japon şirketlerinde olduğu gibi yönetim kurulunun merkezi idari birimi gibi gözükse de, Chaebollerde örgütsel niteliğinin farklı olması ve yasal bir statüye sahip olmaması yönüyle bahsi geçen tüm diğer örneklerden farklıdır.²⁸

Chaebollerin işletme literatüründe gördüğümüz örgüt yapılarından farklılık gösteren diğer bir özelliği de Chaebollerde şirket kontrolün kurucu ailenin elinde bulunmasıdır. Sadece kurucu ya da oğullarının değil, aile üyelerinin de –örneğin

²⁶ Park Hong Y., Shin Geon-Cheol, Suh Sung Hahn, **a.g.e.**, s.59.

²⁷ Du Sig Choi, P. Michell, D. Palihawadana, **a.g.e.**, 312.; Minor, Patrick, Wu, **a.g.e.**, s.38.; Lee Yung Hong, **a.g.e.**, s.20. ve 39.

²⁸ Lee Jon Woo, Seong Jee Young, Lee Jeong Hyun, “A New Perspective on Human Resource Management Research: An Organizational Systematics Approach”, **Business and Management Research**, 2012, s.80, (Çevrimiçi) <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/bmr/article/view/662>, 16 Ekim 2017; Kwon Seung-Ho, Michael O'Donnell, **The Chaebol and Labour in Korea: The Development of Management Strategy in Hyundai**, London, Routhledge Pub, 2001, s.5. ; Serkan Bayraktaroğlu, Erhan Atay, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016, s.135-136.

kurucunun kardeşi- grup firmalarında üst yönetim pozisyonlarında bulunması onlara önemli kararlarda söz hakkı sağlamaktadır. Karmaşık bir akrabalık sistemi ile yönetilen Chaeboller bu özellikleri ile kurucu, hissedar ve yöneticiler arasında net bir ayrımın olduğu Batı ve Japon şirketlerinden ayrılmaktadır.²⁹

Chaebol şirketlerinde üst düzey yöneticilerin hâkimiyetine dayanan, merkeziyetçi ve formal bir yapı gösterirler ve hiyerarşiye dayalı dikey bir yapılanma söz konusudur. Bunun yanı sıra, informal bilgi akışına dayalı bilgi kanalları da vardır. Bu informal bilgi akışı, formal yapı üzerinde etkilidir.³⁰ Tüm örgütsel uygulamalar, grup üyelerinin karşılıklı olarak birbirine bağımlı olması Konfüçyanizm'den kaynaklanır. Bu durum, grup içi bağları sağlam ve grup dışı rekabeti güçlü kılar. Kore'de iş görenlerin, kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınması geleneğine saygı göstermeleri, yönetimde yetki devrinin neden işlemediğini ve aşağıdan yukarı veya yatay iletişimin neden daima başarısızlıkla sonuçlandığını açıklamaktadır.³¹ Genel olarak Chaebol yönetimlerinin avantaj ve dezavantajları şu şekilde gösterilebilir:

²⁹ Kwon Seung-Ho, Michael O'Donnell, **a.g.e.**, s.4.

³⁰ Cho Yung Ho, Yoon Jeong Koo, "The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture", **Asia Pacific Business Review**, 2001, Volume 7, s.83.

³¹ Cho ve Yoon, **A.e.**, s.79.

Tablo 2.3. Chaebol Örgüt Sisteminin Avantajları ve Sistemin Eksiklikleri

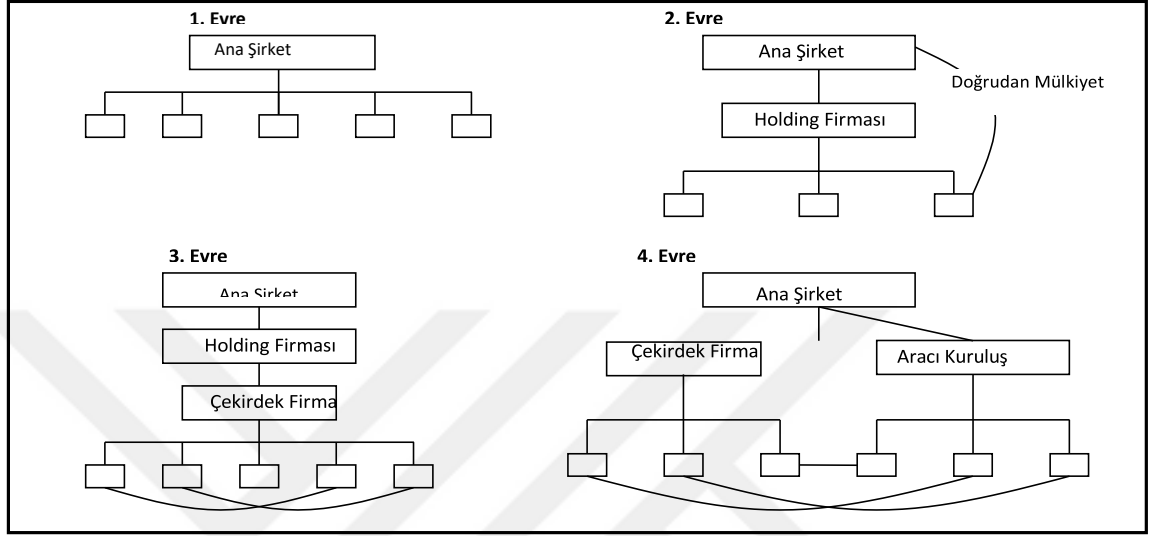
Sistemin Avantajları	Sistemin Eksiklikleri
• Farklı sektörlerde kurdukları işletmelerle şirket itibarı ve marka bilinirliği sağlamaları • Yarattıkları farklı şirket sinerjileriyle ekonomide canlılık yaratmak • Büyük ölçekli üretim ekonomisi ve istihdam yaratma • Farklı sektörlerde hizmet vermenin karar vermede birikimli bilgi ve deneyim kazandırması • Farklı sektörlerde kazanılan geniş bilgi birikiminin yeni iş fırsatları yaratmada kullanılması	• Yönetimde şeffaflığının olmaması • CEO'nun bireysel kararları ile yüksek risklerin alınması • Farklı sektörlerde kurulan işletmeler arasında kâr etmeyenlerin yarattığı maliyet • Bürokratik organizasyona bağlı olarak yönetim maliyetlerinde artış • Verimsiz kaynak tahsisi ve temel alanlarda ya da ürünlerde gelişmelerin gecikmesi • Karar verme ve adaptasyon sürecinde zaman kaybı

Kaynak: Park Hong Y., Shin Geon-Cheol, Suh Sung Hahn, "Advantages And Shortcomings of Korean Chaebols", **International Business & Economics Research Journal**, Sayı 7/1, 2008, s.59-60.

Chaebol şirketleri geliştikçe, şirketlerin yapısı da değişmiştir. Değişim dört evre şeklinde görülmektedir. Şekil 2.2'de belirtildiği gibi birinci evreden ikinci, üçüncü ya da dördüncü evreye geçilir. Birinci evrede merkezde aile şirketinin bulunduğu ana firma ile şirkete bağlı diğer firmaların ana firma tarafından idare edildiği oldukça merkeziyetçi ve geleneksel yapı görülmektedir. Bu yapı Chaebollerin kurulduğu ilk yıllarda görülen modeldir. Chaeboller zamanla sadece dikey olarak değil yatay olarak da büyür ve merkeze bağlı bir holding firması, çekirdek kuruluş olarak adlandırılabilen bir firma ya da tamamen bağımsız bir aracı firma vasıtasıyla yönetimlerini genişletirler. Fakat tüm bu farklı yapısal dönüşümlere rağmen yönetim her zaman grubun başında bulunan aile üyeleri tarafından yürütülmektedir.³²

³² Shim Jae-Seung, Lee Moosung, **The Korean Economic System Governments, Big Business and Financial Institutions**, England, Ashgate Publishing Limited, 2008, s.66-70.

Şekil 2.2. Chaebol Şirketleri Dönüşüm Evreleri



Kaynak: Shim Jae-Seung, Lee Moosung, **The Korean Economic System Governments, Big Business and Financial Institutions**, England, Ashgate Publishing Limited, 2008, s.69.

Chaebol Gruplarındaki finansal şirketlerin hisse çoğunluğu hâkim aileye ait olduğu için, gruptaki finansal şirketler gruba bağlı diğer firmalara sermaye tahsis edemezler. Chaeboller 1960-1980 arası dönemde hükümetin kontrolü altındaki ticari bankaların sağlayacağı kredilere sıkı sıkıya bağımlı olmuşlardır. Bu nedenle Chaeboller işlerini geliştirmek için gerekli mali imkanlara sahip olmak için hükümetle yakın ilişkilere girmişlerdir. 2000’lerden sonra ise Chaeboller kendi fon sağlama ve bilgi edinme fonksiyonlarıyla bu ilişki zayıflamıştır.³³

2.1.4. Chaebollerin Örgüt Kültürü

Bireylerin sosyal birer varlık olduklarını ve sosyal çevrenin etkisiyle yaşamlarını şekillendirdiklerini dile getiren Eren; sosyal çevrenin bireye katmış olduğu değerlerin yanı sıra örgütler de kendi geleneklerini, değer yargılarını, törelerini ve istihdam şartlarını çalışma yaşamı vasıtasıyla bireylere benimsettiklerini ifade eder. Bunların yanı sıra, kişilerarası etkileşim, benzer deneyimler, ortak hedefler veya ortak tarih daha belirgin bir

³³ Shim, Lee, **a.g.e.**, s.69-70.

örgüt kimliği sunarak, sosyal süreç içerisinde grupların varlıklarını sürdürmelerini sağlar. Organizasyon içerisinde tutumları belirleyen değerler sistemi olarak tanımlanan örgüt kültürü, şirket içerisinde bireylerin davranışları, dilleri, törenleri hatta şirket içerisinde geçmişten bugüne kadar gelen efsane ve kahramanlıklarla ilişkilendirilmektedir.³⁴ Kore örgüt kültürünün de özelliklerini etkileyen birçok faktör vardır. En eski etkileşimler Konfüçyüs öğretilerinden gelmekle birlikte ülkenin yakın dönemlerde Japon ve Amerikan kültürlerinden de etkilendiği bilinmektedir. Kore devlet yönetim sisteminde benimsenen en temel felsefelerinden biri olan Konfüçyüs öğretileri, Kore toplumunun gelişimini, kültürünü, değerler sistemini, aile ilişkileri ve toplumsal tabakalaşmayı sürekli olarak etkilemiştir. Chaebollerin de örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarında Konfüçyüsçü etki oldukça fazladır. Matthews, Chaebollerde istihdam edilen kadın iş görenlerle ilgili çalışmasında Kore kültürünü anlamadıkça Chaebollerin yönetim ve çalışma ilişkilerini anlamamanın mümkün olmayacağını vurgulamıştır.³⁵ İnsan kaynakları uygulamalarında belirgin olarak hissedilen konfüçyanist değerler özellikle istihdam politikaları, işverenin şirket içindeki rolü ve ödüllendirme uygulamalarını belirgin biçimde etkilemiştir.³⁶

Örgüt kültürü konusunda önde gelen akademisyenlerden Charles Handy, dört farklı organizasyon kültürü tanımlamıştır. Güç, görev, rol ve kişi olarak adlandırdığı model pek çok açıdan Kore örgüt kültürünü de içine alan tanımlar içermektedir. Bu modelden yola çıkarak Chaebollerin örgüt kültürü ile ilgili çıkarımlarda da bulunabilmektedir. Yönetimde aile bireylerinin aktif olarak olduğu, gücün ve yönetimin tek bir kişide olduğu, örgüt yapısının hiyerarşik ve merkezden işlev ya da ürüne göre

³⁴ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2004, 8. Basım, s.381.; Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, **Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress**, UK, 2nd Edition, Routledge Publishing, 2016, p.44-45.; Lotars Dubkevics, Arturs Barbars, “The Role of Organizational Culture in Human Resource Management”, **Human Resources Management & Ergonomics**, Volume IV/I, 2010, p.1-2., Garo D. Reisman, **Neuro-Organizational Culture: A New Approach to Understanding Human Behavior and Interaction in The Workplace**, Springer International Publishing AG Switzerland, 2016, s.23.

³⁵ Nan-Yeong Park Matthews, **Development, Culture and Gender in Korea: A Sociological Study of Female Office Employees in Chaebol**, The London School of Economics and Political Science, Yayınlanmış Doktora Tezi, 2005, s.162.

³⁶ Bayraktaroğlu, Atay, “Stratejik İnsan Kaynakları...”, a.g.e., s.135.

bölmelere ayrılan, astların üstlerin talimatlarını sorgulamadan takip ettiği otokratik bir kültürün hakim sürdüğü **güç** kültürüdür. Güç kültürü ile benzer özellikler gösteren **rol** kültüründe kurallar ön plandadır. Organizasyon içindeki herkesin rolü ve sorumlulukları belli, kişinin gücünün örgüt içindeki rolü ile belirlendiği, hiyerarşik bürokrasinin ve emir-komuta zincirinin detaylı bir şekilde belirlendiği organizasyon kültürüdür. Tepe yönetimde bir kişi ya da kurul olabileceği gibi kararlar bu kişi ya da kurulun elinde toplanmıştır. **Görev** ve **kişi** modellerinde ise ekip ruhu, ortak hedefler, spesifik görev ya da problemlerin çözümlendiği, gücün tek bir kişide toplanmadığı, bireyin örgüt için tek ve değerli olduğu, deneyim ve uzmanlaşmanın benzer olduğu örgüt kültürlerini temsil eder.³⁷

Hardy'nin tasvir ettiği modelden yola çıkılarak Chaebollerde güç ve rol kültürünün bir arada bulunduğunu söyleyebiliriz. Hem yönetimde kurucu aile bireylerinin olması ve gücün tek elden yönetilmesi hem de rol ve sorumlulukların kurum içerisinde yöneticiler tarafından detaylı bir şekilde belirlenmesi Chaebol şirketlerinin en belirgin özellikleridir. Uzun yıllar karşılıklı ekonomik ve politik ilişkilerin sonucu olarak Çin, Japonya ve Amerika gibi ülkelerle yönetim ve işletme konularında etkileşim içine girse de Koreli işletmelerin örgüt kültüründe geleneksel değerler, güç, otorite, hiyerarşi, liyakat ve görevin getirdiği sorumlulukları yerine getirme inancı yönetim kültürünü etkileyen önemli etkenlerdir.

Kore'nin geleneksel kültürünün hem toplumsal hem de örgütsel hayata etki eden kritik özellikleri Lee tarafından Kibun (yapıcı ve olumlu davranış) ile Inwha (harmoni ya da denge), hiyerarşi, Konfüçyanizm, kolektivizm, kişisel ilişkiler ve iş etiği olarak

³⁷ Charles Hardy, **The Four Gods of Management: The Changing Work of Organization**, Oxford University Press, 1996, s.13-25.; Esin Can Mutlu, **İşletme Yönetim Modelleri Araştırması**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1995, s.14-22; Marcela do Carmo Silva, Carolina Jaber Castro, Vinicius Goulart Fontes, Carlos Francisco Simões Gomes, "Practices In Internal Marketing According To Charles Handy's Organizational Culture Typologies", **Business and Management Review**, 2015, s.506_508, (Çevrimiçi) [http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20May,%202015/BMR\(00438\)-V4-N12-May-2015-SI-VII-47.pdf](http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20May,%202015/BMR(00438)-V4-N12-May-2015-SI-VII-47.pdf), 1 Ekim 2017.; Delic Alisa, Nuhanovic Senija, "The Organizational Structure and Organizational Culture Interdependence Analysis with a Special Reference to Bosnian and Herzegovinian Enterprises", **Economic Analysis**, 2010, s. 73-74, (Çevrimiçi) http://ebooks.ien.bg.ac.rs/390/1/2010_3_4_6.pdf, 8 Ekim 2017.

özetlenmektedir.³⁸ Konfüsyüsçü toplumlarda görülen kolektivist toplumsal yapı, ferdi çıkarların, grubun ve toplumun gereksinmelerinin karşısında geride kalmasına yol açan bir sistemi ortaya koymakta ve yazılı kuralların ötesinde, bireylerin sadakat ve milliyetçi duyguları ile ortak hedefleri geliştirme yolunda toplumu birbirine bağlamaktadır. Hofstede de milli kültür ve örgütsel kültür arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik çalışmasında Güney Kore'nin dünyadaki en kolektivist toplumlarından biri olduğunu dile getirmektedir.³⁹

Demirel ve Kışman, “*kültürler arası liderlik*” adlı çalışmalarında Güney Kore kültüründe olduğu gibi Çin, Hong-Kong, Tayvan, Japonya, Brezilya, Hindistan, Tayland, Singapur gibi uzak doğu ülkelerinin kültüründe de rastlanan ortak özellikleri şu şekilde belirtmiştir⁴⁰;

- Geleneklerin yaşadıkları dönemin şartlarına uyarlanması,
- Bireylerin belli sınırlar çerçevesinde sosyal çevreden ya da statüden kaynaklı yaptırımlara uyması,
- Çalışma ilişkileri çerçevesinde alt kademedeki çalışanların şirketin amaçlarını gerçekleştirmek üzere çalışmada istekli olması,
- Bireylerin yaptıkları işlerde erdemli olmak, inanç, azim, sebat etmek gibi ortak kültürel özellikler gösterdikleri fark edilmektedir.

Güney Kore gibi büyük işletmelerin olduğu ülkelerde, bu şirketlerin işgücü üzerindeki koruyucu rolü ayrıca önem arz eder. Bu şirketler işçiler ve onların bakmakla yükümlü olduğu kişilere gösterdikleri korumacılık açısından örnek teşkil ederler. Bu davranışlar toplumun geleneksel paternalistik özelliğinden ziyade siyasi ve toplumsal hareketlerden kaynaklanır. Bu yardımlar oldukça geniş olup, şirket lojmanları ya da

³⁸ Lee Choong Y., “Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea”, **The Journal of International Management Studies**, Vol: 7, No:2, October, 2012, s.185.

³⁹ Geert Hofstede, (Çevrimiçi) <http://geert-hofstede.com/south-korea.html>, 11 Mart 2015.

⁴⁰ Hatice Gökçe Demirel, Zülfükar Aytac Kışman, “Kültürler Arası Liderlik”, **International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume**, 9/5, Spring 2014, s.702.

'beşikten mezara' istihdam gibi faydaların yanı sıra aileleri de içeren, doğum ya da cenaze törenlerinde yardım gibi yaygın destekleri vardır.⁴¹

Çok çalışmanın önemli olduğu bu kültürde, büyük Chaebollerin birçok kurucusu yoğun çalışması ve ataerkil lider yönü ile tanınmaktadır. Bu kurucular vizyonu yüksek, risk alabilen, kendileri de çok çalışan ve iş görenlerini daha çok çalışmaya yönlendiren kişilerdir. Hyundai'nin kurucusu Chung Ju-yung'nun, 1960 yılının sonlarında Hyundai İnşaat'ın yürüttüğü ilk büyük yol projesi olan Seul-Busan otoyol projesi için gece gündüz inşaat alanında çalıştığı, sadece birkaç saat inşaat alanında bulunan şirket arabasında uyuduğu ve işinin başında olup, inşaat alanından ayrılmadığı bilinmektedir. Bu davranış ve tutum pek çok çalışan ve yöneticisine örnek olmuş ve onu takip etmelerini sağlamıştır. Yine Daewoo'nun kurucusu Kim Woo-choong'nun haftanın 7 günü tatil kullanmadan yaklaşık 100 saat çalıştığı, yirmi yıl boyunca sadece bir gün kızının düğününe katılabilmek için şirkete gitmediği bilinmektedir.⁴²

Chaebollerin örgüt kültüründe grup ya da takım kültürünün ayrı bir önemi bulunmaktadır. Sadece mesai saatlerinde değil, mesai bitiminde de bir araya gelen çalışanlar yeme, içme, eğlence gibi aktiviteleri ile grup bilincini sağlamlaştırır ve sosyal hayatlarında da birlikteliklerini kuvvetlendirirler. Chaebollerde sosyalleşme azımsanmayacak kadar önemli bir konu olup, sadece eğlence için yapılan bir aktivite değil; işyerlerinde yaşanan sorunların da açık açık paylaşılıp, çözümlendiği aktiviteler olarak görülür. Gayri resmi bilgi akışının sağlandığı bu organizasyona katılım çoğu zaman zorunlu olup, sıklıkla organizasyonlara katılmayan çalışanlar yönetici ve mesai arkadaşları tarafından dışlanır. Kore örgüt kültüründe çalışanların kendi aralarındaki ikili ilişkiler önemseyen şirketler, takım çalışmasının şirketin mutlak başarısı için gerekliliğine inanır. Çalışma kültürü ile ilgili ünlü bir Kore deyişi “10 kişinin tek bir adım atmasının, bir kişinin 10 adımından daha değerli olduğunu” söyler.⁴³

⁴¹ Chris Rowley and Wes Harry, **Managing People Globally: An Asian Perspective**, UK, Woodhead Publishing Limited, 2011, s.10.

⁴² Hemmert, “**Tiger Management...**”, a.g.e., s.94

⁴³ Matthews, a.g.e., s.176

Şirket kültürünün, çalışanlarına aşlamak istediği hedefler Kore şirketleri kurucularının mottolarına da yansımıştır. Hyundai “*Çalışkanlık, Tutumluluk, Güven, Sevgi*”, Daewoo “*Yaratıcılık, Fedakârlık, Atılım*”, Ssanyong “*Güven, Uyum, Yenilik*”, Lotte “*Dürüstlük, Bütünlük, Hizmet, Tutku*” gibi sloganları ile ünlü Chaebollerin, özellikle kollektif birliği sağlayıcı ve çalışanlarından istenilen hizmeti ortaya koyacak kelimeler seçtikleri görülmektedir.⁴⁴ Örgütün geçici olarak kurulan değil, devamlılığı olan ve aidiyet duygusunu yaratan, uzun çalışma saatleri ve çalışma dışında da geçirilen zamanla ailenin yerini alan bir oluşum olması şirket kurucularının koruyucu ve kollayıcı özelliklerinin etkisini arttırmaktadır. Chaebol şirketlerinde yönetim kademelerinin dışında üst düzey yönetici pozisyonları da kurucu aile üyeleri tarafından doldurulmuş, kurucunun ölümü sonrasında bile şirketin (ailenin) devamlılığı, kurucunun en büyük oğlunun şirketi devralması ile devam ettirilmiştir. Chaeboller hala bütün önemli yönetim kararlarını şahsen alan kurucular tarafından yönetilmektedirler. Bu da Kore’de karar vermenin otoriteran doğası gereği, Kore şirketlerinin çabuk ve kesin hareket etmesini kolaylaştırır; çünkü karar verme mekanizması tek kişi tarafından yürütülmektedir. Kore ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Chaeboller’in başarılı yönetimi ve örgüt devamlılığı, Kore’nin ekonomik büyüklüğü kadar önemlidir.⁴⁵

⁴⁴ Atay, Karsan, **a.g.e.**, s.223.

⁴⁵ Robert Bedeski, **The Transformation of South Korea: Reform and Reconstitution in the Sixth Republic Under Roh Tae Woo, 1987–1992**, Routledge, 1994, s. 92.; Lee Hong Yung, “A Comparative Study of Korean...”, **a.g.e.**, s.20.; Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, **a.g.e.**, s.209, Choi, Michell, Paliawadana, **a.g.e.**, s.311-312.

2.2. Güney Kore Ekonomisinde Chaebollerin Yeri

2.2.1. Planlı Kalkınma Dönemi

2.2.1.1. Otoriter Planlı Kalkınma Dönemi

1961 yılında ülkenin başına geçen Park hükümeti Kore'nin kurumsal ve finansal geleceğini etkileyecek iki büyük karar vermiştir. Birinci olarak hükümet hangi pazarın Koreli firmalar tarafından geliştirilmesi gerektiği ve bunun hangi firmalarca sağlanacağı konusunda karara varmış, ikinci olarak da ihracat odaklı endüstrileşmeyi izleyeceği strateji olarak belirlemiştir.⁴⁶ Böylelikle Park hükümetinin planları çerçevesinde girişimciliğine güvenilen bir grup ortaya çıkarılmıştır. Hafif sanayide edindikleri tecrübeleri yeni yürütecekleri sanayi kollarında da gösteren pek çoğu aile şirketi olan bu firmalar, daha önce yatırım yaptıkları hafif sanayi dallarında küçülmeye gitmiş, yatırımlarını ve işgücünü yeni yatırım yapacakları ağır sanayi dallarına kaydırmıştır. Bu süreç içerisinde şirketler, daha önce hafif sanayide çalışan işçilere, çalışacakları yeni sanayi dallarındaki ihtiyaç duyacakları gereksinmelere uygun olarak verdikleri eğitimlerle, ortaya çıkabilecek yapısal işsizliği de önleme yoluna gitmişlerdir. Firmalar kalkınma sürecindeki rol dağılımında, devletin yönlendirmesi ile kendilerine düşen görevi yerine getirmiş, Kore'nin gösterdiği hızlı büyümenin önemli birer aktörleri olmuşlardır.⁴⁷

Otoriter kalkınma döneminde hükümetin üzerlerindeki baskı ve gücüne karşı savunmasız olan Chaebollerin rolü, 1970'lerden sonra hükümetin ortaya koyduğu yeni politikalarla da değişmemiştir. 1972'de General Park Yushin Rejimini uygulama koyarak, yönetimle birlikte ekonomik politikalarda değişikliğe gitmiş kendisine süresiz görev yapmasına izin verecek uygulamaları hayata geçirmiştir. Bu süreçte kendisine muhalif tüm kitlelerden ve özellikle aydın kesimden uzaklaşmış, asker, bürokrat, sanayi ve iş dünyasının ileri gelenlerini kendine yakın tutmuştur. 1975-1979 yılları arasında uygulamaya koyulan ağır ve kimya sanayine yönelik kalkınma planları ise iyi eğitilmiş

⁴⁶ Byoung Hoon Lee, **a.g.e.**, s.267.; Rachel Premack, **a.g.e.**, s.5, Charlotte Marguerite Powers, "The Changing Role ofChaebol", (Çevrimiçi)https://web.stanford.edu/group/sjeaa/journal102/102_09%20Korea-Powers.pdf, 17 Mart 2016.

⁴⁷ Eski, **a.g.e.**, s. 65-66.; Jeong, Gookjin, **a.g.e.**, s.6.

bürokratlar tarafından hazırlanmış ve Chaeboller tarafından uygulama koyulmuştur. Yushin Rejimi döneminde ağır ve kimya sanayi endüstrilerinin gelişiminde rol oynayan Chaeboller malların ve hizmetlerin kimi zaman tekel kimi zaman da oligopol gücünü elde etmenin keyfini sürerken, maddi olarak da hükümetten tam destek alarak büyümüşlerdir. Hükümetin koruması altında Chaeboller 1970'lerin sonunda sermayelerini daha kolay bir şekilde yoğunlaştırmıştır. Bu süreçte hükümet ve Chaebol arasındaki ilişki daha yakın hale gelmesine rağmen hükümet bu ilişkide 1980 ortalarına kadar baskın olan taraf olmaya devam etmiştir.⁴⁸

Minho Kuk, Chaebol ve hükümet ilişkisini analiz ettiği çalışmasında Chaebollerin planlı dönemlerdeki rolünü anlayabilmek için kalkınma politikalarının yanı sıra bu süreçte değişen hükümet rejimlerine ait politikaların da Chaebollere etkisini belirtmek gerektiğini dile getirir. Bu sebeple Chaebollerin gelişimini ve planlı dönem içindeki rollerini politik rejim değişikliği süreçlerine göre açıklar. Dört döneme ayırdığı bu gelişim sürecini, Kore'nin bağımsızlığını ilan ettiği 1945'ten 1961 yılına kadar geçen *birinci dönem*, 1961'den 1972 yılına kadar süren *ikinci dönem*, 1972-1979 arası Yushin Dönemi de denilen *üçüncü dönem* ve 1980'den günümüze kadar devam eden *dördüncü dönem* olarak adlandırır. *Birinci dönem* olarak adlandıracağımız 1945-1961 yılları arasındaki dönemde hükümet kalkınma politikalarını planlarken, bu planları uygulayacak ve ülkenin çıkarlarına hizmet edecek bir girişimci sınıfı da oluşturmayı ihmal etmemiştir. Bunun içinde daha önce yasadışı yollarla servet sahibi olan ya da sermaye birikimi sağlayan girişimcilere siyasi iyilik ve lütuf göstererek suçlarını affetmiş, bu iyilik karşılığını ise ülkeleri için çalışarak ödemelerini istemiştir. Zamanla büyük işletme gruplarına dönen bu girişimci sınıf, 1980'lerde sivil hükümetlerin yönetime geldiği zamana kadar cunta hükümetlerinin ekonomik kalkınmayı gerçekleştirmede önemli bir aracı olmuştur. Ekonominin yeniden inşasında planlanan projelerin hayata geçirilmesinde büyük şirketlere önemli görevler verilmiştir. Bu süreçte, bazı girişimciler, devlet ile yakın

⁴⁸ Chiang Min-Hua, **Contemporary South Korean Economy: Challenges And Prospects**, East Asian Institute, Singapore, 2017, s.25-27.; Kuk Minho, The Governmental Role in The Making Of Chaebol in The Industrial Development Of South Korea, **Asian Perspective**, Vol. 12, No. 1, 1988, s.115-117.

ilişkileri ve hükümet destekli teşviklerle hızla büyümüştür. Günümüzün önemli Chaebolleri arasında olan pek çok şirket grubunun 1950'lerin sonunda ortaya çıktığı ve aldığı hükümet destekleri ile büyüdüğü görülmektedir. Bu şirketler arasında Samsung, Samho, Gaepung, Taechang Elektrik Teli, Lucky (günümüzdeki LG'nin) Tongyang Çimento, Kukdong Denizcilik, Hankook Cam, Tonglip Endüstrisi ve Taechang Endüstrileri sayılmaktadır. 1950'lerden 1960'ların sonuna kadar hükümet, projelerin ve yabancı sermayenin tahsisini ile finansal kurumu tekelinde tutması yoluyla Chaebol'un ticari faaliyetlerine müdahale etmiştir.⁴⁹

1961-1972 yılları arası yani *ikinci dönem* ise, çimento, kimya ve çelik sektörlerinde gelişmeyi teşvik eden hükümetin sanayi politikaları, bu sektörlerde faaliyet gösteren firmaların (Chaebollerin) büyümesini kolaylaştırmıştır. Bazı yabancı kredilerle finanse edilen şirketlerin iflasları ise hükümetin denetiminde bir başka şirket satın alma ve birleşme dalgasına yol açmıştır. Bu başarısız şirketleri satın alan Daewoo, Hyundai, Hanjin, Dong-Ah, Hyosung gibi şirketler de çok hızlı bir şekilde genişleme imkânı bulmuştur. İhracat hedefleri içinde yer alan endüstrilerin gelişimini desteklemek için çıkarılan yasalar da, gemi endüstrisi, elektronik, çelik, petrokimya gibi sektörlerdeki büyük işletmelerin büyümesini hızlandırmıştır. Arazilerin ekonomiyi kalkındırmak için geliştirilmeye açılması sayesinde çimento ve inşaat işleri hızla büyümüş ve bu alanda işler yapan Hyundai, Dong-Ah, Ssangyong, gibi firmaların daha da büyümesine fırsat sağlamıştır. Vietnam Savaşı ise, belirli ürün ve hizmetlere yönelik talebin keskin bir şekilde artmasını sağlayarak yine Daewoo, Hanjin, Kukje gibi şirketlerin büyümesini sağlamıştır.⁵⁰

1970'lere gelindiğinde ise hükümet rejim değişikliğine gitmiştir. *Üçüncü dönemin* başlangıcı sayılan 1972 yılında Yushin Rejimini ilan ederek daha otoriter bir yönetim tarzına yönelen Başkan Park kendi gücünü pekiştirmesinin yanı sıra Yushin hükümetinin hızlı ekonomik gelişme amacını da vurgulamıştır. Yushin hükümeti, ağır ve kimyasal

⁴⁹ Minko Kuk, *a.g.e.*, s. 111-115.

⁵⁰ Lee Sung Soon, Yoo Seung Min, *a.g.e.*, s.434.

endüstrilerin gelişim planlarını belirlemiş uygulama aşamasında da Chaebolleri görevlendirmiştir. Görevlendirilen birçok Chaebol 1960'lı yılların başından 1970'lere kadar Başkan Park hükümetinin kural ve kaideleri altında birlikte çalışmış, dolayısıyla yeni endüstrilerin inşa edilmesi ve geliştirilmesi konusunda ülkedeki herkesten daha iyi bir deneyime sahip olmuştur. Ayrıca hükümetin ağır ve kimyasal endüstrilerin gelişme politikasına katılan Chaeboller pek çok mal ve hizmetin üreticisi olarak piyasa tekeline de sahip olmuştur. Bunun yanı sıra hükümetten aldıkları güçlü desteklerle Chaeboller, ağır ve kimyasal endüstrilere büyük miktarda sermaye yatırımı yapmıştır. Öyle ki hükümetin ve Chaebollerin bu çabalarının sonucunda ağır ve kimya sanayinin toplam üretim çıktısı içindeki payı 1970'lerin başında % 33 iken 1970'lerin sonlarında % 50'ye yükselmiştir. Öte yandan üretimin ve yatırımların Chaebollerde yoğunlaşması da 1970'lerde bu şirketlerin ticari anlamda büyümesine ve genişlemesine vesile olmuştur. 1979 yılında ise Başkan Park'ın öldürülmesiyle ülkede siyasi istikrarsızlık baş göstermiş, ancak yeni hükümet kurma çabaları ile bu sorun ortadan kaldırılmaya çalışılmıştır. Ancak 1980'lerin başında ortaya çıkan ekonomik sorunlara çözüm bulunması siyasi istikrarsızlığın giderilmesi kadar kolay olmamıştır. Chaeboller tarafından ağır ve kimyasal endüstrilere yapılan aşırı ve yenilik içermeyen benzer yatırımlar, uluslararası piyasalardaki ekonomik durgunluk ve gelişmiş ülkelerdeki ticaret korumacılığı, artan dış borçlar ve buna bağlı olarak dışa bağımlılık, 1980 sonrası ülke ekonomisinde liberal düzenlemeler yapma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.⁵¹

Fiyat kontrollerinin kademeli olarak kaldırılması, ticaret rejiminin serbestleşmesi, ithal ürünlerdeki miktar kısıtlamasının kaldırılarak tarifelerin indirilmesi dördüncü dönem

⁵¹ Minko Kuk, **a.g.e.**, s.115-118.; Choong Yong Ahn, Joo-Hoon Kim, The Outward-Looking Trade Policy and The Industrial Development of South Korea, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997, s.353.; Kim Hyung-A, **Korea's Development Under Park Chung Hee Rapid Industrialization, 1961-79**, Taylor & Francis Pub., 2005, s.155.

olarak da tabir edilebilecek 1980 sonrası dönemin önemli reformlardır. 1990’larda artık ticaret büyük ölçüde liberal bir yapıya oturtulmuştur.⁵²

2.2.1.2. Demokratikleşme Sürecinde Kalkınma Planları (1980-1987 Geçiş Dönemi)

1980 yılına gelindiğinde Beşinci Hükümet ya da Chun Rejimi, Başkan Park dönemine benzer politikalarla siyasi hayatına başlamıştır. Anti-komünist politikalar, sol grupların, öğrenci örgütlerinin ve işçi sendikalarının bastırılması, devlet tarafından yürütülen kalkınma politikaları, ABD ile yakın ilişkiler ve Chaebollerin ekonomik gücüyle yönlendirilen ihracata dayalı politikaların desteklenmesi Başkan Chun’un da icraatleri arasında olmuştur.⁵³ Görevi devralması sırasında ABD’nin de desteğini alan Chun, bu destek sayesinde hem yurtçinde hem de yurtdışında imajını sağlamlaştırmıştır. Kimi zaman baskı kimi zamanda ikna yoluyla halk üzerinde lider olarak otoritesini kabul ettiren Chun, bazı Chaebol grupları üzerinde uyguladığı şirket tasviye yöntemiyle de bu şirket gruplarına sözünü geçirmiştir. Sıkıyönetimi yürürlükten kaldırdığını dile getiren Chun, uygulamaya koyduğu kapsamlı ve etkin reform önlemleri ile halkın rahatlaması yerine daha fazla korku duymasına neden olmuştur. Sonuç olarak desteklenmeyen ama karşı da koyulamayan bir hükümet lideri haline gelmiştir.⁵⁴

Chun’un yönetime geldiği yıllarda Kore yüksek enflasyon rakamları yüzünden ekonomik anlamda zor durumda kalmıştır. Bu durumun sebepleri arasında 1979 yılında tüm Dünya’yı etkileyen İkinci Petrol Krizi ve aynı sene içinde General Park’ın suikast sonucu hayatını kaybetmesiyle piyasalarda yaşanan istikrarasızlık önemli yer tutmaktadır.⁵⁵ 1980’lerin başında ülkede parasal büyümenin yavaşlaması ve etkisini göstermeye başlayan yüksek enflasyon ile birlikte Kore hükümeti güçlü anti-enflasyonist

⁵² Anne O. Krueger and Jungho Yoo, “Chaebol Capitalism and the Currency-Financial Crisis in Korea”, **Preventing Currency Crises in Emerging Markets**, Ed: Sebastian Edwards and Jeffrey A. Frankel, National Bureau of Economic Research Conference Report, 2002, s.608.

⁵³ Wayne Le Cheminant, “Korean Politics and the Spirit of Entrepreneurship”, Ed: T. Youn-ja Shim (Theresa Y. Shim), **Korean Entrepreneurship The Foundation of the Korean Economy**, New York, Palgrave Macmillan Pub., 2010, s.12.

⁵⁴ Suh Dae-Sook , “South Korea in 1981: The First Year of the Fifth Republic”, **Asian Survey**, Vol. XXII, No. 1, January 1982, s.107-109.

⁵⁵ Cho Dongchul, **Growth, Crisis and the Korean Economy**, New York, Routledge Pub., 2015, s.225.

politikalar uygulamaya başlamıştır. Başta kamu harcamaları sıkı bir şekilde kontrol edilmeye başlanmış, hükümetin mali kaynak tahsisi süreçlerinde de değişikliğe gidilerek çeşitli politik önlemler alınmıştır. 1972 yılından itibaren hükümet politikalarında önemli bir yer tutan ağır ve kimyasal endüstrilerin gelişimine verilen ağırlık, 1980'lerin başından itibaren yerini deregülasyon ve pazar ekonomisine açılma planları ile yer değiştirmiştir. Örneğin 1981 yılı Haziran ayına kadar üretilen birçok malın fiyatındaki değişiklikler için önceden onay gerekirken, bu tarihten sonra önemli üretim mallarındaki fiyat değişikliklerini yakından takip edilmesini içeren yeni ve çok daha rahat bir sistem hayata geçirilmiştir.⁵⁶

1982 yılının sonuna kadar etkisini sürdüren ekonomik durgunluk ve ödemeler dengesinde meydana gelen açık yerini 1983'ten itibaren tekrar ekonomik istikrara bırakmıştır. Bu istikrar nominal ücret artış oranları ve faiz oranlarına da olumlu yansımıştır. Bu makroekonomik istikrarla birlikte ihracatçı firmalar rekabet güçlerini geri kazanmış ve genel ekonomik faaliyetler tekrar canlanmıştır. Hükümet bütçe açığını sıfıra indirmeyi başarmış, ödemeler dengesi krizinin üstesinden gelerek önemli miktarda cari işlemler fazlası gerçekleştirmiştir.⁵⁷ 1977-1981 yılları arasında ortalama %18.6 düzeylerinde gerçekleşen enflasyon, 1982-1986 arası ortalama %3.6 düzeylerinde kalmıştır.⁵⁸

Beş yıl boyunca enflasyonla mücadele ve dış piyasalardaki elverişli koşullar da olumlu sonuçlarını gösterince, Kore 1986-1988 yılları arasında ekonomik anlamda güçlü bir konuma gelmiştir. Düşük döviz kurları, uluslararası piyasalardaki düşük faiz oranları ve düşük petrol fiyatları gibi fırsatları değerlendiren Kore, % 12 gibi çift haneli bir büyüme rakamı yakalamıştır. Ülkenin bu ekonomik performansı hem hükümetin politikalarında değişiklik gereksinimini hem de Chaebollerin yapısal düzenleme ihtiyacı algısını

⁵⁶ Jwa Sung-Hee, **A New Paradigm for Korea's Economic Development From Government Control to Market Economy**, New York, Palgrave Pub., 2001, s.7-8.

⁵⁷ Cho Dongchul, **a.g.e.**, s.226.

⁵⁸ Cho Dongchul, **a.g.e.**, s.244.

zayıflatmıştır. Bu dönemde ne yönetim politik rejim değişikliği yönünde ne de Chaeboller kurumsal yapılarında değişiklik yapma yönünde ciddi bir çaba göstermiştir.⁵⁹

Chun hükümetinin uygulamaya koyduğu bir diğer politika da, 1970'lerde hükümetin finansal desteği ve vergi muafiyeti ile ödüllendirilen ancak 1980'lerin rekabetçi ekonomik ortamında başarı gösteremeyen işletmeleri ulusal ekonominin genel etkinliğini artırmak için yeniden düzenlemek olmuştur. Bu süreçte hükümet kâr amacı gütmeyen işletmeleri seçerek, satın alma (50 şirket) ve birleşme (17 şirket) yoluyla tasfiye etmiştir. 1988 yılına kadar, bu yeniden yapılandırılmış şirketlerin sayısı 70'e ulaşmıştır.⁶⁰

Bu dönemde hükümet ekonomideki yapısal sorunları çözebilmek için politikaların yanında bazı kriterler belirlemiştir. Ancak en tartışmalı konulardan biri şeffaflık içermeyen yöntemlerle ve hükümet zoruyla bazı Chaebollerin mülkiyet devir işlemlerinin gerçekleştirilmesidir. Hükümet her ne kadar şeffaf olduğunu dile getirse de bu kriterlerin çok geniş kapsamlı olması neticesinde bazı Chaeboller için takdir yetkisini kullandığı görülmüştür. Örneğin 1985 yılında Kore Birinci Bankası (Korea First Bank) yirmi kadar yan kuruluşu olan ve en büyük on Chaebol arasında yer alan Kukjae Grubu'nun tasfiye edildiğini ilan etmiştir. Banka kurumsal yönetimden kaynaklanan mali sorunları eylem nedeni olarak gösterirken, Kukjae Grubu'nun eski sahipleri ise hükümet lideri Başkan Chun'unun siyasi desteğini çektiğini ve bu sebeple grubun tasfiye edildiğini iddia etmiştir.⁶¹

Chaebollere yönelik uygulanan büyük muhafiyetler kanunların etkisini de zayıflatmıştır. Örneğin, herhangi bir Chaebol grubu (belirlenen 30 gruptan biri) imalat geliştirme kanunu ya da vergi muhafiyeti kanunu gibi belirli yasalar çerçevesinde diğer firmaların hisselerini satın almışsa, gruba bağlı olmayan bu firmalara mahsus özkaynak edinimi üzerindeki sınırlama ortadan kaldırılmıştır. Ayrıca, teknolojik işbirliğini

⁵⁹ Jwa Sung-Hee, **a.g.e.**, s.7-8.

⁶⁰ Heo Uk, Jeon Houncheul, Kim Hayam, Kim Okjin, "The Political Economy of South Korea: Economic Growth, Democratization, and Financial Crisis," **Maryland Series in Contemporary Asian Studies**, Vol. 2008: No. 2, Article 1., s.9-10.

⁶¹ Jwa Sung-Hee, **a.g.e.**, s.105.

sürdürmek için sermaye yatırımı yapılmışsa veya başkanlık kararnamesi ile ülkenin uluslararası rekabet edebilirliğini güçlendirmek adına belirlenen “*öncelikli sektöre*”, Kore Adil Ticaret Komisyonu tarafından Chaebollerin sermaye yatırımı yapabileceğine karar verilmişse, bahsi geçen bu Chaebollere yatırım izni de verilmiştir. Bu noktada Chaebollerin yeni faaliyetlere girmesini engelleyen kısıtlamalar, bu yatırım alanlarında yine Chaeboller için geçersiz kılınmıştır. Graham, artık bir noktada Chaebollerin parasal güçleri ve aile bağlantıları sayesinde, güçlerinin pazar hakimiyetinin yarattığı gücün ötesine geçtiğini dile getirir. Başka bir deyişle, Chaebollerin politik güçlerinin ekonomik güçlerinin önüne geçtiği vurgusunu yapar.⁶²

Chun başkanlık döneminde zor durumda olan ekonomiyi eski haline getirmede başarılı olmasına rağmen, yönetiminin insan hakları ihlali içeren uygulamaları ve otoriter yönetimi nedeniyle demokrasi söylemini içeren hükümet karşıtı protestolar da giderek artmıştır. Park Jong-chul isimli bir öğrencinin protestolar sırasında polis tarafından dövülerek öldürülmesi, protestoların şiddetini arttırmış, on binlerce insan Chun hükümetini protesto etmek ve hükümet başkanının demokratik bir seçimle başa gelmesini talep etmek için halk hareketi başlatmıştır. Daha önce ülkede görülmemiş bu halk hareketi, ülkenin demokratikleşmesi adına pek çok kazanım getirmiş ve sonunda 29 Haziran 1987’de hükümet; başkanın seçim yolu ile ülke yönetimine gelmesi*, insan hakları, ifade özgürlüğü, yerel özerklik, siyasi partilerin özgürlüğünün güvence altına alınması gibi demokratik hakların sağlanacağına yönelik açıklama yapmıştır. Hükümet başkanlığı seçim sürecini değiştirecek anayasa değişikliği ise 29 Ekim 1987’de yürürlüğe girmiştir.⁶³

⁶² Edward M. Graham, **Reforming Korea's Industrial Conglomerates**, Washington, Peterson Institute For International Economics, 2003, s.59.

⁶³ Heo Uk ve diğ., **a.g.e.**, s.11.

* Daha önce 1972’de General Park Anayasa değişikliği ile Yushin Rejimini uygulamaya koymuş ve kendisine devlet başkanı olarak süresiz görev yapmasına izin verecek yasayı hayata geçirmiştir. General Park’ın ölümüyle Yushin Rejimi sona ermiş ve referandum sistemine geçiş yapılmış olsa da yine bir askeri darbe ile hükümetin başına geçen Chun yönetiminde de cumhurbaşkanı için geniş yetkiler sağlanmıştır. 1987’deki Anayasa değişikliği ile ise demokratik seçim sistemine geri dönmüştür.

2.2.2. Planlı Kalkınma Dönemi Sonrası

2.2.2.1. 1987 Demokratikleşme Hareketi

Başkan Roh Tae-woo 1988 yılında % 36.6 oyla rakipleri Kim Young-sam (%28) ve Kim Dae-Jung (%27.1) yenerek ülke yönetiminin başına geçmiştir. Her ne kadar seçimle ülke yönetimine geçse de hem askeri geçmişi hem de eski hükümet başkanı Chun'la yakın ilişkileri, Başkan Roh'a hem kamuoyu önünde hem de meclis içinde güven sağlamamıştır. Özellikle uygulamaya koymak istediği yeni yasaların mecliste kabul çoğunluğu elde etmesinde sıkıntı yaşayan Başkan Roh çareyi muhalefet liderleri Kim Young-sam ve Kim Jong-pil ile işbirliği içine girmekte bulmuştur. 22 Ocak 1990 yılında partilerin koalisyon içine girmeleri Roh'a yasaları meclisten geçirmesine yardımcı olduğu gibi Kim Young-sam'a da bir sonraki seçimlerde devlet başkanı olmanın yolunu açmıştır. Sonuç olarak 1993 yılında Kore'nin ilk sivil devlet başkanı olarak yönetime gelen Kim Young-sam'ın ilk icraatleri ordunun devlet yönetimindeki gücünü zayıflatmak ve yönetimde yer alan asker kökenli siyasetçileri emekli etmek olmuştur. Ayrıca Başkan Kim Young-sam hem Chun Doo-whan hem de Roh Tae-woo'ya karşı, kendi dönemlerinde karışıkları yolsuzluk olaylarının yanı sıra ölümlerle sonuçlanan halk olaylarındaki etkilerinden dolayı ceza davalarının yeniden açılmasına karar kılmıştır. Getirdiği yerel özerklik uygulamaları ile de merkezi hükümetin yerel hükümetin işleyişine müdahale etmesine sınırlamalar getiren Kim Young-sam ile birlikte gerçek anlamda Kore'de demokratikleşme yolunda atılımlar yapıldığı görülmektedir.⁶⁴

1998 yılına kadar ülkeyi yöneten Başkan Kim Young Sam ve hükümeti, Güney Kore'nin imajını, müdahaleci bir devletin 'kılavuzluk ettiği' gelişmekte olan bir ekonomiden, piyasa güçleri tarafından yönetilen ve ekonomik olarak gelişmiş bir liberal devlete dönüştürmek istemiş ve bu yönde tasarlanmış politikaları uygulamaya koymuştur. Bu amaç doğrultusunda Kim hükümeti Küreselleşme Politikası olarak tercüme edilebilen

⁶⁴ Uk Heo ve diğ., **a.g.e.**, s.12-13.

“*Segyehwa*” uygulamalarına öncelik vermiştir.⁶⁵ Bu uygulamalar arasında Chaebollerin, yerel bankalara kıyasla daha düşük oranlar sundukları için cazip hale gelen uluslararası kreditorlerden borç almasını kolaylaştırmak da yer almıştır. Bu süreçte Güney Kore Won’unun ABD dolarına sabitlenmesi ile de kur riski azalmış gibi görünmüştür. Zira uluslararası kreditorler, Chaebollerin kârlı olduğunu ve Kore hükümetinin bu şirketlerin asla başarısız olmasına izin vermeyeceğini düşündükleri için kredi vermeye istekli olmuşlardır. Yurt dışındaki krediye kolayca ulaşmaları Chaebollerin aşırı borçlanmasına ve ABD’nin para politikasındaki değişikliklere karşı savunmasız kalmalarına neden olmuştur. Bu durumun ağır sonuçlarına Güney Kore, 1997 Asya Krizi ve sonrasında katlanmak zorunda kalmıştır.⁶⁶ Özellikle 1990’lardan itibaren Chaebollerin yatırımları konusunda yurtdışından sermaye bulmaları, hükümetin Chaeboller üzerindeki pazarlık gücünü yitirmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla hükümetin özel sektörü kontrol etme yeteneği de bu dönemde zayıflamıştır.⁶⁷

Chaeboller bu dönemde hükümete karşı, hem ekonomideki konumları hem de hükümetten beklentileri konusunda daha açık sözlü tavırlar sergilemiş ve devlet politikalarına açıkça meydan okumayı başlamıştır. Bununla birlikte, daha küçük Chaebol veya Chaebol dışındaki bağımsız firmalar için ise durum biraz daha farklıdır. Göreceli olarak az siyasi nüfuza sahip olan daha küçük Chaeboller, devletin politikalarına karşı direnememiştir. Bu nedenle, devlet politikalarına karşı açık açık meydan okuma, tüm işletmeler için bir seçenek değil, sadece belirli bir grup yani büyük Chaeboller için geçerli olmuştur. İhtiyaçları olan mali desteği artık yurtdışından bulmaya başlayan Chaeboller

⁶⁵ Jeffrey Henderson, David Hulme, Richard Phillips, Eun Mee Kim, **Economic Governance and Poverty Reduction in South Korea**, 2002, s.17, (Çevrimiçi) <https://core.ac.uk/download/pdf/51179523.pdf>, 24 Haziran 2020.

⁶⁶ Andolfo Immacolata, “Chaebols, The Engine of The Korean Economy: A Case Study of The Samsung Group”, LUISS Guido Carli University, Department of Business and Management Chair of Corporate Strategies, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2017-2018, s.9.

⁶⁷ Kim Yong Soon, “Structural Weaknesses Of The Korean Chaebol: Moral Hazard and The Korean Financial Crisis”, University of Northern British Columbia, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2001, s.33.

için devlet tarafından yönetilen bir ekonomiye karşı duruş bu yıllarda sergilenmeye başlanmıştır.⁶⁸

2.2.2.2. 1997 Asya Krizi ve Sonrası

1997 yılına gelindiğinde ise Kore ekonomisinde belirgin sorunların ortaya çıktığı görülmüştür. Firmaların satışlarındaki büyümenin düşmesi, kapasitelerini aşmakta olmaları ve sert fiyat rekabeti ile karşı karşıya kalmaları ve en önemlisi de 1996'da Koreli şirketlerin, Doğu Asya'daki en düşük kâr ve en yüksek sermaye yatırım oranlarına sahip olmaları sorunların başlangıcı olarak görülmektedir. Hem günlük giderler hem de büyümek için gerekli sermayeyi dış borçlanma ile gidermeye çalışan Koreli firmalar, ülkeyi giderek bölgedeki borçlanma oranı en yüksek ülke haline getirmiştir. Maliye Bakanlığı Chaebollerin bu borçlanmasını kontrol altına almaya çalışsa da kısa vadeli borçlanmayı durduramamıştır. Bu dönemde politikacılar iki önemli nedenden ötürü Chaebollere müdahale etmenin imkânsız olduğunu fark etmişlerdir. Birinci neden, ekonomiye olan katkılarının yanı sıra çalışma hayatında da önemli rolleri olmasıdır. Binlerce işçinin işyeri olan bu firmaların iflas etmesine izin verilemezdi. İkincisi ise bu şirketlerin politikacılar için de önemli bir mali kaynak olmasıdır. Dolayısı ile Chaeboller üzerinde otoriter ya da yeni düzenlemelere gidici davranışlardan kaçınmışlardır.⁶⁹

Chaebollerin giderek yükselen borç-özsermaye oranları ve başarısız yönetimleri ile aslında daha kriz gelmeden çok önce, ekonomide yaşanabilecek bir olumsuzluğu tetikleyici olabilecekleri sinyallerini vermiştir. Çünkü bankalara borçlanmaya devam eden Chaeboller, borçları için yine grup şirketlerini garanti olarak göstermiştir. Ancak daha fazla kredi alabilmek için garanti olarak gösterilen bu şirketlerin neredeyse hiçbiri borçlarını ödeyebilecek kapasitede değildir. Kore'deki en büyük otuz Chaebol arasında gösterilen 6 grup şirketi daha kriz olmadan iflas etmiştir. Asya krizinden çok şiddetli etkilenen Kore'de şirketlerin altyüklenici olarak pek çok sektörde iş yapmaları, büyüklükleri ve önemleri nedeniyle ekonomi üzerindeki etkilerini daha da arttırmış ve pek

⁶⁸ Kim, "Big Business, Strong...", a.g.e., s. 198-199.

⁶⁹ Freedman, a.g.e., s.65-66

çok şirket iflası gerçekleşmiştir. 1997 yılında Chaebollerin ve bankaların bilanço yapılarındaki bozukluklar yani borç-özsermaye oranlarının yüksekliği Asya krizinin etkilediği ülkelerden biri olarak Kore’de ekonomik krizi tetiklemiş ve peşi sıra piyasalarda görülen şirket iflasları ile zor durumda kalan Kore hükümeti IMF’den yardım istemek zorunda kalmıştır. 1997 Asya Krizinde Tayvanın borç-özsermaye oranı %86, ABD’nin %154, Japonya’nın %193, Kore’nin ise borç-öz sermaye oranları yani borçlanma katsayısı %396’dır. Bu durum Kore’deki işletmelerin kendi kaynaklarıyla finansman sağlayamadığı, tam tersi borçlanma yoluyla finansman sağladığını göstermektedir.⁷⁰

1997 yılında yaşanan Asya krizi sonrasında devlet yaşanan kriz sonrası yeni tedbirlerle piyasalara müdahaleleri gerekli görmüştür. Öncelikle alınan önlemlerde döviz piyasalarında ve para piyasalarında esnek bir döviz kuru sistemi ve para politikalarında enflasyon hedefleme kuralı dikkat çekmektedir.⁷¹ Ama asıl önemli tedbirler özel sektör için uygulamaya konulmuştur. Kore hükümeti sektördeki kuruluşların usulsüzlükleri azaltmaya yönelik kurallar, sermaye hesabı serbestesini teşvik etmeye yönelik reformlar, kurumsal mali yönetimin güçlenmesi ve yönetimde şeffaflık gibi yeni düzenlemelerle kurumlar üzerindeki denetimini güçlendirmeyi hedeflemiştir.⁷²

1998 yılında başa geçen Kim Dae-Jung’un hükümeti şirketlerin yeniden yapılandırılarak şeffaf yönetilmeleri için düzenleyici girişimlerde bulunmuş, batmakta olan Chaebol gruplarının yönetimine el koyulmuş ve çeşitli deregülasyon politikaları uygulamaya koymuştur. 1998-2003 yılları arasında faaliyet gösteren Kim Dae-Jung hükümeti döneminde hem neo-liberalizm hem de otokratik yönetimin izleri görülmektedir. Bu dönemde gelir eşitsizliğinin ve işsizlik oranların artması, Chaebollerin yabancılara satılması, çalışma ilişkilerinin tarafları arasında şiddetlenen çatışmalar, sağlık

⁷⁰ Sung Wook Joh, *The Korean Economic Crisis and Corporate Governance System*, s.130 (Çevrimiçi) <http://www.nber.org/chapters/c10187.pdf>, 12 Ağustos 2016.

⁷¹ Hur, Seok-Kyun, “The Economic Growth of Korea Since The 1990s: Identifying Contributing Factors From Demand and Supply Sides”, **The Rise of China and Structural Changes in Korea and Asia**, Ed: Takatoshi Ito, Chin Hee Hahn, Korea Development Institute, UK, 2010, s.142.

⁷² Kim Kihwan, “The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons”, **The High-Level Seminar on Crisis Prevention in Emerging Markets Organized by The IMF and The Government of Singapore**, Singapore, 2006, s.12-19.

sigortası fonlarının yetersizliği ve kamu fonlarında planlananların üzerine çıkan harcamalar (kimi görüşler harcamaları israf olarak değerlendirilmekte) dönemin önemli ekonomik ve sosyal gelişmeleri olarak ortaya çıkmaktadır.⁷³

Güney Kore'nin Chaebollere karşı bakış açısının 1997 Asya krizi ile yön değiştirmiş olduğu gözlenmektedir. Çünkü bu şirket grupları krizin Kore'de yaşanmasının ana sebeplerden biri olarak görülmüş, hatta bazı politikacılar ve sivil toplum kuruluşları şirketlerin tasfiye edilmesi hususunda kamuoyu oluşturmaya çalışmıştır. 1998-2003 yılları arasında görev yapan Kim Dae-Jung hükümeti ile başlayan, sonrasında Roh hükümeti ile devam eden ve chaebolleri ilgilendiren reform paketleri gündeme alınmıştır. Bu reform paketleri içerisinde Chaebol şirketlerinin kurumsal yönetimini geliştirmek ve şeffaflığını artırmak, şirket grupları arasında çapraz borç garantilerini ortadan kaldırmak, hissedarların ve yönetimin hesap verebilirliğini artırmak, sınai sermayenin finansal sektöre hâkimiyetini engellemek ve mirasçılara uygunsuz davranış veya hediyeleri önlemek gibi uygulamalar yer almıştır.⁷⁴ Özellikle iç içe geçmiş finans ve muhasebe kayıtları, hükümetin ileri gelenleri ile el altından yapılan illegal anlaşmalar, sürekli ortaya çıkan yolsuzlukların, Chaebol tarzı iş yapış şekilleri sebebiyle Kore'de krizin büyümesine katkıda bulunması, kamuoyunun da baskısıyla çeşitli müdahaleleri gerekli kılmıştır. Örneğin Daewoo gibi büyük şirket gruplarından bazılarının batışına izin verilmiştir. 1999'da iflas eden Daewoo'nun yanı sıra, bazı şirketlerinde büyük ölçüde toplu işten çıkarımlarına ve grup şirketlerini satmalarına izin verilmiştir. Kriz sırasında ortaya çıkan yeni ekonomide Chaebollerin yıllardır süren miras yoluyla gelen mülkiyet yapısına ve kafa karıştırıcı emir komuta zincirine müdahale edilmiştir. Getirilen yasal değişikliklerle çapraz ortaklık yapısının ortadan kaldırılması başta olmak üzere, daha basit tabanlı şirket yapılarına geçilmesi istenmiştir.⁷⁵ Ancak uygulamaya koyulan pek çok yasa ve yönetmeliğe karşın, Chaebollerin yaptığı değişiklikler göstermelik olmuş ve gerçek

⁷³ Nah Jeong Wan, "Kore'de Demokrasi ve Politik Kültür", **Kore'de ve Türkiye'de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, Avrasya Enstitüsü Yayınları, 2013, s.28.

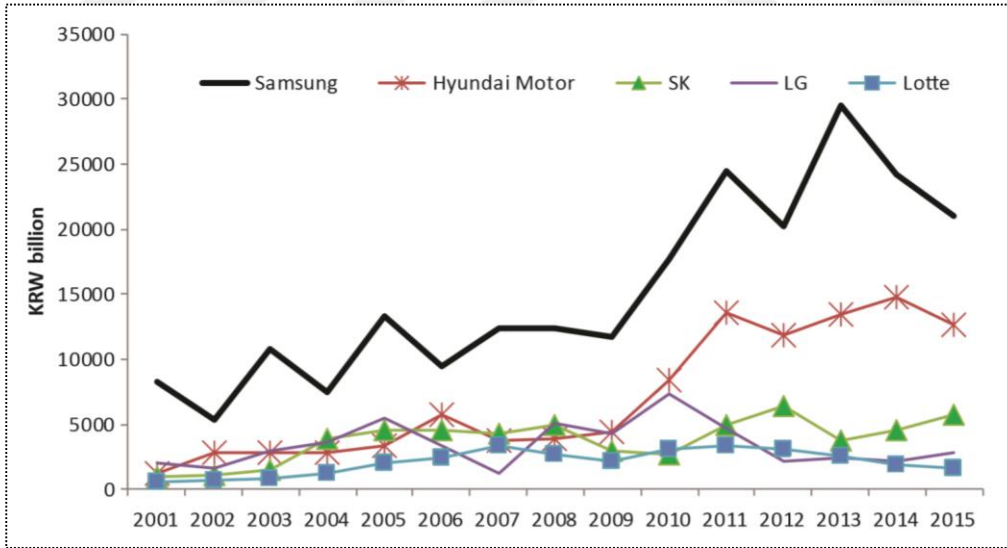
⁷⁴ Boje, Joh, **a.g.e.**, s.201.

⁷⁵ Kim Myung Oak, Sam Jaffe, **The New Korea: An Inside Look at South Korea's Economic Rise**, USA, American Management Association Publishing, 2010, s.130.

anlamda değişikliğe gitmekten kaçınmışlardır.⁷⁶ Örneğin yabancı yatırımcılarla anlaşılan Chaeboller holdinglerinin aile kontrolünü hissedarlara teslim etmediklerinden bu yatırımcıların kurumsal yönetim denetimini etkin bir şekilde uygulamasına mani olmuşlardır.⁷⁷

Ancak tüm bu müdahalelere rağmen 1997 sonrası dönemde, Chaebollerin hükümet üzerindeki etkisinin arttığı da savunulan bir başka önemli görüştür. 1997 sonrası gerek ulusal gerekse uluslararası çevrelerde Kore'yi "Samsung Cumhuriyeti" olarak adlandırmak yaygınlaşmıştır. Öyle ki 2005 yılında dönemin cumhurbaşkanı Rhoo Moo Hyun katıldığı bir toplantıda "gücün artık piyasaların elinde olduğunu ve Kore hükümetinin iş dünyasının çıkarlarını gözetmeden politika yapamayacağını dile getirmiştir".⁷⁸

Şekil 2.3. Güney Kore'nin İlk Beş Chaebol'unun 2001–2015 Yılları Arası Net Kârı



Kaynak: Chiang Min-Hua, **Contemporary South Korean Economy: Challenges and Prospects**, East Asian Institute, NUS, Singapore, 2017, s.30.

⁷⁶ Boje, Joh, **a.g.e.**, s.201.

⁷⁷ Min-Hua Chiang, **a.g.e.**, s.29.

⁷⁸ Park, Hyeng-Joon, Korea's Post-1997 Restructuring: An Analysis of Capital as Power, **Review of Radical Political Economics**, 2015, s.13-14.

1997 Asya Krizi sonrası reform tedbirlerinin Chaebollerin kârlılığına zarar verebileceği endişesi doğmuş ancak ortaya konulan mali tablolarla küresel mali krizden sonra dâhi bazı Chaebollerin net kârının arttığı göze çarpmıştır. Şekil 2.3’de de gösterildiği üzere, 2008’den önce Samsung, Hyundai Motors, LG, SK ve Lotte’nin yıllık net kârı istikrarlı bir şekilde artmıştır. 2009 yılında Hyundai Motors hariç, net kârlarında düşüş yaşayan Samsung, SK, LG ve Lotte’nin, 2010 yılından itibaren net kârları tekrar artışa geçmiştir. Chaeboller, farklı sektörlerde bulunan iştirakleri ile hem ekonomi hem de istihdam alanında güçlerini arttırmaya devam etmektedirler. En büyük 30 Chaebolün sahip olduğu iştirak sayısı 2007’de 843 iken, 2012 yılında 1.246’a ulaşmıştır. Perakende devi Lotte Group ise iştirak sayısındaki en büyük artışı yaşamış, 2007 sonunda 43 olan şirket iştiraklerinin sayısını 2012’de 79’a çıkarmıştır.⁷⁹

⁷⁹ Chiang Min-Hua, **a.g.e.**, s.30-31.

2.3. Chaebollerin Güney Kore Ekonomisindeki Yerinin Değerlendirilmesi

Buğra, Güney Kore ekonomik kalkınma sürecinde devlet ile büyük işadamları arasındaki güçlü ortaklık deneyimi yaşayan bir ülke olduğunu vurgular. Ancak bu ortaklık Japonya'daki gibi devlet ve işadamları arasında güç dağılımının eşit olduğu bir ortaklık değil, devletin tartışmasız biçimde güçlü olduğu bir ortaklık olmuştur. Ayrıca Japon işadamlarının daha güçlü konumda olmasına rağmen, tarihte birçok kez devletle eşit bir ortaklık içinde işbirliğine gittiklerinin de altını çizerek⁸⁰ Yerli firmaları güçlendirici politikalar uygulamak, Güney Kore'nin kalkınma döneminde uyguladığı en temel politikalardan biri olmuştur. Sermaye birikimlerini devletin piyasaya müdahalesi ile iyice arttıran büyük firmalar 1965-1985 yılları arasında olgunlaşmış ve 1985'den sonra çok uluslu şirketler halini almıştır.⁸¹ Kore hükümeti tarafından desteklenen bu büyük şirketleri ekonomideki ölçekleri bakımından yönlendirmek, küçük şirketleri yönetmekten daha kolay olmuştur. Ayrıca yabancı piyasalarla rekabet edebilecek kadar ekonomik ölçekleri de büyük olan bu firmalar, hükümet tarafından ekonomik gelişmenin büyüme aracı olarak görülmüştür.⁸² Hükümet tarafından stratejik sanayi alanlarında üretim teşvikleri ile cömert bir şekilde desteklenen bu holdingler⁸³, Kore'nin savaş sonrası, ekonomik kalkınma ve ihracat eksenli politikalarının destekçisi olarak, özellikle girişimcilik, esneklik, yüksek risk içeren projelerde yer almış ve endüstrileşme sürecinde etkin bir rol oynamıştır.⁸⁴

Güney Kore ekonomisi Japon sömürgecilikinden kurtulup sanayileşme adına ilk adımları izlediği 1950'li yıllardan itibaren hem siyasi olarak hem de ekonomik olarak yapısal değişiklikler yaşamıştır. 1950'de tarım ağırlıklı fakir bir ekonomiye sahip olan

⁸⁰ Ayşe Buğra, **Devlet ve İşadamları**, Çev. Fikret Adaman, İstanbul, İletişim Yayınları, 9. Bası, 2015, s.20. ve s.41.

⁸¹ Delican, "Sanayileşmenin Endüstri...", **a.g.e.**, s.165.

⁸² Emiroğlu, **a.g.e.**, s.78.

⁸³ Seung-Il Jeong, **a.g.e.**, s. 44-48.

⁸⁴ Erhan Atay, Gökhan Karsan, "Kore Ekonomik Gelişiminin Sosyo-Kültürel Dinamikleri: Yeni-Devletçi Yaklaşım", **Kore ve Türkiye'de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınlar (4), 2013, s.218.

Kore’de, askeri cunta yönetiminden demokratik yönetimlere, ithal ikame politikalardan ihracat odaklı kalkınma politikalarına doğru yaşanan bu yapısal değişiklikler ülkenin bugünkü ekonomik şartlara ulaşmasında önemli yer teşkil etmektedir. Kalkınmanın ilk yıllarından itibaren tarım sektörünün payı giderek azalmış, sanayi sektörünün payı hızla artmıştır. Günümüzde ise hizmetler sektörünün payı sanayi sektörünün haylice önündedir. 2017 yılında Kore’nin ekonomisine katkı yapan sektörler karşılaştırıldığında hizmetler sektörünün % 58.28, sanayi sektörünün % 33.62, inşaat sektörünün % 5.94, tarım sektörünün ise % 2.1 oranında katkı sağladığı görülmektedir.⁸⁵

Son yarım yüzyıl boyunca, Güney Kore bir ekonomik başarı örneği olarak hem gelişmekte olan ülkelere hem de dünyadaki diğer ülkelere kendini kanıtlamış bir ülkedir. Ülke güçlü ekonomik gelişmesinin bir sonucu olarak Güney Kore, Hong Kong, Singapur ve Tayvan ile birlikte *Asya Kaplanları* olarak anılmıştır. Güney Kore’nin başarısının merkezinde olduğu düşünülen Chaeboller ise, ülkenin ekonomik gelişimi ve ülkeyi ucuz ürün ihracatçısından büyük bir küresel oyuncuya dönüştürmek için seçilmiş şirketlerdir.⁸⁶ Güney Kore Chaeboller liderliğinde yürüttüğü ihracat odaklı hızlı sanayileşme ile dünyanın altıncı büyük ihracatçısı olmuştur. Bu gelişmeler ışığında kişi başına düşen gelir 1970 yılında OECD ortalamasının %6’sı kadar artarken, 2017 yılında Kore’de kişi başına düşen gelir OECD ortalamasının %89’u kadar artmıştır.⁸⁷ Chaeboller 1960’larda Kore’nin ekonomik kalkınmasında önemli bir rol oynamış olsa da, bu şirketlerin en hızlı büyüme dönemleri aslen ülkenin stratejik olarak ağır kimya sanayine geçiş yaptığı yıllardır. 1970’lerde hızlı büyümeleri ve farklı sanayilerde ürettiği çeşitli ürünler, Kore’yi hem endüstriyel yapı ve hem de pazardaki ürün yoğunluğu açısından kökten değiştirmiştir. 1977 yılına kadar, tüm malların yüzde 93’ü tek el, duopol veya oligopol koşullarında üretilmiş ve üreticiler pazar payının yüzde 60’ından fazlasını sahip olmuştur. 1980 yılına

⁸⁵ OECD, Korea -Value Added by Activity, 2017, (Çevrimiçi) <https://data.oecd.org/natincome/value-added-by-activity.htm#indicator-chart>, 29 Ocak 2020.

⁸⁶ Chad Albrecht, Chad Turnbull, Yingying Zhang, Christopher J. Skousen, The Relationship Between South Korean Chaebols and Fraud, **Management Research Review**, Vol. 33 No. 3, 2010, s. 257.

⁸⁷ OECD, **Korea Economic Snapshot**, (Çevrimiçi) <http://www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/>, 1 Şubat 2020.

gelindiğinde, en büyük on Chaebol milli gelirin yüzde 48'ini oluşturmuştur. Buna ek olarak, bu dönemde, teknoloji geliştirme önemli bir kalkınma stratejisi olarak kullanılmaya başlanmış ve bu stratejiye katkı sağlayacak altyapı ve insan kaynağı Chaebollerin ellerinde olmuştur. Bu avantajlı durum zaman içinde uluslararası rekabetin artması ve giderek Ar-Ge faaliyetlerini daha fazla destekleyen politikaların yürürlüğe girmesiyle, Chaebollerin bu alanlarda daha büyük roller üstlenmesinin bir sonucudur.

Tablo 2.4. Chaebols'un Kore GSMH'sindeki Payı ve Kore'nin GSYH'sindeki Artış

Yıl	Chaebollerin Kore GSMH'sindeki Payı (%)	Kore'nin GSYH'sindeki Artış (%)
1985	8,8	7,5
1986	8,3	12,2
1987	7,9	12,3
1988	8,9	11,7
1989	9,8	6,8
1990	9,6	9,3
1991	9,6	9,7
1992	10,1	5,8
1993	10,2	6,3
1994	10,9	8,8
1995	12,8	8,9

Kaynak: Jeong, Gookjin, "Miracle on the Han River: A Regression Analysis of the Effect of Chaebol Dominance on South Korea's Economic Growth", **University of Colorado at Boulder**, Undergraduate Honors Theses, Paper 897, 2015, s.24.

Tablo 2.4'de detayları verildiği üzere 1985-1995 yılları arasında on yıllık bir süre içinde Chaebollerin Kore'nin gayri safi milli hasılası içindeki payı demokratikleşme hareketi ve sonrasında siyasi rejim değişikliğinin yaşanarak sivil demokratik yönetimlere geçilen 1987 yılını saymazsak, her yıl arttığı görülmektedir. Ancak Chaebollerin sadece Kore ekonomisine değil, işgücü arzı veya işgücü talebi ile toplumsal yaşama ve çalışma hayatına da katkıları yüksektir. Ayrıca grup firmaları sayesinde uyguladıkları ürün çeşitlendirme ve dikey entegrasyon, verimliliklerini artırarak ve maliyetleri azaltarak, Kore ekonomisinin ön plana çıkmasına fayda sağlamıştır. Dikey entegrasyon sayesinde, Chaeboller, önemli parçaların ve teslimat programlarının kalitesi üzerinde kontrol uygulayabilmek, uluslararası pazarlarda diğer firmalardan çok daha hızlı bir şekilde

pazara getirmelerini sağlamıştır.⁸⁸ Öte yandan Chaeboller, farklı sektörlerde de büyüyerek Kore'nin ekonomisine etki eden büyük işletme grupları haline gelmişlerdir. 1990 yılında ağır makine, kimyasal ve yarı iletken ürün üretiminde 5 chaebol grubu bulunurken, yirmi birinci yüzyılda bu sektörler bilgi ve yüksek teknoloji içeren sektörlerle yer değiştirmiş ve bu yeni sektörler Kore'nin büyümesini sağlayan itici sektörler haline almıştır.⁸⁹ 2017 yılındaki Fortune Global 500 listesine göre bilgi teknolojisi, otomobil ve telekomünikasyon alanında on beş Chaebol grubu yer almaktadır.⁹⁰

Yoo ve Lee, hükümetin güçlü liderliği ve etkili ekonomik planlarının Kore'nin dikkate değer ekonomik büyümesinin önemli unsurlarından biri olduğunu dile getirir. Bununla birlikte, özel sektörün, özellikle de Chaebollerin çabalarının, Kore'nin ekonomik kalkınmasının gerçek etkenleri olduğunu da vurgularlar.⁹¹ Chan Sup Chang da, 1980'lerin sonlarına doğru yazdığı bir makalede, Kore'nin ekonomik başarısının arkasında yatan önemli etkenlerden biri olarak Chaebolleri gösterir. Chan, *"Kore yönetim sisteminde aile, mezunlar, yöre ve devletin (hükümet) iş dünyası ile ilişkileri kritik derecede önemlidir."* der. Girişken ve yetenekli girişimcilerin işlerini sürekli büyütmelelerinin yanı sıra hükümet ve iş dünyasının sürekli değişen uluslararası ortamına ustalıkla adapte olmalarının başarıyı getiren diğer önemli unsurlar olarak sıralamıştır.⁹²

Kore'de sanayinin geliştirilmesi yeni firmaların ortaya çıkmasından ziyade mevcut firmaların yani sömürgecilik döneminde ortaya çıkan işletmelerin çeşitli destek ve yardımlarla büyümesine izin verilmesiyle sağlanmıştır. Böylelikle bu durum az sayıda firmanın çok büyük iş grupları (Chaebol) şeklinde büyümesiyle sonuçlanmıştır. Kore'deki

⁸⁸ Jeong, Gookjin, "Miracle on the Han River: A Regression Analysis of the Effect of Chaebol Dominance on South Korea's Economic Growth", **University of Colorado at Boulder**, Undergraduate Honors Theses, Paper 897, 2015, s.24, s.39 ve s.41.

⁸⁹ Min-Hua Chiang, **a.g.e.**, s.25-26.

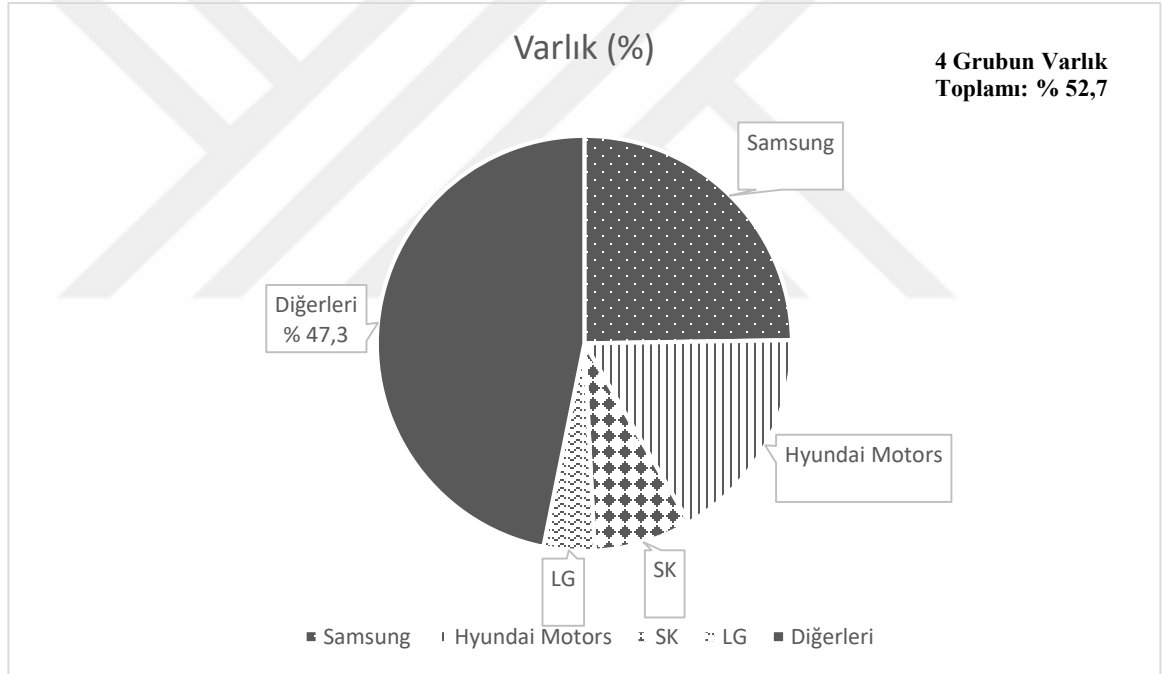
⁹⁰ Yoon Yung Sil, 15 Korean Companies Make Fortune 500 List This Year, Same as Last Year, (Çevrimiçi) <http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=19376>, 20 Eylül 2019.

⁹¹ Yoo Sangjin, Lee Sang M., Management Style and Practice of Korean Chaebols, **California Management Review**, 29 (4), 1987, s.95.

⁹² Chan Sup Chan, Chaebol: The South Korean Conglomerate, **Business Horizons**, March-April 1988, s.51-52.

büyük şirketlerin ekonomi içindeki yoğunluğu, bölgesel komşuları olan Japonya ya da Tayvan'dan çok daha yüksektir. Japonya'da iş piyasasında küçük şirketlerin ve büyük şirketlerin sayısı bir birine yakinken, Tayvan'da küçük firmaların sayısı daha fazladır. Bu nedenle, Kore ekonomisi, Tayvan'ın küçük firma ekonomisinin veya Japonya'nın ekonomisinin aksine, büyük firma (Chaebol) ekonomisi olarak adlandırılmaktadır.⁹³

Şekil 2.4. Samsung, Hyundai, SK ve LG'nin 30 Chaebol Grubu İçindeki Varlıklarının Payı (2017)



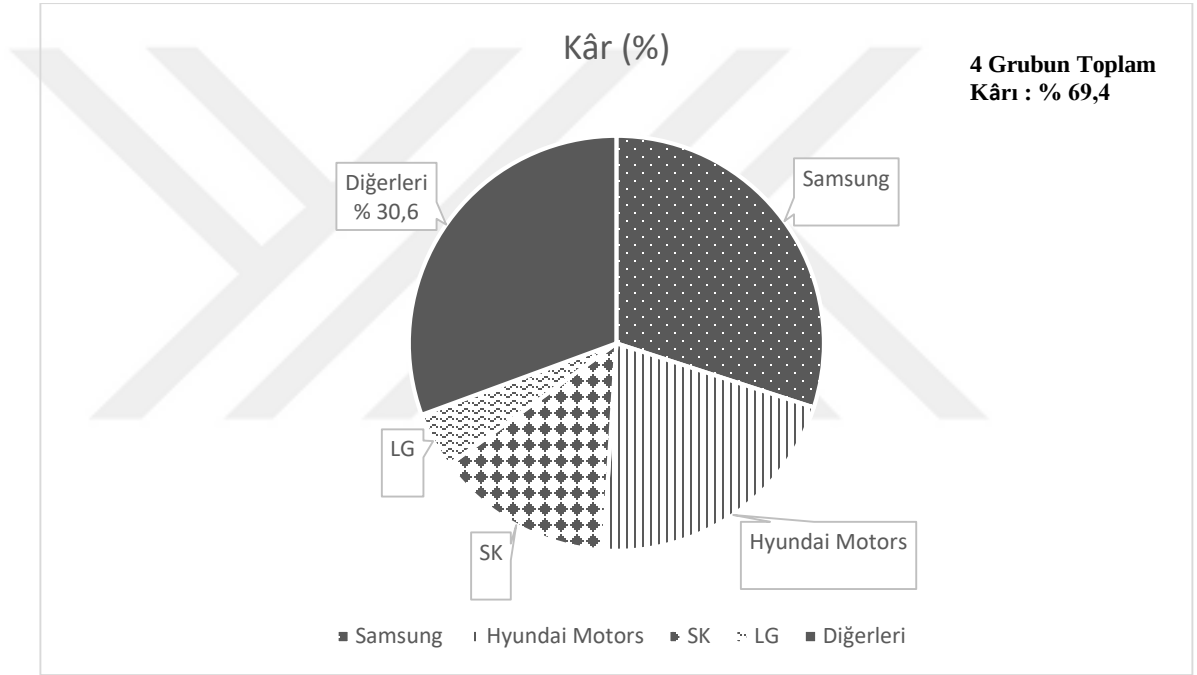
Kaynak: OECD, *Economic Survey of Korea*, 2018, s.16, (Çevrimiçi) www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/, 29 Ocak 2020.

Örneğin Samsung, Hyundai Motors, SK ve LG, Kore ekonomisinde baskın ilk dört Chaebol olarak belirtilmektedir. 2017 yılında ilk dört grubun 30 Chaebol grubu içindeki varlık payı yukarıda Şekil 2.4'de verilmiştir. Kore'de varlık gösteren 30 Chaebol grubunun varlık toplamaları içinde Samsung, Hyundai Motors, SK ve LG'nin varlık toplamaları grubun % 52,7'sini oluşturmaktadır. Geri kalan 26 Chaebol grubu ise bütünü

⁹³ Charles Harvie, Lee Hyun Hoon, Export Led Industrialisation and Growth – Korea's Economic Miracle 1962-89, *University of Wollongong Economics Working Paper Series*, 2003, s.5.

% 47,3'üdür.⁹⁴ OECD 2017 yılının ekonomik verilerini derlemiş olduğu çalışmasında, dört büyüklerin* 2011 yılında varlık toplamlarının % 49,1 olduğunu aradan geçen altı sene içinde % 3,6 oranında artış göstererek % 52,7'ye ulaştıklarını ortaya koymuştur.

Şekil 2.5. Samsung, Hyundai, SK ve LG'nin 30 Chaebol Grubu İçindeki Kâr Payı (2017)



Kaynak: OECD, **Economic Survey of Korea**, 2018, s.16, (Çevrimiçi) www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/, 29 Ocak 2020.

Samsung, Hyundai Motors, SK ve LG'nin, otuz Chaebol grubu içindeki kâr payı ise, Şekil 2.5'de verilmiştir. Dört büyüklerin toplam kârı 2017 yılında % 69,4 iken geri kalan yirmi altı Chaebol grubunun toplam kârı % 30,6'dır. 2011 yılında toplam kârları % 62,3 olan dört büyüklerin altı sene içerisinde toplam kârlarında % 7,1'lik artış meydana gelmiş ve % 69,4'e ulaşmıştır. Otuz Chaebol grubu içinde dört büyüklerin dışında kalan şirketlerin kâr oranı ise 2011 % 37,7'den 2017'de % 30,6'ya inmiştir. Bu şirketlerin Kore

⁹⁴ OECD, **Economic Survey of Korea**, 2018, s.16, (Çevrimiçi)

<http://www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/>, 29 Ocak 2020.

* Bundan sonra Samsung, Hyundai Motors, SK ve LG dört büyükler olarak anılacaktır.

kalkınması üzerindeki rollerinin azımsanmayacak kadar büyük olmasının yanında, günümüzde giderek artan güçleri ve servetleri de dikkat çekmektedir. Samsung'un tek başına Kore gayri safi yurtiçi hasılasının yaklaşık %20'sini oluşturması, bu durumu açıklamak için verilebilecek örneklerden yalnızca biridir.⁹⁵

Günümüzde Chaebollerin başarısı sadece Kore'de değil tüm dünyada fark edilir olmuştur. Özellikle 2000'li yılların başından itibaren Samsung, LG gibi önemli Chaeboller ülkelerini dünyadaki yüksek teknoloji sektörlerinde önemli bir rakip haline getirmiştir.⁹⁶ Ancak teknolojiye olumlu gelişmeler istihdam ilişkilerini olumsuz etkilemiştir. Üretim hacmindeki artışa rağmen, Kore'de imalat sektöründe çalışan işçilerin sayısında giderek düşüş yaşanmaktadır. Bu noktada çalışanların yerini makineler ve teknolojik sistemlerin aldığı, insan gücünün otomasyon sistemleri ile yer değiştirildiği gözlenmektedir.⁹⁷

⁹⁵ Iain Marlow, "South Korea's Chaebol Problem", **The Globe and Mail**, (Çevrimiçi) <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/asian-pacific-business/south-koreas-chaebol-problem/article24116084/>, 09 Ağustos 2016.

⁹⁶ Chiang Min-Hua, **a.g.e.**, s.31.

⁹⁷ Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, **a.g.e.**, s.31.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GÜNEY KORE'DE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİNİN GELİŞİMİ VE CHAEBOLLERDE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

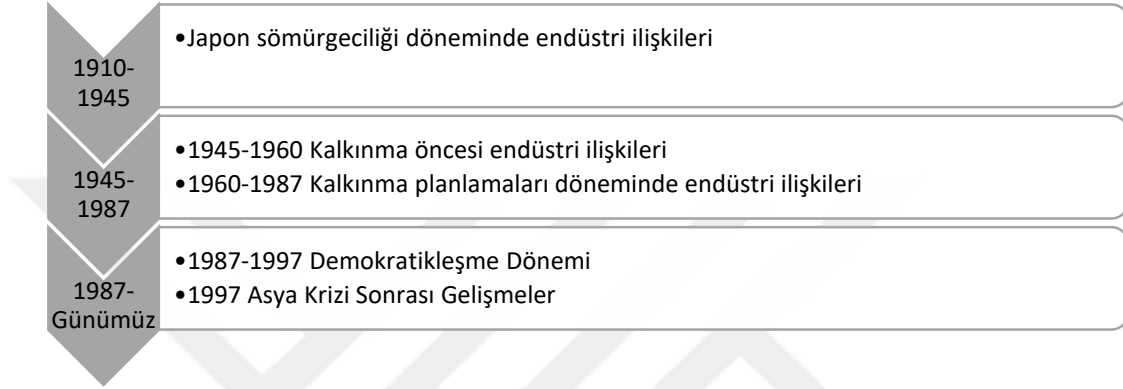
3.1. Kamu Politikaları Olarak Endüstri İlişkileri

Kore'de endüstri ilişkilerinin özelliklerini anlayabilmek için sadece endüstri ilişkilerinin karakteristiğini ve aktörlerin tutumunu değil, zaman içinde ülkede meydana gelen sosyo-politik ve ekonomik değişimleri de göz önüne almak gerekmektedir. Çünkü her ülkede olduğu gibi Kore'de de endüstri ilişkilerinin aktörleri işçi, işveren ve devletin sergilediği tutum ve davranışlar siyasal ve ekonomik koşullarla doğrudan ilişkilidir. Kore, önce sömürgecilik baskısı altında varlık göstermeye çalışan, daha sonra da uzun yıllar askeri darbelerle yönetilen bir ülke olarak demokratik haklara geç sahip olmuş ve bu süreçte de ülkede özgür bir sendikacılık mümkün olmamıştır. Dolayısı ile endüstri ilişkilerinin gelişiminde Japon sömürgecilik dönemi ve bağımsızlık sonrası askeri darbe ile yönetime gelen hükümetler endüstri ilişkilerinin farklı şekilde yapılanmasına neden olmuştur.

Japon sömürgeciliği döneminde öncelik ülkenin sömürgecilikten kurtulması ve Japonların emri altında kötü koşullarda çalışan işçilerin koşullarının ve ücretlerinin iyileştirilmesi olmuştur. Kalkınma sürecinde ise, öncelik ülkenin hızlıca sanayileşmesi olmuştur. İhracat odaklı sanayileşme politikalarıyla 1960'lı ve 1970'li yıllarda emek yoğun imalat malları üretimi, sonrasında ise sermaye ve beceri yoğun malların üretimine geçiş yapılmıştır. Bu süreçte yeni sanayilerin kurulmasıyla istihdamda artış yaşanmış, ancak işçi ve işverenlerin arasında yaşanacak çatışmacı ilişkilerin ekonomik gelişmenin önünde bir engel olacağı düşüncesiyle işgücü kontrol altına alınmıştır. Ülkenin askeri yönetimlerden sivil yönetimlere geçerek yaşadığı demokratikleşme süreciyle de sendikal örgütlenme üzerindeki kısıtlar ortadan kaldırılmıştır. 1997 Asya Krizi'nden 2010'ler sonrasına kadar ise ekonomide liberal politikaların uygulandığı, çalışma ilişkilerinde ise

sendikalaşma ve sendikal hakların iyileştirilmesinden ziyade işgücü piyasasının esnekliğine odaklanmış politikaların etkili olduğu bir dönemdir.

Şekil 3.1. Güney Kore’de Endüstri İlişkileri



Kaynak: Mustafa Delican, “The Political Economy of Labor Relations in South Korea: 1950-1980”, **Prof. Dr. Metil Kutsal’a Armağan**, Ankara, 1998, s.272-280.; Mustafa Delican, Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1995, İstanbul, s.163-164.; Seung-Ho Kwon, “Industrial Relations In South Korea: An Historical Analysis”, **The University of New South Wales, School of Industrial Relations and Organisational Behaviour Working Paper Series (112)**, 1997, s.15-22.

3.1.1 Japon Sömürgeciliği Dönemi İşçi Örgütlenmeleri ve Hareketleri

Kore’de modern anlamda işçi hareketi Japon Sömürgeciliği döneminde başlamıştır. Toplumsal anlamda zor dönemlerden geçen Kore’nin işçi hareketi, gerçekte Japon sömürgeciliğine karşı gelişen milli bağımsızlık hareketinin bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır.¹ Bu çerçevede ortaya çıkan işçi hareketlerinin iki farklı amacı olmuştur. Birincisi Kore’nin Japon sömürgeciliğinden kurtulması ve diğeri de çalışma koşulları ve ücretlerin iyileştirilmesidir.² Bu noktada kötü çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri, çok düşük ücretler ve Kore halkının üzerinde uygulanan asimilasyon politikalarının işçileri

¹ Song Mi-Soo, “Kore’de Sanayileşme Sürecinde İşçi Hareketleri ve Sendikacılık”, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1999, İstanbul, s.6.

² Seok-Lyul Hong, v.d., **A Hard Journey to Justice: First Term Report by the Presidential Truth Commission on Suspicious Deaths of the Republic of Korea**, “Labor Movement and Suspicious Deaths”, South Korea, Samin Books, 2004, s.241-242.

ortak menfaatler doğrultusunda bir araya getirdiğini söylemek yanlış bir tespit olmayacaktır.³

Sendikal yapılanma açısından Japon sömürgeciliği döneminde dağınık olan işçi grupları zamanla bir araya gelerek daha örgütlü yapılanmalar içine girmiştir. Birbiri ardına yapılan grevlerle sendika özellikleri taşıyan bu işçi yapılanmaları bir süre sonra ortak amaç için bir araya gelen bir form halini almıştır.⁴

Japon hükümeti sömürge döneminde, eğitimden toplumsal yaşayış kurallarına kadar birçok alanda Koreliler aleyhine düzenlemeler yapmıştır. Diğer toplumsal dayatmalarının aksine, Japon koloni idaresinin bu dönemde işçilerin mücadelesine 1924 yılına kadar karışmadığı gözlemlenmektedir. 1920 yılında Koreli liberal aydın kesim tarafında ilk ulusal organizasyon olan “Chosun* İşçi Kardeşliği Birliği”nin kurulması, 1922 yılında sosyalist yönelimli Chosun İşçi Konfederasyonunun kurulması, 1924 yılında ise Chosun İşçi ve Çiftçi Konfederasyonu kurulması bu durumu gösteren önemli örneklerdir. Ancak 1924 yılında çıkarılan “Kanun ve Düzeni Koruma Yasası” ile ulusal seviyede sendikal hareketlerin baskılanmaya çalışıldığı görülmektedir. 1938 yılında ise Çin ve Japonya arasında savaşın patlak vermesi ile sendikacılık hareketleri yasaklanmıştır.⁵

Japon sömürgeciliğinin yaşandığı 1910-1945 yıllarındaki Güney Kore’deki işçi hareketlerine bakıldığında, 1920’li yılların Koreli işçiler için sömürgeciliğe karşı birlikte hareket etmeye başladığı yıllar olarak gözlemlenmektedir. Kore’de, 1920 yılında örgütlenen 3 işçi örgütü bulunmaktadır. Örgütlenme sayısı yıllara göre artış göstermekle birlikte, en yüksek dönemini 1930’lu yıllarda yaşamıştır. 1930 yılında 561 işçi örgütü ile

³ Betty L. King, **a.g.e.**, s.5-7.

⁴ Kim Dong-One, Bae Johng-Seok, **a.g.e.**, s.67-68.

*Joseon, Chosŏn veya Chosun ismi yaklaşık beş asır süren Kore Hanedanlığının tarihi kaynaklarda geçen ismidir.

⁵ Lee Byoung Hoon, “Employment Relations...”, **a.g.e.**, s.288.; Kelvin Ho Joon Park, “Manifestations of Ethnic Prejudices Derived from The Japanese Occupation of Korea and Taiwan: The Asian Experience vs. TheAsianAmericanExperience”,s.17,(Çevrimiçi)<https://web.stanford.edu/class/e297a/Japanese%20Occupation%20of%20Korea%20and%20Taiwan%20-%20The%20Asian%20vs%20The%20Asian-%20American%20Experiencea.doc>, 18 Ocak 2018.

zirveye ulaşan örgütlenme 1930'dan sonra düşüşe geçmiştir. 1930'larda yaklaşık 60 bin olan üye sayısı, 1935 yılında 28 binlere düşmüştür. İşçi örgütü sayısındaki bu düşüşe bağlı olarak üye sayısında da azalış yaşanmıştır.⁶ İşçi örgütlerinin artış gösterdiği bu yıllar ile Japon sömürgesinin Kore üzerinde sıkılaştırdığı sert yönetim arasında bir ilişki kurulabilmektedir. Zira Japonya 1920'den sonra artan pirinç ihtiyacını karşılamak üzere Kore'de pirinç üretiminin arttırılması üzerine politikalar uygulamaya başlamıştır.⁷ Pirincin yanı sıra artan demir-çelik ve diğer maden ihtiyaçlarının da Kore'deki kaynaklardan sağlamasıyla Japon sömürü yönetimi Kore işgücü üzerindeki baskısını giderek arttırmıştır. Zorlu çalışma koşulları, işgücünün sadece üretim de değil zorunlu olarak orduda da kullanılması ve Koreli kadınların Japon askerinin ihtiyaçlarını karşılamak için zorla Japonya'ya gönderilmesi gibi kötü uygulamalar işçiler arasında sömürge yönetimine karşı yıllar içerisinde giderek artan işçi direnişleri görülmesine neden olmuştur.⁸ Bu dönemde ortaya çıkan iş uyuşmazlıkları Tablo 3.1'de gösterilmiştir. Tablo 3.1'de de görüldüğü üzere 1920-1930 yılları arasında yaklaşık 60 bin işçinin katıldığı 731 grev gözlemlenirken, 1930-1940 yılları arasında yaklaşık 130 bin işçinin katıldığı toplamda 1631 grev meydana gelmiştir.⁹

Tablo 3.1. 1920-1940 Yılları Arası İş Uyuşmazlıkları Göstergeleri

Grevlerin yaşandığı yıllar	Greve katılan işçi sayısı (toplam)	Toplam Grev Sayısı
1920-1930 arası	60 bin	731
1930-1940 arası	130 bin	1631

Kaynak: Kim Dong-One, Bae Johng-Seok, **Employment Relations and HRM in South Korea**, England, Ashgate Publishing Ltd, 2004, s.68.

⁶ Kim Dong-One, Bae Johng-Seok, **a.g.e.**, s.67-68

⁷ Banbal, **a.g.e.**, s.86.

⁸ Deniz İstikbal, Güney Kore'nin 1. ve 2. Ekonomik Kalkınma Planları ile Türkiye'nin 1. ve 2. Beş Yıllık Ekonomik Kalkınma Planlarının Politik Ekonomi Açısından Karşılaştırılması, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018, s.15.

⁹ Kim Dong-One, Bae Johng-Seok, **a.g.e.**, s.68.

3.1.2. Kalkınma Süreci ve Endüstri İlişkileri

3.1.2.1. İthalata Dayalı Sanayileşme Dönemi

1945 yılında Japon işgalinin sona ermesi Kore açısından önemli gelişmelere sahne olmuştur. Kore ikiye bölünmüş, Güney Kore ve Kuzey Kore olarak adlandırılan iki ayrı devlet kurulmuştur. 15 Ağustos 1945 Bağımsızlık Günü'nden* itibaren işçi hareketleri ve sendikal faaliyetler canlılık kazanmıştır.¹⁰ 1945 yılından sonra taban örgütlenme önem kazanmış Kore Genel İşçi Sendikası Federasyonu (GFKTU) tabana yayılan tek ulusal sendika olma özelliği ile 1949 yılına kadar yaklaşık 128 bin işçiyi üye yapmıştır.¹¹ 1953 yılında Rhee hükümeti yönetiminde ilk iş kanunları çıkarılmış, bu kanunlarla işçilere serbestçe örgütlenme, toplu pazarlık ve grev özgürlükleri tanınmış ve bu kanunlar 1963 yılına kadar değişmeden kalmıştır. Demokratik nitelikte olan bu kanunlar 1960'larda ve sonrasında 1970'lerde oldukça sınırlandırılmıştır.¹² 1953 yılında kabul edilen 299 maddelik İş Uyuşmazlıkları Kanunu (Labour Disputes Adjustment Act) arkasından, sendikalar yasası, sendika kurulu yasası ve çalışma standartları yasası da kabul edilmiştir.¹³ Ayrıca Rhee hükümeti Kore Genel İşçi Sendikası Federasyonu (GFKTU) yeniden yapılanarak 1948 yılında ismini, Kore İşçi Sendikaları Federasyonu'na (FKTU) dönüştürmüştür.¹⁴ FKTU, 1949 yılından 1960 yılına kadar hükümet tarafından desteklenen ve tanınan tek üst örgütlenme olmuştur.¹⁵

Bu dönemde demokratik anayasa ile çalışma hakkı, sendikalaşma hakkı, toplu pazarlık ve grev gibi hakların verilmesi en önemli gelişmeleridir. 1948-1953 yılları

¹⁰ Kwan Seung-Ho, Michael O'Donnell, **a.g.e.**, s.28.

¹¹ Cho Young-Geon, **A Historical Study of Wage Labour Under the American Military Government**, Nosa Bokji Yeongu, 1984, s.95-96.

¹² Delican, **"Sanayileşmenin Endüstri..."**, **a.g.e.**, s.173.

¹³ Song, **a.g.e.**, s.8.; Kim, Bae, **a.g.e.**, s.72; Lee, "International and Comparative...", **a.g.e.**, s.288.

¹⁴ Kwon Seung-ho, Chris Leggett, "Origins of the Korean Labour Movement", **Policy, Organisation and Society**, 1995, 10:1, s.8.

¹⁵ Mohammad A. Ali, "Globalization and Industrial Relations Of China, India, And South Korea: An Argument For Divergence", **University of Rhode Island Seminar Research Paper Series**, 2005, s.16, (Çevrimiçi) http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=lrc_paper_series, 20 Temmuz 2017.

* 15 Ağustos 1945 yılında Kore 36 yıllık Japon sömürgeciliğinden kurtulmuştur. Kore için önemli olan bu tarih her sene geleneksel olarak **"Bağımsızlık Günü"** olarak kutlanır.

arasında yapılan yasal düzenlemeler arasında İş Kanunu, Arabuluculuk Yasası yer almakta ve yaşa, cinsiyete bakılmaksızın eşit ücret, sekiz saatlik günlük çalışma süresi ve diğer iyileştirici çalışma koşulları ile refah ve iş güvenliği önlemlerine ilişkin düzenlemeler yapılmıştır.¹⁶

3.1.2.2. İhracata Dayalı Sanayileşme Döneminde

1960 yılına gelindiğinde hem ekonomik kriz hem de artan öğrenci olayları yüzünden Rhee Hükümeti düşürülmüş, yerini 1961 yılında askeri darbe ile yönetime gelen General Park almıştır. 1961-1979 yılları arasında ülkeyi yönettiği ve siyasi istikrar sağladığı 1961-1979 yılları arasında hızlı sanayileşmeye öncelik vermiş, bu dönemde uygulamaya koyduğu politikaların etkisiyle işçiler ve sendikalar anti-demokratik uygulamalarla karşı karşıya kalmıştır. General Park'ın cunta yönetimi mevcut sendikaları yasaklamasının yanı sıra milli istihbarat teşkilatının yardımıyla, işyeri esasına göre ve tabana yayılmış bir sendikal hareket yerine, yukarıdan aşağı kontrolü kolayca sağlanabilecek ve yerel, bölgesel ve ulusal seviyede örgütlenmiş işkolu sendikacılığı şeklinde sendikaları yeniden yapılandırarak siyasi faaliyet yasağı getirmiştir. Ayrıca 1963 yılında çalışma ilişkileri kanununda değişikliğe giderek, toplu pazarlık ve grev hakkını tamamen kaldırmamış ama sınırlandırmıştır. Böylelikle devlet endüstri ilişkileri çerçevesinde hem işçiler hem de sendikalar üzerinde sıkı bir denetim sağlamıştır.¹⁷

1961-1972 yılları arasında kalkınma planları önderliğinde yeni sanayilere yatırım yapılmış ve bu yeni sanayilerle birlikte örgütlü işgücünde sayıca değişiklikler ortaya çıkmıştır.¹⁸ Yeni işkollarında istihdam edilen ve artan işçi sayısına paralel olarak örgütlü işçilerin sayısı 1963 yılında 224 bin olan iken, 1969 yılında 444 bine yükselmiştir. 1963 yılında % 9 olan sendikalaşma oranı ise, 1969 yılında % 12,5'e yükselmiştir.¹⁹

¹⁶ Yoon, "South Korea's Industrial..." a.g.e., s.12-13.

¹⁷ Delican, a.g.e., s.174.

¹⁸ Mortuza Khaled, "Park Chung-hee's Industrialization Policy and its Lessons for Developing Countries", A Paper for the World Congress for Korean Studies-2007, Nurimaru, Bexco in Busan, (Çevrimiçi) <http://www.geocities.ws/mortuzakhaled/park.pdf>, 29 Ekim 2015.

¹⁹ Kim and Bae, a.g.e., s.74.

1970-1979 yılları arasında örgütlü işçi sayısı ise, iki katından fazla rakamlara ulaşmıştır. 1970 yılında % 12,6 olan sendikalaşma oranı da 1979 yılına gelindiğinde % 16,8'e ulaşmıştır. 1970 yılında 469 bin olan örgütlü işçi sayısı, 1979 yılına gelindiğinde 1 milyonu geçmiştir. Bu dönemde izin verilen ve tanınan tek üst işçi örgütü devlet kontrollü Kore İşçi Sendikaları Federasyonu (FKTU)'dur. FKTU, Kore'de Park Hükümetinin ve sonrasında gelen diğer hükümetlerin 1997 yılına kadar tanıdığı tek yasal işçi örgütü olmuştur. Özgür işçi hareketi, hükümetin baskı ve zorlamalarıyla karşılaşmış, toplu pazarlık ekonomik gelişmenin önünde bir engel olacağı düşüncesiyle 1961'den 1987 yılına kadar yasaklanmıştır.²⁰

Tablo 3.2. 1970-1979 Yılları Arasındaki Örgütlü İşçi Sayısı ve Sendikalaşma Oranı

Yıl	Örgütlü İşçi Sayısı	Sendikalaşma Oranı (%)
1970	469.000	12.6
1971	494.000	13.0
1972	505.000	12.4
1973	531.000	12.6
1974	642.000	14.2
1975	712.000	14.8
1976	823.000	15.8
1977	916.000	15.9
1978	1.017.000	16.2
1979	1.094.000	16.8

Kaynak: Kim and Bae, **a.g.e.**, s.74 ve s.78

²⁰ Kim and Bae, **a.g.e.**, s.29, s.74 ve s.78.

3.1.3. 1987 Demokratikleşme Hareketi Sonrası

Doğu Asya ülkelerinin sendikal yapıları, yönelimleri ve toplu pazarlık güçleri ayırt edici tarihsel gelişimleri sebebiyle diğer ülkelerden farklılık göstermektedir. Neo-liberal politikalar ve bu politikalara bağlı olarak ortaya çıkan küreselleşme, özellikle bu ülkelerde sendikacılığı giderek daha da içinden çıkılmaz ve güç durumlara sokmuş, bu durumdan çıkabilmek için de yeni sendikal arayışlar içine girilmiştir. Toplumsal hareket sendikacılığı ya da bazı kaynaklarda geçen ismiyle “*sosyal hareket sendikacılığı*” bu yaklaşımlardan biridir.²¹ Toplumsal ya da sosyal hareket sendikacılığı özellikle Güney Kore, Latin Amerika, Güney Afrika, Filipinler, Brezilya gibi ülkelerde benimsenen ve 1970’lerden 1990’lara kadar uzanan yeni bir sendikal modeldir. Bu ülkelerin ortak özelliği ise, hepsinin geçmişte yoğun siyasal faaliyetler veya askeri cunta rejimi yaşamış ve sonrasında demokrasiye geçilmeyle beraber bu ülkelerin işçilerinin hak arama sürecine başlamış olmasıdır.²²

Bu yaklaşımdan yola çıkarak, 1980’lerin ortasında gelindiğinde Kore’de de, işçiler için sendikal örgütlenmenin önemli bir konu haline geldiğini söyleyebiliriz. İşçiler için mücadelenin amacı sadece ekonomik gereksinimleri karşılamak değil, hak ve taleplerini koruma altına alarak uzun vadeli demokratik ve bağımsız işçi sendikalarının örgütlenmesini sağlamak olmuştur. Demokratik sendikacılık hareketi 1980’lerin ortalarından sonlarına kadar sanayiye hâkim olmuştur. Aynı zamanda işçilerin fabrika ve işyerlerinde dayanışmayı teşvik etmesi 1980’lerin sonu ve 1990’ların başında bölgesel ve

²¹ Hyung-Geun Yoo, *Militant Labor Unionism and the Decline of Solidarity: A Case Study of Hyundai Auto Workers in South Korea*, **Development and Society**, Volume 41, Number 2, 2012, s.178.; Arnold Nebgen, *The Impact of Globalisation on Trade Unions: Cosatu’s Present and Future Engagement in International Issues*, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Stellenbosch University, Güney Afrika, 2008, s. 89.; Hüseyin Sevgi, “Neo-liberalizme Karşı Sendikal Mücadele: Toplumsal Hareket Sendikacılığı”, (Çevrimiçi) <http://sendika10.org/2013/01/neo-liberalizme-karsi-sendikal-mucadele-toplumsal-hareket-sendikaciligi-huseyin-sevgi/>, 09 Ağustos 2016.

²² Adnan Mahiroğulları, “**Dünya’da ve Türkiye’de Sendikacılık**”, Bursa, Ekin Basım, 2. Bası, 2013, s.86-87.; Ercüment Çelik, “Toplumsal Hareket Sendikacılığı: Kavramının Doğuşu ve Küresel Dolaşımı Üzerine Bir İnceleme”, **Emek Araştırma Dergisi (GEAD)**, Cilt 7, Sayı 10, Aralık 2016, s.5-6.; Çağla Unlutürk, “Sendikal Hareket ve Çevre Sorunları: Türkiye’de Sendikaların Çevre Politikaları”, **Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.B.D., Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.76.

ulusal dayanışma örgütlerinin kurulmasına yol açmıştır. Hükümet tarafından baskı arttırıldıkça sendikalaşma, demokratik hareketin merkez noktası haline gelmiştir. Karşılaştıkları baskılar karşısında daha da motive olan işçiler taleplerini otoriter rejime karşı dile getirmeye başlamışlardır.²³

Sıkıyönetimle Park'tan sonra başa gelen Chun da sendikalar üzerinde önceki yönetimlerde olduğu gibi baskılar uygulamaya devam etmiş, sendikal örgütlenme üzerindeki denetim ve kontrolünü sıkılaştırarak, yeni yasalarla sendikaların faaliyetlerini daha da sınırlı hale getirmiştir.²⁴ Bu dönemde sadece işçiler ve işçi örgütleri üzerindeki baskıcı tutumunu devam ettirmemiş, siyasi partilerin ve politikacıların politik faaliyetlerine de kısıtlamalar getirmiştir. Üniversite öğrencilerinin faaliyetlerini yakından takip etmek için üniversite kampüslerine güvenlik güçleri yerleştirmiş, sendikalar tamamen dağılmaya zorlanmıştır.²⁵ Park hükümeti döneminde sağ kalmayı başaran bir avuç sendika da Chun hükümeti tarafından birer birer etkisiz hale getirilmiş, dolayısıyla dağılan sendikaların üyeleri faaliyetlerine devletten gizli devam etmiştir. Sendikal faaliyetlerin engellenmesi konusunda daha da saldırgan hareket etmeye başlayan hükümet, sendikalar ve onlara destek veren gruplarla ilgili yoğun çalışmalar yaparak, sendikaların bu gizli destekçileri ile olan ilişkilerini de çökertmeye çalışmasına rağmen işçiler arasındaki dayanışma giderek artmıştır.²⁶

1970'lerin ikinci yarısından itibaren örgütlü işçilerin toplumda etkin bir güç haline gelmesi ve bu oluşuma imkân veren işçi hareketlerinin başlangıcı sayılan olay ise bir tekstil işçisi olan Chun Tae-il'in devletin çalışma standartları yasasını protesto etmek için kendini yakarak öldürmesidir. 13 Kasım 1970 yılında Chun'un protestosu ve ardından

²³ Shin Gi-Wook, Chang Paul Y., Lee Jung-eun, Kim Sookyung, "South Korea's Democracy Movement (1970-1993): Stanford Korea Democracy Project Report", **The Korea Democracy Foundation Shorestein Asia Pacific Research Center**, Stanford University, 2007, s. 60-61., (Çevrimiçi) https://aparc.fsi.stanford.edu/publications/south_koreas_democracy_movement_19701993_stanford_korea_democracy_project_report, 30 Ekim 2015.

²⁴ Kang Wuran, **a.g.e.**, s.101-103.

²⁵ Choe Hyun, Kim Jiyoung, South Korea's Democratization Movements, 1980–1987: Political Structure, Political Opportunity, and Framing, **Inter-Asia Cultural Studies**, Volume 13, Number 1, 2012, s.59.

²⁶ Kang Wuran, "Trade Unions, Class Consciousness and Praxis", **The London School of Economics and Political Science**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Londra, 1993, s.101-103.

ölümü ile işçi hakları için mücadele etmek adına işçiler güç toplamaya başlamıştır. Chun Tae-il'in işçi hakları uğruna ölmesi, 1970'lerde işçi hakları mücadelesinin başlamasına ve ulusal ekonomik kalkınma için işçileri feda eden baskıcı devlet anlayışına karşı toplumsal bir harekete dönüşmüştür.²⁷

1987 yazında ise işçilerin ve öğrencilerin başı çektiği ülke çapında etkisini gösteren büyük gösteriler sonucunda demokratikleşme için ilk adımlar atılmış, anayasal değişikliklerle beraber yeni bir hükümet başa geçmiştir. Yeni anayasal değişikliklerle birlikte siyasi rekabeti kısıtlamak, temel demokratik özgürlükleri kısıtlamak, sansür, işçi hareketini bastırmak gibi demokratik olmayan pek çok yasa ortadan kaldırılmıştır. Bir yıl içinde sendikalaşma oranı % 44'e çıkmış, 1989 sonuna kadar ise örgütlü işçi sayısı 2 milyona ulaşmıştır. İşyerlerinde örgütlenen sendika sayısı ise 1989 yılı ortalarında 2,725'den 7,380'ne yükselmiştir. Sendikaların hem nitel anlamda hem de nicel anlamda giderek büyümesi endüstri ilişkilerinin gelişimi açısından önem taşımıştır. Yönetimleri değişen ve yeni kurulan pek çok sendika FKTU'nun işveren yanlısı tavrına sırtını çevirerek, işçi dayanışmasını öne çıkarmıştır.²⁸ Sonuç olarak 1995 yılında bağımsız sendikalar bir araya gelerek Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nu (KCTU) kurmuş, bu konfederasyon özellikle 1996-1997 yıllarındaki genel grevlerde hem devlete, hem işverenlere hem de FKTU'ya karşı duruşuyla önemli bir itici güç halini almıştır. Aralık 1995'te 861 sendikadan 391.000 üyeden oluşan KCTU, Aralık 1996'da üye sayısını 896 sendika ve 490.000 üyeye yükseltmiştir. Ayrıca genel grevlerle gücünü ortaya koyan bağımsız sendikalar da, devlet ve işveren sendikalarının toplu pazarlık gücünü zayıflatmaya ve sınırlandırmaya yönelik girişimlerine koydukları tepkiler ile toplumsal hareketin önemli birer aktörü olmuşlardır. Ayrıca Chaebollerin grup firmalarında kurulmuş pek çok işyeri sendikası da bu dönemde üst sendikal kuruluş altında örgütlenmiştir. Bu dönemde kurulan Hyundai Grup Sendikalar Birliği; kamu sektöründe kurulmuş Ulusal Metro Tren Birliği; Changwon-Masan Bölge Birlikleri Derneği gibi

²⁷ Shin Gi-Wook, Chang Paul Y., Lee Jung-eun, Kim Sookyung, **a.g.e.**, s.28.

²⁸Kim Sunhyuk, Civil Society and Democratization in South Korea, s.53 ve s.57-58 (Çevrimiçi) <http://campus.unibo.it/251571/1/KIM.Civil%20Society%20and%20Democratization%20copia.pdf>, 6 Mart 2019.; Wuran, **a.g.e.**, s.101-103.

bölgesel sendika birlikleri ve Ulusal Öğretmenler Birliği gibi ulusal çapta kurulan organizasyonlar önemli birer örnektir.²⁹

Tablo 3.3. 1988 ve 1997 Yılları Arası Endüstri İlişkileri Temel Göstergeleri

Yıllar	Sendikalar		İşçi-İşveren Uyuşmazlıkları			
	Üye Sayısı (Bin)	Sendikalaşma Oranı (%)	Vaka Sayısı	Katılan İşçi Sayısı (Bin)	Kaybolan İşgünü Sayısı (1,000 gün)	Grev Süresi (Gün)
1988	1.707	17,8	1.873	293	5.401	-
1989	1.932	18,6	1.616	409	6.351	19,2
1990	1.887	17,2	322	134	4.487	19,1
1991	1.803	15,4	234	175	3.271	18,2
1992	1.735	14,6	235	105	1.528	20,1
1993	1.667	14,0	144	109	1.308	19,9
1994	1.659	13,3	121	104	1.484	21,6
1995	1.615	12,5	88	50	393	22,6
1996	1.599	12,1	85	79	893	28,6
1997	1.484	11,1	78	44	445	22,7

Kaynak: KLI Labor Statistics Archive, 2017-Industrial Relations, **Major Indicators of Industrial Relations**Table1,(Çevrimiçi)https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, 12 Şubat 2018.

Güney Kore’de 1987-1990 yılları arasında yapılan grevler siyasal demokratikleşme için önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. 1987 yılı öncesinde de ülkede birçok sendika örgütlenmiştir. Yani demokratikleşme hareketinden sonra sendikaların ortaya çıktığını söylemek doğru bir yargı olmayacaktır. Ancak 1987 öncesi sendikalar hareket alanı bulamamıştır. Zira 1962-1987 yılları arasında ücret ve çalışma koşullarının tek taraflı belirlendiği ve toplu eylemlerin yasaklanarak emeğin kontrol altında tutulmasının amaçlandığı hükümetin müdahaleci politikaları etkili olmuştur. Kısaca 1987 yılına kadar çalışma ilişkilerine devletin otoritesi ve işverenlerin çıkarları hâkim olmuştur. 1987-1990 yılları arasında ise grevler ve değişen siyasi ortamla birlikte, 1990-1994 yılları arasında demokratik ve bağımsız sendikaların ortaya çıktığını ve tüm

²⁹ Kwon, “Industrial Relations In South...” a.g.e., s.19-21.

ülkede işçilerin ücretleriyle birlikte çalışma koşullarında iyileştirmeler yaşandığını söylemek doğru bir tespit olacaktır.³⁰

Ancak tüm bu gelişmelerin yanı sıra küreselleşmenin etkisini gösterdiği 1990'larda Kore'nin, ekonomisinin uluslararası alanda rekabet edip edemeyeceği konusundaki endişeleri artırmıştı. Bu noktada 1993 yılında başa gelen Kim Young-sam hükümeti işçiler ile işveren arasındaki çatışmaları azaltmak için, sendikalar, işverenler ve hükümet arasında üçlü danışma içeren bir sosyal diyalog modelini benimsemiştir. Mayıs 1996'da ise, hükümete bağlı (Endüstri İlişkileri Reformu Başkanlığı Komisyonu - PCIRR) işçi sendikaları, işveren temsilcileri, sivil toplum kuruluşları ve akademik grupların temsilcilerden oluşan bir başka komisyon kurulmuştur. PCIRR, 1996 yılında hükümet başkanı Kim Young-sam'a yürürlükteki çalışma mevzuatında bir dizi değişiklik içeren yeni bir teklifte bulunmuş, bu tasarı hükümet ve iktidar partisi tarafından kabul edilmiştir. Kamuoyunda büyük tepki çeken ve 1996'nın sonundan 1997 yılı başlarına kadar çeşitli tepki ve gösterilere neden olan bu yeni mevzuat, muhalefet partisi ile de müzakere edilerek Mart 1997'de son halini almıştır. Yeni mevzuat işgücü piyasası esnekliğine odaklanmış ve çalışma ilişkilerine ilişkin düzenlemeler bu doğrultuda yapılmıştır.³¹

3.1.3.1. Üst Sendikal İşçi-İşveren Örgütlenmeleri

Kore'de sendikalar meslek esasına ya da işyeri/işletme esasına göre taban örgütlenmelerini yaptıkları gibi işkolu esasına göre de örgütlenebilmektedirler.³² Ayrıca Kore'de sendikaların işyeri düzeyinde örgütlenmesi 1990'lardan beri yaygın bir uygulama

³⁰ EeHwan Jung, "Employment Relations in Japan and Korea", **Research Handbook of Comparative Employment Relations**, Ed: Michael Barry, Adrian Wilkinson, UK, Edward Elgar Publishing Limited, 2011, s.240.; Loren Goldner, "The Korean Working Class: From Mass Strike to Casualization and Retreat, 1987-2007", (Çevrimiçi) <http://libcom.org/history/korean-working-class-mass-strike-casualization-retreat-1987-2007>, 08 Ağustos 2016.; Lee Byoung-hoon, **a.g.e.**, s.267.

³¹ Lee Byoung-hoon, **a.g.e.**, s.268-270.

³² Mohammad A. Ali, "Globalization and Industrial Relations of China, India, And South Korea: An Argument For Divergence", **University of Rhode Island Seminar Research Paper Series**, 2005, s.16-17, (Çevrimiçi)http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=lrc_paper_series, 20 Temmuz 2017.; Park Young-bum, "Globalization and Industrial Relations in Korea", **The Multi-Dimensions of Industrial Relations in the Asian Knowledge-Based Economies**, Ed: John J. Lawler, Chris Rowley and Hiromasa Suzuki, Cambridge, Chandos Publishing, 2010, s.72.

olmasına rağmen, merkez sendikaya bağlı il düzeyinde ya da bölge düzeyinde örgütlenmiş sendikalar da bulunmaktadır. Örneğin Kore Metal İşçileri Sendikaları Federasyonu'nun (FKMTU) on altı bölge düzeyinde örgütlenmiş sendikası bulunmaktadır.³³

Kore İşçi Sendikaları Federasyonu (FKTU) ve Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu (KCTU) ise, ülkedeki en büyük iki üst örgütlenme kuruluşudur. Kore İşçi Sendikaları Federasyonu'nun (FKTU) çatısı altında tercihini işverenle iyi geçinme yönünde kullanan sendikalar yer almaktadır. Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu (KCTU) bünyesinde ise daha çok işveren karşıtı görüşleri ile bilinen kavgacı sendikalar örgütlenmiştir. GM Daewoo, Incheon Rapid Transit gibi şirketlerin sendikaları da Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu'na (KCTU) üyedir. Fakat bu sendikalar KCTU'nun uzlaşmacı olmayan tavrını izlemek yerine, üyelerinin menfaatlerini öncelik olarak görmekte ve işverenle ilişkilerinde daha uzlaşmacı yaklaşım takip etmektedir.³⁴ Üye sayısı bakımından Kore İşçi Sendikaları Federasyonu'na (FKTU) göre daha güçsüz olan Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu (KCTU), üyelerinin önemli sektörlerde bulunan büyük Chaebollerde çalışması sebebiyle önemli bir işgücünü temsil etmektedir. Üye sayısı Kore İşçi Sendikaları Federasyonu'ndan (FKTU) daha az olmasına rağmen, Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu (KCTU) yenilikçi duruşu ile daha iddialı ve özgür bir duruş sergilemiştir. Ayrıca Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu'nun (KCTU) üyeleri arasında mavi yakalılar kadar beyaz yakalıların da bulunması, bu yönü ile sendikal hareket açısından önemli bir gücü vurgulamaktadır.³⁵ 2011 yılında kurulan Kore İşçi Sendikası Konfederasyonu (KLUC) ise hükümet ile işverenler arasındaki uzlaşmacı tavrı ile tanınan üçüncü büyük ulusal işçi sendikasıdır. Kamu Çalışanları Sendikaları Federasyonu (FKPITU) kendisine bağlı 20 bin üyeye sahip bir diğer üst temsil kuruluşudur. Bunlar

³³ Federations of Korea Metal Workers' Trade Union-FKMTU, (Çevrimiçi) http://metall.or.kr/e_regional, 19 Şubat 2018.

³⁴ Park Young-Bum, Cha Jong-Seok and Rhee Jong-Hoon, "What Makes Labour/Management Cooperation at Workplaces: Implications from Korean Enterprise Case Studies", (Çevrimiçi) http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_4/Poster/CS2T_16_PARK.pdf, 13 Eylül 2016.

³⁵ Park Young-bum, "Globalization and ...", a.g.e., s.74-76, s.82 ve s.89.

dışında Kore’de herhangi bir ulusal sendika altında örgütlenmeyen bağımsız sendikalar da yer almaktadır.³⁶

Tablo 3.4. İşçileri Temsil Eden Üst Örgütler ve Üye Sayıları

Güney Kore’de Sendikal Hareketi Temsil Eden İşçi Sendikaları ^(a)	Üye Sayısı İçindeki Payı ^(b)	Üye Sayısı ^(b)	Çalışma İlişkilerinde Yaklaşımı ^(a,c,d)
FKTU	% 42,8	842.000	Hükümete yakın ve işverenlere ılımlı
KCTU	% 33	649.000	Kavgacı ve başkaldırıcı
KLUC	% 0,7	13.000	Hükümet ve işverenlerle uzlaşmacı
FKPITU	% 1	20.000	Hükümetle uzlaşmacı
Bağımsız Sendikalar (özel sektör ve kamu sektöründe örgütlenmiş bağımsız sendikalar)	% 22,5	442.000	Bağımsız olarak pazarlık ve toplu sözleşme yapamaya yetkili bu sendikaların öncelikleri üyelerinin çıkarları.
TOPLAM	% 100	1.966.000	

Kaynak: Tablodaki veriler aşağıdaki kaynaklardan derlenmiştir.

(a) Byoung Hoon Lee, “Employment Relations in South Korea”, **International and Comparative Employment Relations**, Ed: Greg J. Bamber, Russell D. Lansbury, Nick Wailes, Chris F. Wright, Sage Publishing, London, 6. Edition, 2016, s.272-273.

(b) MOEL, Ministry of Employment and Labor, 2016 Union Statistics News, (Çevrimiçi) http://www.moel.go.kr/english/poli/poliNewsnews_view.jsp?idx=1470, Erişim Tarihi: 18 Şubat 2018.

(c) FKPITU, Federation of Korean Public Industry Trade Unions, (Çevrimiçi) <http://publicunion.kr/2017/>, Erişim Tarihi: 8 Mart 2019.

(d) Choi Sukhwan, Employee Representation System in South Korea, s.135-136., (Çevrimiçi) https://www.jil.go.jp/english/events/documents/cils06_09korea.pdf, Erişim Tarihi: 8 Mart 2019.

Kore’de işçi sendikaları arasında olduğu gibi işverenlere de ait üst örgütlenmeler bulunmaktadır. Kore’de işverenlerin sendika olarak örgütlenmesi 1970’li yıllara rastlamaktadır. İlk işveren sendikası olan, Kore İşverenler Federasyonu (KEF) 1970 yılında kurulmuş olup, ülke çapında işverenleri temsil eden en büyük üst sendikal

³⁶Byoung Hoon Lee, “Employment Relations...”, a.g.e., s.272-273.

örgütlenmedir.³⁷ 1970 yılından önce Kore’de kurulmuş işveren birlikleri birer ticaret birliği olmasına rağmen, bu birlikler sendika fonksiyonu özelliği gösterip örgütlenme görevini de üstlenmektedir. Örneğin Kore Sanayi Federasyonu (FKI), Ticaret ve Sanayi Odası (KCCI), Uluslararası Ticaret Birliği (KITA), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu (KFSMB) gibi kuruluşlar kendilerini; ekonomi politikalarının geliştirilmesine yardımcı olmak, serbest piyasa ekonomi sistemini ve ulusun gelişimini daha da ilerletmenin yanı sıra, ekonomiyi uluslararasılaştırmak için çalışan ve bu amaçlar doğrultusunda işverenleri temsil eden birer ekonomik kuruluş olarak tasvir etmektedirler.³⁸

Tablo 3.5. İşverenleri Temsil Eden Üst Örgütler ve Üye Sayıları

Kuruluş Adı	Kuruluş Yılı	Üye İşveren Sayısı	Kuruluşun Niteliği
Ticaret ve Sanayi Odası (KCCI)	1884	135.000	Ticaret Birliği
Uluslararası Ticaret Birliği (KITA)	1946	66.329	Ticaret Birliği
Kore Sanayi Federasyonu (FKI)	1962	598	Ticaret Birliği
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu (KFSMB)	1962	617	Ticaret Birliği
İşverenler Federasyonu (KEF)	1970	369	İşveren Sendikası
Kore Metal İşverenleri Birliği (KMIEA)	2005	67	İşveren Sendikası

Kaynak: Lee Hye-Jeong, Chris Rowley, Yu Gyu-Chang, “Employer’s Associations in South Korea: Increasing Importance of Industrial Relations”, **Employers’ Associations in Asia Employer Collective Action**, Ed: John Beson, Ying Zhu, Howard Gospel, Routledge Pub., 2017, s. 65; Lee Byoung-hoon, “Employment Relations in South Korea”, **International & Comparative Employment Relations**, Ed: Greg J. Bamber, Russel D. Lansbury, Nick Wailes, Chris F. Wright, Sage Pub., 6th Edition, 2016, s.275-276.

Kore’de işveren sendikaları istihdam politikalarının belirlenmesinde de önemli birer taraf olarak rol oynamaktadır. Örneğin, Kore Sanayi Federasyonu (FKI) da işverenler tarafından bir ticaret birliği olarak kurulmasına rağmen endüstri ilişkilerinde en

³⁷ Yoon Young Mo, “A Comparative Study...”, a.g.e., s.9.

³⁸ The Federation of Korean Industry, (Çevrimiçi) <http://www.fki.or.kr/en/about/fkiInfo.html#1>, 21 Şubat 2018.

az Kore İşverenler Sendikası (KEF) kadar önemli rol oynayan bir örgüttür. Bunun başlıca nedeni Chaebollerin yer aldığı endüstriyel ilişkilerde etkin bir aktör olarak taraf olması ve yaklaşık 380 büyük şirketi temsil etmesidir. Dolayısıyla Kore Sanayi Federasyonu'nun çalışma ilişkilerine dair çıkarılacak politika ve yasalarda işverenler adına siyaset içerisinde önemli etkisi olduğu bilinen bir gerçektir. Ticaret ve Sanayi Odası (KCCI), Uluslararası Ticaret Birliği (KITA), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Federasyonu (KFSMB) gibi kurumlar ise işverenler tarafından oluşturulan birliklerdir. İşverenlerin kurduğu bu ticaret birlikleri sendika olmamalarına rağmen üye işverenleri tarafından işveren tarafı olarak üçlü komisyon toplantılarına davet edilmektedirler. Dolayısıyla resmi olarak bu toplantılarda bulunan Kore Sanayi Federasyonu (FKI) ya da Ticaret ve Sanayi Odası (KCCI) gibi birlikler endüstri ilişkilerinde taraf olarak önemli roller üstlenmekte ve üye işverenlerinin çıkarları yönünde fikirlerini dile getirebilmektedirler. Örneğin Kore'de kurulan en eski işveren birliği olarak Kore Ticaret ve Sanayi Odasının son yıllarda üçlü komisyonda yer aldığı ve iş hukuku reformlarına ilişkin sosyal diyalog adına bir işveren temsilcisi olarak kabul gördüğü gözlenmektedir.³⁹

1990'ların ortalarında giderek yaygınlaşan işyeri sendikacılığı, Chaebollerde de temel örgüt modeli haline gelmiştir. Fakat 1997 Asya Krizi ile şirketler arasında yaygınlaşan esnek çalışma modelleri, işçiler ve beraberinde sendikalarda "iş güvenliği" konusunu gündeme getirmiştir. Krizin ortaya çıkardığı konjonktür başta Chaeboller olmak üzere pek çok firmayı geçici işçi ve taşeron işçilik gibi esnek çalışma modellerine yöneltmiştir. Ulusal sendikalar işyerinde örgütlenen sendikalarda yeterli üye sayısına sahip olmamaları sebebiyle, kendilerine pazarlık gücü katacak farklı örgütlenme modelleri arayışına girmiştir. Sonuç olarak işyeri sendikacılığından ziyade daha fazla üyenin katılımı ile tabana yayılacak ve o işkolunda çalışan bütün işçilerin örgütlenmesini amaçlayan işkolu esasına dayalı örgütlenme ile işkolundaki tüm işçilerin ekonomik ve

³⁹ Lee Hye-Jeong, Chris Rowley, Yu Gyu-Chang, "Employer's Associations in South Korea: Increasing Importance of Industrial Relations", **Employers' Associations in Asia Employer Collective Action**, Ed: John Beson, Ying Zhu, Howard Gospel, Routledge Pub., 2017, s. 64-65; Lee Byoung Hoon, "**Employment Relations in South Korea...**" a.g.e., s.276.

sosyal haklarının koruması fikri benimsenmeye başlanmıştır. Buna karşın işverenlerin güçlü direnişi ile karşılaşan sendikalar kendi içinde işverenlerle ilişkileri bozulan işyeri sendikaları ile de ters düşmüştür. Tüm bu direnişler neticesinde sağlık, bankacılık ve metal sektöründe iş kolu sendikacılığı örgütlenmiş ve diğer sektörlerde işyeri sendikacılığı devam etmiştir. Bugün halen sadece bu üç sektördeki işyerlerinde iş kolu seviyesinde toplu sözleşme yapabilmektedir. İşkolu seviyesinde örgütlenmiş üç önemli sendika olan Kore Metal İşçileri Sendikası (KMWU), Kore Sağlık ve Medikal Çalışanları Sendikası (KHMWU) ve Kore Finans Endüstrisi Çalışanları Sendikası (KFIU) yaptıkları işkolu seviyesinde toplu sözleşmelerle işçilerin hak ve çıkarları konusunda iyileştirmeler sağlamaktadır.⁴⁰

3.1.3.2. Sendika Dışı İşçi Örgütlenmeleri

Kore’de işçi sendikalarının yanı sıra aşağıdaki Tablo 3.6’da detayları verildiği üzere işçi-işveren komiteleri (LMC) ve çalışma standartları kanunu hükümlerince çalışan temsilcisi (Employee Representative under LSA) biçimleri ile de işçilerin çalışma hayatında kollektif özgürlükleri serbestçe düzenlemelerine imkân tanınmıştır. Sendikalar ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu (Trade Union and Labour Relations Adjustment Act-TULRAA), Çalışan Katılımı ve İşbirliği Teşviki Kanunu (Act on the Promotion of Workers' Participation and Cooperation (APWPC) ve Çalışma Standartları Yasası (Labour Standarts Act-LSA) gibi kanunlarla işçilere sendikalar dışında işçi-işveren komitelerine üye olarak ya da LSA hükümleri uyarınca çalışan temsilcileri aracılığıyla işyerinde iş sözleşmesinden doğan temel hakları korumak ve refahlarını arttırmak imkânı tanınmıştır.⁴¹ 1980’li yıllarda hükümetçe kurulması zorunlu tutulan LMC İş Kanunu kapsamına giren, elli ve daha fazla çalışanın bulunduğu işyerlerini kapsar. 1997 yılından itibaren ise, LMC’nin kurulmasını öngören kanun yerini APWPC’ye bırakmış, yeni kanunla çalışan sayısı otuz ve daha fazla olan işyerleri kapsama alınarak, bu komitelerin

⁴⁰ Yoon Young Mo, “A Comparative Study...”, a.g.e., s.7.; Lee Byoung-Hoon, “Employment Relations in South Korea...”, a.g.e., s.278.

⁴¹ Lee Soo Cheol, Lee D. Ida, “System of Employee Representation at the Enterprise in Korea”, s.104 (Çevrimiçi) http://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11_korea.pdf, 16 Temmuz 2016.

3 ayda bir toplanması şart koşulmuştur. Pek çok sendika bu komiteleri toplu pazarlık sürecinin bir aracı olarak görürken, büyük işletmelerin üst yönetimleri LMC tarafından desteklenen iletişime kayıtsız kalmayı sürdürmektedir. APWPC, aşağıda detayı verilen sorunların öncelikle LMC tarafından ele alınmasını şart koşmuştur;⁴²

1. **İşyeri Meseleleri:** Örneğin çalışanın maaş dışında verilen yan haklarla ilgili eylemler, işyerinin işçilere sağladığı sağlık ve sosyal haklarla ilgili yardım harcamaları, eğitimi ve kariyer gelişimi, diğer şikâyetler vb.
2. **Rapor Edilmesi/Bildirilmesi Gereken Meseleler:** Örneğin şirket strateji ve performansı, 3 aylık performans planları, işgücü ile ilgili sorunlar ve şirketin finansal durumu vb.
3. **Çalışan Temsilcisiyle İstişare Edilmesi Gereken Meseleler:** Örneğin insan kaynakları planlaması, işyerinin yeniden organizasyonu ve yeni teknolojilerin kullanımı, iş kazalarına karşı alınan önlemler, ücretlerde meydana gelebilecek değişiklikler, işyerinde çalışma saatlerinin düzenlenmesi, işyeri kurallarında meydana gelebilecek değişiklikler vb.

⁴² Lee Byoung-Hoon, “**Employment Relations in South Korea...**” a.g.e., s.280-281.

Tablo 3.6. Kore’de Endüstri İlişkileri Sisteminde İşçilerin Temsil Edilme Şekilleri

	İşçi Sendikaları	İşçi-İşveren Komitesi (LMC)	Çalışma Standartları Yasası (LSA) hükümleri uyarınca Çalışan Temsilcisi
Amaç	İşçilerin hak ve çıkarlarını korumak, sosyal ve ekonomik durumlarını iyileştirmek	İşçi ve işveren işbirliği ile hem işçilerin refahını arttırmak hem de işletmenin gelişimini sağlamak	İşyerlerinde temsile yetkili sendikanın bulunmaması ve kanunda detaylandırılan (iş sağlığı ve güvenliği, iş güvencesi vb) anlaşmazlıkların ortaya çıkması durumunda geçici olarak kurulur.
İlgili Olduğu Yasa	Sendikalar ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu (Trade Union And Labour Relations Adjustment Act - TULRAA)	Çalışan Katılımı ve İşbirliği Teşviki Kanunu (Act on the Promotion of Worker Participation and Cooperation - APWPC)	Çalışma Standartları Yasası (Labour Standards Act - LSA)
Ana İşlevi	Toplu Pazarlık, Toplu Sözleşme	Danışma hizmeti, çözüm önerileri sunma	İşverenle yazılı anlaşma yaparak sorunları çözümlemek.
Kuruluş/Seçim Usulü	TULRAA ile güvence altına alınan serbestçe kurulma ve üye olunma hakkı	Her iki tarafın aynı sayıda komite üyesinden oluşur. Taraflar kendi üyelerini belirler.	Seçim ile ilgili kanunda düzenleme bulunmamaktadır.

Kaynak: Lee Soo Cheol, Lee D. Ida, “System of Employee Representation at the Enterprise in Korea”, s.104-107 (Çevrimiçi) http://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11_korea.pdf, 16 Temmuz 2016.

İşçilerin temsil edildiği bu üç sistem de kendi içinde sorunlar barındırmaktadır. Örneğin Çalışma Standartları Yasası’nda temsilcinin tam tanımı, yasal unsurları, seçim usulü gibi detaylar bulunmamaktadır. Bu durum çoğunluk arasından nasıl temsilci

seçileceği, yönetimle yapılacak anlaşmanın hukuki niteliği ya da işyerinde mevcut toplu sözleşme veya çalışma kurallarıyla çelişen durumlarda önceliğin nasıl belirleneceği gibi konularla ilgili soru işaretlerini de beraberinde getirmektedir. İşçi-işveren komiteleri için ise başka bir durum söz konusudur. Çalışan Katılımı ve İşbirliği Teşviki Kanunu (APWPC), 30'dan fazla çalışanı bulunan işyerlerinde komite oluşturulmasını şart koşmasına rağmen, bu komiteler aslında isteksiz işverenler tarafından sadece yasanın gereklerini yerine getirmek için uygulanan formaliteden öteye gidememiştir. Sendikalar ise başlı başına bir kriz döneminde olup giderek düşen sendikal yoğunluğa çözüm bulamamaktadırlar. Hem atipik istihdamın artmasıyla bu işçileri yeterince örgütleyememeleri, hem iş ilişkilerinde bireyselliğin öne çıkarak kolektif ilişkilerin güç kaybetmesi hem de ekonomik konjonktürdeki değişimlerin ücret pazarlığı ve diğer ekonomik şartlar yerine iş güvencesini öne çıkarması sendikaların gücünü günden güne sorgulatan önemli sorunlar olarak öne çıkmaktadır.⁴³

Bunların yanı sıra Kore'de kamu görevlilerin de sendikal haklarını kullanmaları yasayla güvence altına alınmıştır. Ancak kamu görevlileri bu hakka geç sahip olmuş, 2006 yılında yürürlüğe giren Kamu Görevlilerinin Sendika Kurması ve Sendikal Haklarını Kullanması hakkındaki kanun ile birlikte sadece alt kademedeki ve orta kademedeki kamu görevlilerinin sendikal faaliyetlere katılmasına ve toplu pazarlığa izin verilmiş, fakat greve gitmelerine izin verilmemiştir.⁴⁴

Kamu görevlilerine toplu pazarlık hakkının verildiği 2006 yılından beri ilk kez hükümet ve “Merkezi Hükümet Çalışanları Sendikası” toplu pazarlık görüşmeleri için masaya oturmuştur. On bir yıldan sonra ilk kez toplu pazarlık görüşmeleri yapan hükümet ile “Merkezi Hükümet Çalışanları Sendikası”, memurların çalışma koşullarının iyileştirilmesi için biraraya gelmiş ve toplu sözleşme imzalanmıştır. Taraflar görüşmeleri

⁴³ Lee Soo Cheol, Lee D. Ida, **a.g.e.**, s.105-107,

⁴⁴ Cho Sang-kyun, **The Legal System of Collective Bargaining in Korea : An Introductory Guide**, Korea, Korea Labor Institute Publishing, 2013, s.29., (Çevrimiçi)
https://www.kdevelopedia.org/Resources/social-development/legal-system-collective-bargaining-korea--04201601270143195.do?sessionId=6714BA20F6F17D36C25887923BEA7A5F?fldIds=TP_SOC%7CTP_SOC_EM%7CTP_GOV%7CTP_GOV_LA, 5 Haziran 2017.

20 müzakere toplantısından sonra anlaşamadıkları için 2016 Ocak ayında askıya almıştı. Fakat 2017 Aralık ayında yeniden masaya oturan taraflar sonunda anlaşarak toplu sözleşmeyi imzalamıştır. Ancak görüşmelerin dikkat çekici unsuru, görüşmelerde çalışma koşulları ve işçilerin refahının artırılması ana başlıklar olmasına rağmen, ücretlerle ilgili detaylar müzakerelerin konuları arasında yer almamasıdır.⁴⁵ Ayrıca kamu çalışanlarının Kore Anayasası'nda güvence altına alınmış çalışma koşullarını iyileştirmek amacıyla sendikaya üye olma haklarını kullanarak örgütlendiği bir başka sendika olan Kore Hükümet İşçileri Sendikası Konfederasyonu da (KGEU) yıllar içerisinde hükümete karşı verdiği mücadeleyi kazanmış ve 9 yıl süren çabalarından sonra Nisan 2018'de hükümet tarafından resmi olarak tanınmıştır.⁴⁶

Dikkat çeken bir nokta ise, kamu çalışanlarında örgütlenme oranı diğer sendikalara göre oldukça yüksek olması ve her geçen gün artmasıdır. Ayrıca kamu çalışanları işyerlerinde daha kolay organize olabildikleri için bu durum örgütlenme oranlarını olumlu etkilemiştir.⁴⁷ Çalışma Bakanlığının 2017 yılsonunda açıkladığı 2016 yılı verilerine göre kamu görevlilerinin (memur) sendikalaşma oranının işçilere kıyasla oldukça yüksek olduğu vurgulanmaktadır. İstatistiklere göre özel sektör çalışanlarının sendikalaşma oranı % 9,1 iken kamu görevlileri için sendikalaşma oranlarının % 67,6 olduğu belirtilmektedir.⁴⁸

⁴⁵Yonhap,(Çevrimiçi)<http://english.yonhapnews.co.kr/national/2017/12/12/0/0301000000AEN2017121201000315F.html>, 20 Şubat 2018.

⁴⁶ Hankyoreh, (Çevrimiçi) http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_national/838529.html , 10 Eylül 2018; Human Rights Watch, (Çevrimiçi) <https://www.hrw.org/world-report/2018/country-chapters/south-korea>, 20 Şubat 2018.

⁴⁷ Cho, “**The Legal System of Collective Bargaining in Korea...**”, a.g.e., s.29.

⁴⁸ Ministry of Employment and Labor in Korea (MOEL), Employment Policy 2017, (Çevrimiçi) http://www.moel.go.kr/english/poli/poliLaw_view.jsp?idx=1470, 21 Şubat 2018.

3.1.4. 1997 Asya Krizi Sonrası Örgütlenme, İşçi Hareketleri ve Artan İş Uyuşmazlıkları

Kore’de demokrasi hareketi ile ivme kazanan sendikal güç 1989’a kadar sürdürdüğü yükselişinden sonra güç kaybetmeye başlamıştır. Tablo 3.3’de de görüleceği üzere, 1989 yılında % 18,6’lık sendikalaşma oranı ve 1 milyon 932 bine ulaşan üye sayısı ile en yüksek rakamlarına ulaşan Kore çalışma ilişkileri temel göstergeleri, bu tarihten sonra hem üye sayısı hem de sendikalaşma oranı olarak düşüşe geçmiştir. Yıllar itibari ile üye sayısında bir önceki yıla göre kısmen yükselişler ya da düşüşler yaşansa da, bir daha 1989 yılında ulaşılan sendikalaşma oranı ve üye sayısına ulaşılmamıştır. 1997 yılından itibaren üye sayısında düşüşler yaşanmaya başlamış ve üye sayısındaki düşüşler sendikalaşma oranını olumsuz etkilemiştir.

Asya krizinden öncelikli olarak etkilenen ülkeler arasında yer alan Kore’de işgücü piyasaları bu krizden farklı şekillerde etkinlemiştir. Kriz yüzünden iflas eden şirketlerin çalışanlarının işsiz kalması ya da üretim maliyetlerini düşürmek isteyen firmaların ucuz ve taşeron işçilere yönelmesi, emek piyasalarını ve sendikacılığı olumsuz etkilemesi bu etkilerden sadece birkaçıdır. Artan işsizlik sendikalara güç kaybettirmiş, ekonomik şartların ortaya koyduğu bu durum karşısında sendikalar pazarlık gücünü kaybederek üyeleri için istihdam güvencesi sağlamak adına ücret ve diğer çalışma koşullarında işverene ödün vermek zorunda kalmıştır. Tablo 3.7’de de görüldüğü üzere sendikalaşma oranları 2006 yılına kadar düşmeye devam etmiş, 2006 yılından sonra % 9,7 ile % 10,6 bandında seyretmiştir. Bu on yıllık süre içinde işçi ve işveren arasında da anlaşmazlıkların arttığını görüyoruz. Kore işgücü istatistiklerinin sonuçlarına göre bu yıllarda işçi ve işveren anlaşmazlıklarının başlıca nedeni ücret pazarlığıdır.⁴⁹

⁴⁹ KLI Labor Statistics Archive, 2017-Industrial Relations, **Labor Disputes by Cause-Table 6**, (Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, 12 Şubat 2018.

Tablo 3.7. 1997 ve 2016 Yılları Arası Endüstri İlişkileri Temel Göstergeleri

Yıllar	Sendikalar		İşçi-İşveren Anlaşmazlıkları			
	Üye Sayısı (Bin)	Sendikalaşma Oranı (%)	Vaka Sayısı	Katılan İşçi Sayısı (Bin)	Kaybolan İşgünü Sayısı (1,000 gün)	Grev Süresi (Gün)
1997	1.484	11,1	78	44	445	22,7
1998	1.402	11,4	129	146	1.452	26,1
1999	1.481	11,7	198	92	1.366	19,2
2000	1.527	11,4	250	178	1.894	30,0
2001	1.569	11,5	235	89	1.083	31,7
2002	1.606	11,3	322	94	1.580	30,2
2003	1.550	10,8	320	137	1.299	29,0
2004	1.537	10,3	462	185	1.199	24,7
2005	1.506	9,9	287	118	848	48,6
2006	1.559	10	138	131	1.201	54,5
2007	1.688	10,6	115	93	536	33,6
2008	1.666	10,3	108	114	809	37,0
2009	1.640	10	121	81	627	27,9
2010	1.643	9,7	86	40	511	36,2
2011	1.720	9,9	65	33	429	30,6
2012	1.781	10,1	105	134	933	31,7
2013	1.848	10,3	72	113	638	16,5
2014	1.905	10,3	111	133	651	40,5
2015	1.939	10,2	105	77	447	21,9
2016	1.966	10,3	120	226	104,1	22,7

Kaynak: KLI Labor Statistics Archive, 2018-Industrial Relations, **Major Indicators of Industrial Relations**Table1,(Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, 23 Haziran 2020.

Kore’de toplu pazarlık sendikaların 1987 yılına kadar ideolojik olarak bölünme ve dağılma yaşamaları sebebiyle yaygın bir uygulanma imkânı bulamamıştır. 1961-1986 yılları arasında üye sayısını arttırarak pazarlık gücü kazanan bir takım sendikalar da devletin müdahalesiyle karşılaşmış ve işverenlerin yardımıyla bu güç ortadan kaldırılmıştır. Demokratikleşme süreciyle güç toplayan ve özgür hareket imkânı bulan sendikaların çabaları olumlu sonuçlar vermiş ve 1990’ların ortalarına kadar toplu pazarlıklarla işçilere çalışma koşulları ve ücret artışları konularında kayda değer gelişmeler sağlanmıştır. 1997 Asya krizi ile birlikte sendikalaşma oranlarındaki düşüşe bağlı olarak toplu pazarlığa konu olan işçilerin sayısında azalış yaşanmasına rağmen, toplu

pazarlık halen metal, sağlık ve bankacılık gibi sektörlerde işkolu düzeyinde, diğerk sektörlerde ise işyeri/işletme düzeyinde işçilerin çalışma koşullarının iyileştirilmesinde önemli bir araç olarak varlığını sürdürmektedir.⁵⁰

Uyuşmazlıkları çözmek için kurulan mekanizmalar ise Kore’de uzun süre önce resmîyet kazanmıştır. 1953 yılında kurulan iş ilişkileri komisyonu uzlaşma, arabuluculuk ve tahkim yolları ile iş uyuşmazlıklarına çözüm sağlamaktadır. Ancak kamu işletmelerindeki iş uyuşmazlıklarında ise zorunlu tahkimi gerektiren uzun bir süreç izlenmektedir. Savunma sanayiye ilgilendiren konularda ise greve gitmek yasal olarak mümkün değildir.⁵¹ Tablo 3.8’de 2000-2016 yılları arasında Kore Çalışma Enstitüsünün vermiş olduğu iş uyuşmazlıkları ve nedenleri yer almaktadır. Tablo 3.8’de de görüleceğı üzere iş uyuşmazlıklarının büyük bir çoğunluğunun ücret pazarlığından kaynaklı yaşandığı görülmektedir. 2000’li yıllardan itibaren toplu iş uyuşmazlıklarında azalan bir eğilim gözlenmektedir. Lakin halen ücret artışı ve ücret pazarlığı iş uyuşmazlık nedenleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle sağlık sektöründe diğerk sektörlere göre toplu pazarlık deneyimi özel bir yere sahiptir ve bu sektörde ücret pazarlığı ayrı bir önem arz etmektedir. Ücret pazarlıklarının yanında bu sektörde atipik istihdam şekillerinde çalıştırılan işçilerin tam zamanlı işgücüne dönüştürülmesi ve ücretlerinin iyileştirilmesi de anlaşma şartları arasında yer almaktadır.⁵² Kore’de sağlık sektöründe verilen hizmet ve hizmetin finansmanı özel sektör tarafından sağlanmaktadır. Durum böyle olunca özel işletmeler maliyetleri düşürmek ve esneklik sağlayabilmek için bazı yardımcı ve destek sağlayıcı hizmetler için giderek ücret ve çalışma koşulları kötüleşen sözleşmeli personel istihdam etme yoluna gitmektedir. Bu sözleşmeli işçiler ve giderek artan alt işveren uygulamaları, sendikacılığın etkisinin ve sendikal yoğunluğun giderek azaldığı bir dönemde üçlü çalışma ilişkileri sisteminde temsil edilmeleri açısından sendikalara yeni

⁵⁰ Yoon Young Mo, “Labor Relations and Collective...”, a.g.e., s. 41-42., Bae, “Collective Bargaining in Korea”, a.g.e., s.12 ve s.18.

⁵¹ Ali, a.g.e., s.18.

⁵² Yoon, “Labour Relations and Collective” ..., a.g.e., s.54-55.

zorluklar getirmektedir⁵³. Metal sektöründe ise durum biraz daha farklıdır. Sektörel anlamda toplu pazarlık görüşmeleri ve anlaşmaları yapılabilse de bazı sınırlamalar hala uygulamanın tüm sektöre yayılmasına engel olmaktadır. Büyük firmaların işletme seviyesinde anlaşma yapmak için direktmesi ve toplu pazarlık sürecinde sendikaların kendi içinde kurumsal disiplini sağlayamaması, metal sektöründe toplu pazarlık sürecinin başarısız sonuçlanmasına neden olmaktadır.⁵⁴ Metal sektöründeki işverenlerin üretim tesislerini daha düşük maliyetlerin olduğu ülkelere taşımaları bu sektördeki sendikaların toplu pazarlık gücünü oldukça zayıflatmıştır. Bunların yanı sıra ihracat ağırlıklı çalışan Chaebol otomobil firmalarının tedarik zincirinde maliyet düşürücü önlemler uygulamaları da kadrolu çalışan ve kadrolu olmayan işçiler arasındaki ücret farklarının artmasına neden olmuştur.⁵⁵

⁵³ Lee Jeong Hee, “Union Responses to Subcontracted Workers: A Comparative Study of the English and Korean Health Sectors”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, University of Warwick, Industrial Relations Research Unit, England, 2014, s.117.

⁵⁴ Yoon, **Labour Relations and Collective ...**, s.51.

⁵⁵ Lee Joo Hee, “Between Fragmentation and Centralization: South Korean Industrial Relations in Transition”, **British Journal of Industrial Relations**, 49:4, 2011, s.781.

Tablo 3.8. Kore’de 2000-2016 Yılları Arasında Yaşanan İş Anlaşmazlıkları İstatistikleri

Yıl	Yıl İçinde Gerçekleşen Toplam İş Anlaşmazlıkları Sayısı	Toplu Sözleşme Yapma Talebi Nedeniyle Yaşanan İş Anlaşmazlıkları Sayısı	Ücret Nedeniyle Yaşanan İş Anlaşmazlıklarının Sayısı**	Diğer Sebeplerden Kaynaklanan İş Anlaşmazlıkları Sayısı*
2000	250	60	154	36
2001	235	44	164	27
2002	322	46	247	29
2003	320	48	244	28
2004	462	37	405	20
2005	287	42	230	15
2006	138	19	104	15
2007	115	21	81	13
2008	108	13	81	14
2009	121	17	94	10
2010	86	9	69	8
2011	65	8	52	5
2012	105	12	82	11
2013	72	7	60	5
2014	111	4	102	5
2015	105	10	92	3
2016	120	6	113	1

(*) Diğer Sebepler: Genel Müdür İstifası, İstihdam Güvenliği Talebi, Sözleşmeli İşçi Alımına İtirazlar vb.

(**) Ücret nedeniyle yaşanan iş anlaşmazlıkları rakamları “teklif edilen ücrette anlaşamama” ya da işçilerin ücretle ilgili bir düzenleme yapılmadığı durumda “ücret arttırımı” istemeleri gibi nedenler ayrı ayrı değil toplam olarak alınmış ve tabloya yansıtılmıştır.

Kaynak: KLI, Korea Labor Institute, **Labor Statistics Archive**, 2018_V_6 Industrial Relations Statistics, (Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, Erişim Tarihi: 23 Haziran 2020.

Yine Kore Çalışma Enstitüsünden 2016 yılı istatistiğinden alınan ve Tablo 3.9’da belirtilen rakamlar doğrultusunda sektörel bazdaki iş uyuşmazlıklarının 2009 yılından itibaren imalat sektöründe azalmaya başladığını fakat sosyal, bireysel ve kamu hizmetlerinde arttığını gözlemlemekteyiz. Finans, sigorta ve ticari hizmetlerde ise diğer sektörlerle oranla çok daha az iş uyuşmazlıklarına rastlandığını görmekteyiz. Bankacılık ve finans sektöründe yapılan toplu pazarlıklar genel olarak bankada çalışan işçilerin hafta içi çalışma süreleri ya da iş saatlerinin düşürülmesi gibi problemlerini konu almaktadır. Bu sektörde ücretler üzerine yapılan pazarlıklarda daha geniş parametreler mevcut olup, her bir bölgeye yerel ihtiyaçlar doğrultusunda anlaşma yapabilme imkânı sağlamaktadır⁵⁶.

⁵⁶ Yoon, “Labour Relations and Collective...” a.g.e. , s.49.

Tablo 3.9. Kore’de 2007-2016 Yılları Arasında Sektörel Bazda Yaşanan İş Uyuşmazlıkları Sayısı ve Toplam Yaşanan Anlaşmazlıklar İçindeki Payları

	Toplam Sayı	İmalat Sanayi	Ulaştırma, Depolama, Haberleşme Hizmetleri	Finans, Sigorta, Ticari Hizmetler	Sosyal, Bireysel, Kamu Hizmetleri	Diğerleri
2007	115	54 (%47)	17 (%14,8)	16 (%13,9)	20 (%17,4)	8 (%7)
2008	108	71 (%65,7)	8 (%7,4)	6 (%5,6)	19 (%17,6)	4 (%3,7)
2009	121	58 (%47,9)	9 (% 7,4)	6 (% 5)	28 (%23,1)	20 (%16,5)
2010	86	30 (%34,9)	13 (%15,1)	1 (%1,2)	38 (%44,2)	4 (%4,7)
2011	65	22 (%33,8)	11 (%16,9)	4 (%6,2)	21 (%32,3)	7 (%10,8)
2012	105	46 (%43,8)	13 (%12,4)	7 (%6,7)	35 (%33,3)	4 (%3,8)
2013	72	24 (%33,3)	10 (%13,9)	2 (%2,8)	32 (%44,4)	4 (% 5,6)
2014	111	45 (%40,6)	10 (%9)	6 (% 5,4)	39 (%35,1)	11 (%9,9)
2015	105	47 (%44,8)	10 (%9,5)	2 (% 1,9)	36 (%34,3)	10 (% 9,5)
2016	120	40 (%33,3)	16 (%13,3)	12 (%10)	39 (%32,5)	12 (%10)

Kaynak: KLI, Korea Labor Institute, **Labor Statistics Archive**, 2018_V_8 Industrial Relations Statistics, (Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, Erişim Tarihi: 23 Haziran 2020.

3.2. Chaeboller ve Endüstri İlişkileri

Ülke ekonomisinin itici gücü olan, kişi başına düşen GSYİH’nın neredeyse dörtte üçünde pay sahibi olan ve ülkenin istihdam piyasası içinde payları çok yüksek olan Chaebollerin, çalışma ilişkileri yönünden analiz edilmesi ülkedeki büyük ölçekli firmaların sendika ve toplu pazarlığa yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olmamızın yanı sıra bu büyük ölçekli işletmelerin tedarikçileri olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin sendikal ilişkiler ve toplu pazarlığa yaklaşımları konusunda da fikir sahibi olmamıza olanak sağlayacaktır. Samsung Grup, Hyundai Motor Grup, SK Grup, LG Grup, Hyundai Ağır Sanayi Grubu, Hyonsung Grup, POSCO Grup ve Lotte Grup gibi ülke ekonomisi üzerinde büyük etkisi olan Chaeboller üzerinden verdiğimiz örnekler, ülkenin çalışma ilişkileri çerçevesini anlamamızda yardımcı olacaktır. Çünkü geçmişte kalkınma planlarında devlet ile birlikte hareket ederek ülke ekonomisinin gelişmesi ve bugünlere gelmesinde önemli payları bulunan bu şirketler, bugün ekonomik istikrar ve büyümenin devamı için halkın ve devletin bağımlı olduğu bir aktöre dönüşmüştür. Bunun karşılığında

da Chaeboller hükümetten yasalarla istikrarın ve büyümenin devam edebilmesi için destek beklemektedir. Bu noktada Chebollerin beklentisinin kendi lehlerinde çıkarılacak yasalarla desteklenmek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örneğin 1996 yılında Kim Young-sam hükümeti sendikaların toplu çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi yönündeki artan taleplerini karşılayabilmek için hükümete bağlı komisyon kurmuş ancak komisyonda yer alan taraflardan biri olan KEF'in daha fazla esnek istihdam biçimlerinin uygulanması, işyerinde birden fazla sendikaya izin verilmemesi gibi talepleri neticesinde komisyonda sendikalar lehine ilerleme kaydedilmemiştir. 2008 yılında Lee Myung Bak hükümeti de iş dünyası ve emek piyasasının ortak çıkarlarını öne sürülerek usulsüz istihdam/işyeri uygulamaları ile çıkar sağlayan büyük şirket patronlarının affedilmesini sağlayan yasaların çıkarılmasına destek vermiştir.⁵⁷

3.2.1. Sendikal Örgütlenme ve Sendikasızlaştırma Politikaları

3.2.1.1. Sendikal Örgütlenmeler

Park Hükümetinin yönetime geldiği yıllarda yerel, bölgesel ve ulusal seviyede faaliyet gösterdikleri işkoluna göre örgütlenmelerine izin verilen sendikaların faaliyetleri 1963 yılında sınırlandırılmıştır.⁵⁸ Kore Sanayi ve Ticaret Odası (Korean Chamber of Commerce and Industry) 1965 yılında hükümete verdikleri “Ekonomi İçin Bir Politika Önerisi” (A Policy Proposal For The Economy) başlıklı sunumda sendikaların işkolu seviyesinde örgütlenmelerine kısıtlama getirilmesini teklif etmiştir. Sendikaların işletme düzeyinde örgütlenmesini önermiş, böylelikle toplu pazarlıklarda işkolunda örgütlenen diğer sendikalardan gelebilecek herhangi bir baskı veya müdahalenin önlenebileceğini öne sürmüştür.⁵⁹ Chaebollerin Kore İşverenler Sendikası (KEF) aracılığıyla yaptığı baskılar devam etmiş, işkolu sendikacılığı 1973 yılında Park Hükümeti tarafından men edilerek yerine işyeri/işletme sendikacılığının uygulanmasına karar verilmiştir. İş

⁵⁷ Eunsook Yang, South Korean Government Under The Former Ceo President Lee Myung-Bak, **UNISCI Discussion Papers**, No: 18, 2008, s. 129; Lee Byoung Hoon, “Employment Relations in South...” a.g.e., s.289-290; Lee, Kaufman, “The Evolution of Korean Industrial...” a.g.e., s.72.

⁵⁸ Delican, “Sanayileşmenin Endüstri...”, a.g.e., s.174.

⁵⁹ Stein Ringen, Huck-ju Kwon, Ilcheong Yi, Taekyoon Kim, Jooha Lee, **The Korean State and Social Policy: How South Korea Lifted Itself from Poverty and Dictatorship to Affluence and Democracy**, Oxford University Press, 2011, s. 48.

dünyasında birbirleriyle kıran kırana rekabet içinde olan Chaeboller, çalışma ilişkilerindeki yasalar söz konusu olduğunda birbirleri ile sıkı birliktelik ve uyum içinde bulunmaktadır. Bu birlik ve uyum içerisinde hükümet üzerindeki baskı ve lobi çalışmalarını sürdüren Chaeboller General Park'ın ölümünden sonra yine bir darbe ile başa gelen Doo-hwan Chun hükümetine de taleplerini kabul ettirmişlerdir. 1980 yılında başa gelen Chun hükümetinin ilk icraatlarından biri aynı yıl içerisinde, işyerlerinde birden fazla sendikanın örgütlenmesini yasaklamak ve işyeri dışında yer alan üçüncü tarafların (sivil toplum örgütleri, dini örgütler, aydınlar gibi) çalışma ilişkilerinde müdahalesini yasaklamak olmuştur.⁶⁰

Tüm bu yaşanan gelişmelere rağmen 2010 yılından itibaren Kore'de sendikalaşma oranları % 10 civarında seyretmiştir. Tablo 3.10'da da detayları verilmiş olan 2018 yılına ait sendikalaşma oranı içerisinde 300'den az düzenli çalışanı olan işyerlerinde sendikalaşma oranı % 9,2 iken, 300'den fazla düzenli çalışanı olan işyerlerinde ise sendikalaşma oranı % 31,2'dir. Geçici ve günlük çalışanlarda ise sendikalaşma oranı % 1,9'dur. 300'den az çalışanı olan işyerlerinde geçici ve günlük çalışanların sendikalaşma oranı % 1,6 iken, 300'den fazla düzenli çalışanı olan işyerlerinde ise atipik çalışanların sendikalaşma oranı % 6,1'dir.⁶¹

⁶⁰ In Jun, Peter Sheldon, Lee Kang Sung, "The Korea Employers' Federation and The Development of Korean Industrial Relations", **The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations**, Edited by Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, UK, Edward Edgar Pub., 2018, s.67-68.

⁶¹ Ministry of Employment and Labor (MOEL), Survey Report on Labor Conditions by Employment Type (Çevrimiçi) http://laborstat.moel.go.kr/hmp/tblInfo/tblInfoPopup.do?listId=118_161, 12 Ağustos 2019.

Tablo 3.10. Şirket Büyüklüğüne Göre Sendikalaşma Oranları (2018)

İstihdam Şekli	Şirket Büyüklükleri	Sendikalaşma Oranları %
Tüm Çalışanlar	Toplam	10,0
	5'ten az çalışanı olan işyerleri	0,8
	5-29 arası çalışanı olan işyerleri	4,6
	30-299 arası çalışanı olan işyerleri	16,1
	300'den az çalışanı olan işyerleri	7,2
	300 ve üzeri çalışanı olan işyerleri	27,4
Düzenli Çalışanlar	Toplam	12,7
	5'ten az çalışanı olan işyerleri	1,2
	5-29 arası çalışanı olan işyerleri	5,7
	30-299 arası çalışanı olan işyerleri	18,7
	300'den az çalışanı olan işyerleri	9,2
	300 ve üzeri çalışanı olan işyerleri	31,2
Geçici ve günlük çalışanlar	Toplam	1,9
	5'ten az çalışanı olan işyerleri	0,1
	5-29 arası çalışanı olan işyerleri	1,4
	30-299 arası çalışanı olan işyerleri	4,8
	300'den az çalışanı olan işyerleri	1,6
	300 ve üzeri çalışanı olan işyerleri	6,1

Kaynak: Ministry of Employment and Labor (MOEL), Survey Report on Labor Conditions by Employment Type Çevrimiçi http://laborstat.moel.go.kr/hmp/tblInfo/tblInfoPopup.do?listId=118_161, 12 Ağustos 2019.

3.2.1.2. Sendikasızlaştırma Politikaları

Kore'de sendika karşıtı uygulamalar 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Bu uygulamaların günümüze kadar gelmesinde devletin önemli bir rolü bulunmaktadır. 1961 yılında yönetime gelen hükümet sendikal örgütlenme, grev ve toplu pazarlık gibi hareketlere ulusal güvenlik veya kamu düzeni neden göstererek doğrudan müdahale etmiştir. Sahip oldukları yasal dayanaklarla bu müdahalelerin yanı sıra, istihbarat teşkilatını ve güvenlik kuvvetlerini harekete geçirerek bağımsız bir sendikal hareketi engelleyebilme veya sınırlandırabilme hatta bağımsız olarak görülen sendikaları feshetme

imkânı bulmuştur. Dahası, iş kanunu ile sadece işletme sendikalarının örgütlenmesine izin verilmiş ve çalışanların sadece kendi işyerlerinde kurulacak ya da mevcutta kurulmuş sendikaya üye olmalarına izin verilmiştir. Çalışanların işyerlerinin dışındaki sendikalara katılmalarına izin verilmemiştir.⁶² Devletin yanı sıra işverenler de bu tutumunun yanında olmuştur. İşyerlerinde sendikal oluşumu engellemek için çaba gösteren Chaeboller, ilk defa 1963 yılında Trade Union Amendment Act ile çalışma yaşamına giren ve işyerlerinde kurulması zorunlu olan işçi-işveren komiteleri (LMC) sendikalara bir alternatif olarak görmüştür. Özellikle eğitimlerini neoliberal ABD’de tamamlamış chaebol sahipleri ya da siyasette yer edinmiş elit grup, sendikaları serbest piyasa ekonomisinin önünde bir engel olarak gördüklerinden bu oluşumlara şiddetle karşı çıkmışlardır.⁶³ Sendikaların etkisini azaltarak işçiler üzerindeki kontrolünü arttıran hükümet, ihracata dayalı sanayileşme politikalarını yürürlüğe koymuş ve olumlu sonuçlar elde etmiştir. Hükümet 1973 yılında sendikalar kanunda değişiklik yapmış ve İş Uyuşmazlıkları Kanununu da yürürlüğe koymuştur. Sendikalar kanununda yaptığı değişikliklerle sendikalara siyasi faaliyet yasağı, iş uyuşmazlıkları Kanunu ile de grev yasağı getirmiştir. İşletme seviyesinde işçi ve işveren tarafları arasında işbirliği sağlamak ve endüstri ilişkilerinde barışı sağlayabilmek için İşçi-İşveren Komitesini desteklemiştir.⁶⁴ Bu nedenle sendikalar yerine toplu pazarlık, dayanışma, bilgi paylaşımı gibi konularda işçi-işveren komitelerinin işyerlerinde etkili olmasına izin vermişlerdir. Örneğin Samsung, CJ, Posco ve diğer pek çok Chaebol kuruldukları zamandan itibaren sergiledikleri bu ve benzeri sendika karşıtı tavırlarıyla tanınmaktadır.⁶⁵

3.2.1.2.1. Artan Rekabet ve Küreselleşme

1979 yılında suikaste uğrayan General Park’ın yerine 1980 yılında Chun Doo-hwan geçmiştir. Chun Doo-hwan Güney Kore’de askeri darbe ile hükümetin başına geçen

⁶² Chris Rowley, Kiu Sik Bae, Causes and Consequence of Types of Anti-Trade Unionism: The Example of South Korea, p. 4 (Çevrimiçi) https://www.cass.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0006/368682/korean-anti-unionism-cass-knowledge.pdf, 14 Haziran 2018.

⁶³ Rowley and Bae, **a.g.e.**, s. 6.

⁶⁴ Delican, **a.g.e.**, s.175.

⁶⁵ Rowley and Bae, **A.e.**, s. 7.

ikinci liderdir. Hükümetin başına geçer geçmez de çalışma hayatı ile ilgili birçok yeni düzenleme yapmıştır. 1980 yılının son ayında işçi-işveren komitesi kanunun çıkarılması ve 1981 yılında Çalışma Bakanlığı'nın kurulması en önemli girişimlerden birkaçıdır. İşçi-işveren komitesi kanunu ile yüzden fazla çalışanı olan işyerlerinde hem işçi hem de işveren tarafının eşit üye sayısı temsil edileceği bu komitelerin kurulması zorunlu tutulmuştur. Ücret de dahil olmak üzere endüstri ilişkilerine dair pek çok sorunun görüşülebileceği bu komitelerle toplu pazarlık fonksiyonunun gücü zayıflatılmıştır. Değiştirilen sendikalar kanunu ile grevler yasal hale getirilmesine karşın, uzlaşma için grev öncesi iş mahkemelerine başvurulması zorunluluğu dolaylı yoldan grev hakkının kullanılmasını engellemek olarak yorumlanmaktadır. Yine bu kanun kapsamında “kamu yararı” öne sürülerek sendikaların faaliyet izinlerinin iptal edilmesi ya da sendika yöneticilerinin görevden alınması gibi uygulamalar sendikaları daha da zayıflatmıştır. 1973 yılında işkolu sendikacılığından işyeri sendikacılığına dönüştürülen sendikal örgütlenme 1980 sonrasında da devam etmiştir.⁶⁶ Aslında “kamu yararı” ya da “ekonomik çıkarların önceliği” otoriter yönetimlerin sendikalaşmayı önlemek için öne sürdüğü başlıca nedenler olmuştur. Ulusun yaşadığı herhangi bir ekonomik gerilemede hükümet sendikaları suçlamış, sendika üyelerini bencil ve bireyci olmakla eleştirerek sendikal faaliyetlerin kamuoyu tarafından hoş karşılanmaması için olumsuz algı yaratılmıştır.⁶⁷

1980'lerin sonlarına doğru ASEAN ülkeleri ve Çin'in uluslararası pazarlarda Kore şirketlerini maliyet rekabetçiliğinde zorlaması, Kore'deki bağımsız sendikaların da işçilerin ücretlerinde ve çalışma koşullarında iyileştirmeler istemesi Chaebolleri bu konularla ilgili yeni çözüm yolları aramaya sokmuştur. Buna karşılık, devlet ve chaeboller birlikte, yarı iletkenler, motorlu taşıtlar ve mikro elektronik gibi katma değerli ürünler üreten daha teknolojik ve sermaye yoğun sektörlere doğru sanayiye yeniden yapılandırmaya girişmiştir. İşgücü ve sendikal katılımın gücünü zayıflatmak isteyen

⁶⁶ Delican, **a.g.e.**, s.176.

⁶⁷ Laura Watson, Labor Relations and The Law in South Korea, **Pacific Rim Law & Policy Journal**, Vol 7, No 1, 1998, s.232-233.

Chaeboller bu süreçte üretim sistemlerini otomasyon içeren yüksek teknolojiye yönelik yeni yöntemlerle değiştirmiştir.⁶⁸

Ayrıca Chaebollerin 2000’li yılların başından itibaren giderek daha fazla araştırma ve geliştirme şirketlerine yatırım yaptığı bilinen bir gerçektir. Fakat Kore’de işçilik ücretlerinin yüksek olması ve katı çalışma yasaları Chaebollerin bu alandaki yatırımlarının da maliyetlerini arttırmaktadır. Sendikalarının da işçilerin sosyal haklarındaki iyileştirmelerin artması için giderek seslerini yükseltmesi şirket sahiplerinin ekonomik çıkarlarıyla daha fazla çatışma yaratmıştır. Dolayısıyla araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde işçilik ücretlerinin daha düşük olduğu Çin ve Hindistan gibi ülkeler, Güney Kore’ye uluslararası alanda rekabet dezavantajı yaratırken, Chaebollerin bu durumu avantaja çevirerek Ar-Ge faaliyetlerini işçilik ücretlerinin daha düşük olduğu bu ülkelere taşımıştır.⁶⁹

Chaebollerde sendikal örgütlenmenin 1973’den beri işyeri esasına göre yapılmakta olduğu ve durum böyle olunca da işyerlerinde sendikal örgütlenmeyi engelleyici faaliyetleri daha kolay yönetebildikleri daha önceki bölümlerde vurgulanmıştı. Chaeboller ayrıca işyerlerindeki örgütlü işçi hareketini bölmek için kendi yandaş sendikalarının da kurulmasını sağlamıştır. Böylelikle bir tarafta Chaebol yandaşı sendika diğer tarafta karşıt görüşlü bağımsız sendika sebebiyle, işyerinde birlik sağlanamamış, çekişmeler işçi kesimine fayda sağlayamamıştır.⁷⁰

Bunların yanı sıra 1990’ların ortalarından itibaren işverenlerin artan işçilik ve üretim maliyetlerini neden göstererek üretim tesislerini ucuz işgücünden faydalanabilecekleri Orta Amerika ve Güneydoğu Asya ülkelerine taşımaya başlaması örgütlü işçilerin fazla olduğu bu sektörlerde sendikal örgütlenmeyi nicelik bakımından olumsuz etkilemiştir. Özellikle artarak devam eden denizaşırı yatırımlar Kore’de sendikal

⁶⁸ Shailendra Nigam, PEST Analysis of Industrial Relations in South Korea in 21th Century, s.11., (Çevrimiçi) <https://tr.scribd.com/document/118538812/Labour-relations-in-South-Korea>, 18 Şubat 2018.

⁶⁹ Datamonitor, Pestle Analysis of South Korea, 2008, s.22, (Çevrimiçi) <https://www.kdevelopedia.org/download.do?timeFile=/mnt/idas/asset/2012/01/30/DOC/PDF/04201201300000234070791.pdf&originFileName=PESTLE%20ANALYSIS.pdf>, 10 Mart 2018.

⁷⁰ Shailendra Nigam, **a.g.e.**, s.7-8.

örgütlenmenin fazla olduğu imalat sektörünü oldukça etkilemiş, FKTU ve KCTU’nu üye sayılarında ciddi düşüşler görmüştür. Özellikle Hyundai Motor Grubu’na bağlı Kia Motors ve HMC, 2005 yılında toplam üretiminin % 28,7’ni denizaşırı ülkelerde yaptırırken, bu rakam 2010 yılında % 40’lara çıkmıştır.⁷¹ Tam zamanlı çalışmanın yerini alan esnek çalışma biçimleri ve taşeron işçiliğe ek olarak hem imalat sektörünün yerini alan teknoloji odaklı sektörlerin artması hem de artan denizaşırı yatırımlar ile tesislerin ülke dışına çıkması, imalat sektöründe çalışan işçilerin nicelik bakımından azalmasına ve sektörde örgütlenmiş sendikaların üye sayılarında düşüslere neden olmuştur.⁷²

3.2.1.2.2. Chaebol Kurucularının İdeolojik Yaklaşımları

Chaebol kurucuları sendika karşıtı tavırlarını gizlemek için çabalamamış, hata sık sık çalışanlarına bu tavırlarını sözlü olarak da dile getirmiştir. Hyundai’nin kurucusu Chung Ju Young’un güçlü anti-sendikal tavırları ile bilinen bir kişiliktir. Hyundai’de sendikalaşma her zaman bir tabu olarak görülmüş ve Chung Ju Young’da tüm yaşamı boyunca sendikalara karşı tavrını en sert şekilde göstermiştir. Samsung Grubun kurucusu Lee Byung Chul ise işçilerine sıklıkla söylediği “*Ben gözlerimi kapayıp bu dünyadan ayrılana kadar asla şirketimde sendikaya izin vermeyeceğim*” ünlü sözü ile tanınmaktadır.⁷³ İşyerlerinde sendikal oluşumu fark eden Chaeboller duruma çeşitli yollarla müdahale etmişlerdir. Örneğin, Hyundai ilk iş olarak yönetim yandaşlı sendikalar kurarak çözüm aramış, çoğu zamanda çalışanlara gözdağı vererek ya da şiddete başvurarak bu oluşumları engelleme yoluna gitmiştir. Yönetim yine sendikalaşmayı zayıflatılmak için işçiler arasında taşeronlaşma, uzun mesai saatleri, iş yeri rotasyonu gibi uygulamalara yönelmiştir. Bir başka Hyundai iş yeri olan Daewoo Motor’da 1990’larda aktivist sendika üyelerini işten çıkarmak ve işyerini sendikasız işyerine dönüştürmek için eylemlerde bulunmuştur. Yine bu yıllarda performans odaklı ödül sistemini yerleştirmeye

⁷¹ Song Ho Keun, **Labour unions in the Republic of Korea: Challenge and Choice**, ILO Discussion Paper, Geneva, 1999, s.17, (Çevrimiçi) <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00164.pdf>, 3 Haziran 2017; Park Young-bum, **a.g.e.**, s.84.

⁷² Park, “**Globalization and Industrial...**” **a.g.e.**, s.76.

⁷³ Hagen Koo, **Korean Workers: The Culture and Politics of Class Formation**, New York, Cornell University Press, 2001, s.165.

çalışan şirket, çalışanları yönetime daha fazla dâhil ederek işçilerin çalışmalarını ödüllendirmeyi ve böylelikle sendikanın gücünü zayıflatmayı hedeflemiştir.⁷⁴

Sonuç olarak şirketlerin kuruldukları ilk yıllardan itibaren sendikalara ve toplu sözleşmelere karşı yaklaşımlarını değiştirmeyen ve olumsuz tavırlarını sergilemekten kaçınmayan şirket grupları ve onların başkanları, sendika liderleriyle hiçbir zaman bir araya gelmemişler ya da konuşmamışlardır. Sendikalarla müzakere etmeye zorlandıklarında dahi başkanlar müzakerelerde ya da toplu pazarlıklarda sendikalarla muhatap olmamış, imza sürecinde yöneticilerini göndermişler ve sendika liderleri ile açık bir şekilde konuşmamışlar, sendikaları ikna etme ya da onları dinleyerek uzlaşmaya varma yolunda adım atmamışlardır.⁷⁵

3.2.1.2.3. İş Yerlerinin Kapatılması ve İş Akdinin Sonlandırılması

Demokratikleşme hareketinin başladığı 1987 yılından 1992 yılına kadar pek çok bağımsız sendika örgütlenmiştir. Zamanla yönetimin etkisi altında kalan işyeri sendikaları ile bu bağımsız sendikalar arasında çıkar çatışmaları ortaya çıkmıştır. Bu çatışmaların temelinde 1992 yılında işverenlerce yeni yönetim stratejileri altında işgücü piyasasına sunulan esnek çalışma biçimleridir. Esnek çalışma biçimlerinin 1996 yılında mevcut iş yasasında düzenlemeler yapılarak uygulama alınının genişletilmesi sendikaların tepkilerini arttırmıştır. Yeni yönetim stratejileri uygulamalarına karşı tepkilerini gösteren bağımsız sendikalar, işverenle karşı karşıya geldiği kimi olaylarda işverenlerin şiddet ya da saldırganlık içeren tepkileri ve sendikalardan kaçınma stratejileri ile karşılaşmıştır. Sendikalar sadece yeni yönetim stratejilerine karşı değil yönetimin baskısı altındaki işyeri sendikalarının yönetimden bağımsız faaliyetlerini sürdürebilmeleri, bağımsız sendikalara üye olan çalışanların haksız işten çıkarılmaları, sendika liderlerinin tutuklanması gibi

⁷⁴ Park,Young Bum, Lee Byoung-Hoon, Woo Seog Hun, “Employment Relations In The Korean Automotive Industry: Issues And Policy Implications”, (Çevrimiçi) <http://www.freepatentsonline.com/article/Economic-Labour-Relations-Review/237940798.html>, 15 Eylül 2016.

⁷⁵ Rowley and Kiu Sik Bae, **a.g.e.**, s.11.

konularda işçilerle birlikte işverene karşı mücadelelerini sürdürmüştür.⁷⁶ Ancak işverenlerin bu mücadeleler karşısında tepkileri de bir o kadar sert olmuştur. Örneğin 1998 yılında Hyundai Motor İşçileri Sendikası'nın düzenlediği ve 36 gün süren uzun direniş sonrasında firma üretim tesisini tasfiye etmiştir. Bu anlaşmazlık hükümetin gayri resmi arabuluculuğu ile sonuca ulaştırılmıştır. Bu süreçte şirket işten çıkarma planlarını ertelemiş, onun yerine erken emeklilik, ücretsiz izin ya da taşeron işgücünü azaltmak gibi seçeneklerle çözüm arama yoluna gitmiştir.⁷⁷ Sonraki yıllarda sektörde sendikalaşmaya karşı tavırlarını sert bir şekilde gösteren şirket uygulamalarına rastlanmıştır. Örneğin Hynix Magna Chip 2004 yılında sendikaya üye olan işçilerin çalıştığı grup firmalarını kapatmıştır. İşçilerin toplu olarak işsiz kaldığı süreçte yeni taşeron firmalarla anlaşmalar imzalanmıştır. KM & I firması da 2006 yılında sendikaya üye olan işçilerin çalıştığı grup firmalarını kapatmış ve yeni taşeron firmalar ile anlaşma yapmıştır. 2005-2007 yılları arasında GM Daewoo Motors Donghee Auto, Hwasung Factor of Kia Motors, Hyundai Hysco gibi firmalar da sendikaya üye olan işçilerin çalıştığı firmaları kapatmış ve işçileri toplu olarak işsiz bırakmıştır.⁷⁸

Bir başka örnek de Samsung Grup şirketleridir. Samsung Grup'ta farklı sektörlerde faaliyet gösteren onlarca grup şirketi olmasına rağmen sadece birkaç şirkette sendika olduğu bilinmektedir. Bu politikada kurucu başkan Lee'nin sendika karşıtı sert tutumu büyük rol oynamıştır. Öyle ki, 1970'lerde çalışma koşullarını iyileştirmek ve çalışan şikâyetlerine çözüm bulmak için işyerlerinde işçi konseyleri kuran Samsung, üye ve yöneticileri de kendisi belirlemiştir. Dolayısıyla şirket bu kurullarda yönetimin, işçilerde değil kendisinde olduğunu çalışanlara göstermiş, yönetim yandaşı bu kurulun, çalışanların

⁷⁶ Cho Hyorae, "Industrial Relations and Union Politics in Large Firms in South Korea", **The Transformation of Industrial Relations in Large-size Enterprises in Korea: Appraisals of Korean Enterprise Unionism**, Ed: Changwon Lee Sarosh Kuruvilla, Korea Labor Institute, 2006, s.96-98; Park Kyoung Won, "Strike Activity in Korea...", a.g.e., s.274.

⁷⁷ Park, **Globalization and Industrial...**, a.g.e., s.81-83.

⁷⁸ Korean Confederation of Trade Union, **The Current Situation of Labor Rights in South Korea**, 2009, s.15-16, (Çevrimiçi) <http://kctu.org/documents/20591>, 25 Ağustos 2017.

taleplerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak bir işçi örgütünden uzak bir oluşum olduğunu açıkça ifade etmiştir.⁷⁹

2010 yılında ülkenin önde gelen Chaebollerinden Lotte Gruba bağlı Daejeon Lotte Alışveriş Merkezi'ndeki çalışan 11 işçinin sözleşmeleri sendika kurdukları için feshedilmiştir. Şirkette on yıldan fazla çalışan bu işçiler uzunca bir süre alışveriş merkezinin önünde haklarını aramak için kamp yapmış, sonunda kamuoyu ve medya baskısı sayesinde çalışanlarla müzakerelere başlamayı kabul eden şirket, işçilerin örgütlenme gücünü kırmak için sadece altısını işe almış, diğer beş çalışanı başka şirketlere yönlendirmiştir. Seul'de bulunan Hongik Üniversitesi'nde ise büyük çoğunluğunu kadınların oluşturduğu yaşları 50 ile 60 arasında değişen yaklaşık 30 hademe ve temizlik personeli okulda oturma eylemi yapmıştır. Bu çalışanlar 2010 yılında bir araya gelerek sendika kurmuşlardır. Bunun üzerine üniversite bu çalışanların temizlik şirketleri ile sözleşmesini sona erdirmiştir. Okulun sözleşmesini sona erdirmesi üzerine temizlik şirketleri de bu çalışanlarla ilişkisini kesmiştir. 49 gün süren protesto sonunda üniversite çalışanlarla anlaşma yoluna gitmiş, temizlik şirketleri çalışanları yeniden işe alacaklarını beyan etmiştir. Ancak kısa bir süre sonra üniversite işçilere 280 milyon Won (263 bin USD) değerinde tazminat davası açtığını bildirmiştir. Okul yönetimi beyanlarında, 49 gün boyunca yönetim binasının birinci katında mitinge öncülük eden bu işçilerin “okulda önemli bir hasara” neden olduklarını belirtmiştir. Ayrıca protestolar süresince okulda kullanılan su ve elektrik giderleri de tespit edilerek ve hesaba eklenerek yeniden belirleneceği de bildirilmiştir.⁸⁰

3.2.1.2.4. İş Uyuşmazlıkları ve Grevlerde İşçilere Karşı Fiziksel Şiddet Kullanmak

Dünya'nın farklı ülkelerinde sendikal haklarını kullanmak isteyen pek çok işçi kaba kuvvete ve işkenceye maruz kalmaktadır. Kolombiya, Filipinler, Çin ve Güney Kore bu ülkelerin başında gelmektedir. Bu ülkelerde sendikal hakların kullanılması sırasında

⁷⁹ Kim Dong-One and Bae Johng-Seok, *a.g.e.*, s. 184 ve s.185.

⁸⁰ International Trade Union Confederation, **Annual Survey of Violations of Trade Union Rights - Korea, Republic of**, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.refworld.org/docid/4fd88942c.html>, 14 Ekim 2017.

işçilere fiziksel güç ve kaba kuvvet kullanılmaktadır. Özellikle Güney Kore’de devam eden grevlere yönelik uygulanan şiddet, yaralanmalar, gözaltıları kolluk kuvvetleri tarafından uygulanmakta, baskı ve kötü muameleler artarak devam etmektedir.⁸¹

Kore’de hükümet ve işletmeler tarafından en sık kullanılan greve müdahale tekniklerinden biri, grevdeki işçilerin “işyeri işleyişine müdahale” ettikleri gerekçesiyle Ceza Kanunu hükümlerine* göre cezalandırılmasıdır. Bu hükmeye göre, kişi başka birinin işine müdahale ederken, gerçek güç kullanımı yerine "güç tehdidi" teşkil ettiği için bile tutuklanabilir. Hukukçular uygulanan yasa ile Kore'nin sadece uluslararası insan hakları yükümlülüklerini değil uluslararası belgelerde de ifade edilen örgütlenme özgürlüğünü de ihlal ettiğini ve ceza hukuku sürecini kötüye kullandıkları yorumunu yapmaktadır. Hukukçular bu hükmün Koreli otoriteler tarafından yasadışı faaliyetler ile meşru faaliyetler arasında net bir ayırım yapmadan hepsine uyguladığını belirtmektedir. Dolayısıyla Asya İnsan Hakları İzleme Örgütü kanunun adil bir şekilde uygulanması için iki kriterin yerine getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bunlar işyeri işleyişinin kesintiye uğramasının yanı sıra kanıtlanmış belirgin bir güç tehdidi olmasıdır. Aksi takdirde, örgüt ifade özgürlüğünün ihlal edildiğini öne sürmektedir. Ancak bu ceza hükmü maddesinin aktif olarak mücadele eden sendika üyelerini cezalandırmak için kullanılan bir yöntem halini aldığı ileri sürülmektedir. Örneğin Kore Telekom çalışanlarının örgütlendiği sendikanın çalışanlarının Haziran 1995'te tutuklandığı davalarda savcılık, “işyeri işleyişine müdahale” için uygulanan ceza hükmünün haklı olduğunu, çünkü sendikanın toplu pazarlık hedeflerin peşinde saldırgan taktikler kullandığını iddia etmiştir.⁸² Sendika üye ya da liderleri sadece işyeri işleyişine müdahaleden değil pek çok farklı suçtan cezaları arttırılmaktadır. Bu suçlar arasında kamu görevlilerinin işini yapmasına engel

⁸¹ Sevdâ Köse, Ituc Raporlarına Göre 2000’li Yıllarda Sendikal Hak İhlalleri (2000–2010), Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu, 2010, s.386-402, (Çevrimiçi) <http://www.sosyalhaklar.net/2010/bildiri/kose.pdf>, 20 Mart 2019.

* Kore Cumhuriyeti Ceza Kanunu’nun 314. Maddesi’ne göre “Başkalarının işine zorla müdahale eden... zorla tehdit eden bir kişi, beş yıla kadar hapis cezası veya yirmi beş bin dolara kadar olan para cezası ile cezalandırılır.”

⁸² Human Rights Watch, South Korea: Labor Rights Violations Under Democratic Rule, 1 November 1995, C714, (Çevrimiçi) <https://www.refworld.org/docid/3ae6a7d60.html>, 22 Eylül 2019.

olmak, kamu mallarına zarar vermek, trafiğin engellenmesi, topluluğun dağılmasına engel olma, suçluları saklamak/barındırmak (başka sendika üyelerine atıf yapılıyor) yer almaktadır.⁸³ Örneğin 2009 yılında Ssangyong Motor'un toplu işten çıkarma kararı sonucu ortaya çıkan iş uyuşmazlığı çözülmemiş ve durumu protesto ederek greve giden Kore Metal İşçileri Sendikası'nın (KMWU) Ssangyong Motorda örgütlenmiş sendika üyelerine yönelik yaklaşık 77 gün boyunca aralıksız ve sert polis gücü kullanılmıştır. Bu süre boyunca yönetim, tüm gıda ve tıbbi yardımın tesise girmesini engellerken, 800 işçinin oturma eylemini engellemek için 3000 polis ve içlerinde helikopter ve su tanklarının olduğu 30 araç bu eylem için harekete geçirilmiştir. Yönetim ise polis operasyonunun başlamasından önce, eyleme katılmayan işçilerden bazılarını tesise girmelerini ve elektrik, su, doğal gaz kaynaklarını kesmelerini emretmiştir. Olayların başlama sebebi ise yönetimin işçi fazlalığını neden göstererek 2178 işçiyi işten çıkarmak istemesidir. Sonuç olarak bu olay sonrasında olaylara konu olan işçilerden %19,8'i işlerine geri alınmış (434 işçi), kalanlardan ise bazıları gönüllü olarak emekli edilmiş, bazıları da ücretsiz izne ayrılma talebinde bulunmuştur. Süreç içerisinde 80 işçinin durumu yargıya taşınmıştır. Bunlardan 2 tanesi KMWU'nun genel başkan yardımcısı olup, 64 kişi de sendika üyesi çalışandır.⁸⁴

3.2.1.2.5. Sendika ve Sendika Üyelerine Açılan Tazminat Davaları

Chaebollerin sendikal faaliyetleri bastırmak için uyguladığı yöntemlerden bir diğeri de sendikalara ya da onların üyelerine karşı açtıkları ağır tazminat davaları olmuştur. 2011 yılında beş büyük şirket sendikaların yasadışı faaliyetleri yüzünden büyük hasar ve kayıplar yaşadıklarını beyan ederek açtıkları davalarla toplamda 75 milyar Won (yaklaşık 70 milyon USD) tazminat talep etmiştir. Bu şirketlerden *KEC* “30,1 milyar Won”, *Kumho Lastikleri* “17,9 milyar Won”, *Hyundai Motor* ve bünyesindeki taşeronlar toplamda “20 milyar Won”, *JEI* “2 milyar Won”, Hanjin Ağır Sanayi “5,377 milyar Won”

⁸³International Trade Union Confederation-ITUC, Update on Core Labour Standards in South Korea, 2016, (Çevrimiçi)<https://www.ipsu.org/sites/default/files/article/files/Update%20on%20Core%20Labour%20Standards%20in%20South%20Korea%20-%20Oct%202016.pdf>, 22 Eylül 2019.

⁸⁴ Korean Confederation of Trade Union, **a.g.e.**, s.20-21.

tazminat talep edilmiştir. Hanjin Ağır Sanayi ayrıca vinç üstünde protesto gösterisi yapan sendika üyesi Kim Jin-suk'a karşı 96 milyon Wonluk tazminat davası açmıştır. Ancak olayların görünmeyen yüzü işçiler cephesinde daha ağır yaşanmıştır. Pek çok işçi bu süreçte işlerinin yanı sıra, açılan davalarla kişisel mülklerini kaybetmiş, kimisi durumun ağır psikolojisinden dolayı intihar etmiştir. 2003'de Doosan Ağır Sanayi'de işçi Bae Dal-ho, Hanjin Ağır Sanayi'de çalışan sendika lideri Kim Ju-ik ve Sewon Tech.'de çalışan sendika lideri Lee Hae-nam, bu süreçlerde yaşamlarından vazgeçen onlarca çalışandan biridir. Sonuç olarak işyerinde vuku bulan ve ortaya çıkmasında şirketlerinde payı olduğu şiddet olaylarında hasarları öne sürerek yüksek tazminat taleplerinde bulunmak şirketlerin özellikle grev hakkını bastırmak, sendika üyesi işçileri ve sendikaları çökertmek için kullandıkları bir yöntem olmuştur.⁸⁵ Bir başka örnekte Kore Metal İşçileri Sendikası ile Ssangyong Motor arasında çıkan iş uyuşmazlığı sırasında ortaya çıkan maddi zararlardan dolayı KMWU'ne, şirket yönetimi tarafından 5 milyar Won, Polis kuvvetleri tarafından 2 milyar Won ve firmanın bağlı bulunduğu sigorta şirketi de 20 milyar Won tazminat için dava açılmıştır. İşçilerin cephesinde ise, olaylar sırasında ölen ve yaralananların yanı sıra, psikolojik travma (alınan tehditler ve açılan davalar) ve işçilerin süreç içerisinde giderek bozulan ekonomik durumları sonraki yıllarda da etkisini devam ettirecek sonuçlar doğurmuştur.⁸⁶

3.2.2. Toplu Pazarlık

3.2.2.1. Yasal Düzenlemeler

17 Temmuz 1948 yılında kabul edilen ve halen yürürlükte olan Kore Anayasası'nın 33. maddesi çalışanların örgütlenme hakkını ve toplu pazarlık hakkını güvence altına almakta, çalışanlara ücret ve çalışma saatleri de dâhil olmak üzere çalışma koşullarını iyileştirme ve koruma imkânı tanımaktadır.⁸⁷ Bu konu da istisna sadece

⁸⁵ International Trade Union Confederation, **Annual Survey of Violations of Trade Union Rights - Korea, Republic of**, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.refworld.org/docid/4fd88942c.html>, 14 Ekim 2017

⁸⁶ Korean Confederation of Trade Union, **a.g.e.**, s.20-21.

⁸⁷ Labor Management Manual for Foreign Investors 2014, (Çevrimiçi) http://inosa.or.kr/eng/front/bmt/bbs/view.act?bbs_config_nid=15&bbs_nid=5303&pageNo=1&search_type=&search_value=&search_category=&bbs_category_seq=, 22 Ağustos 2016.

savunma sanayide çalışan işçiler için konulmuş olup, örgütlenme ve toplu pazarlık sınırlandırılmıştır.⁸⁸ Anayasanın dışında çalışma ilişkilerinde yasal çerçeveyi belirleyen kanunlar şunlardır⁸⁹;

- *5310 sayılı ve 1997 tarihli Sendikalar ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu (TULRAA):* İşçi hakları, çalışma koşulları, işçi sendikaları ve işveren-işçi ilişkileri ile ilgili yasal düzenlemeleri içerir.
- *15321 sayılı ve 1997 tarihli Sendikanın İnfaz Kararı ve Çalışma İlişkileri Uyum Kanunu (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi):* Sendikaların kayıt ve tasfiyesi, federasyon ya da konfederasyon gibi üst örgütlenmelerle ilişkisini, grev, toplu sözleşme, arabuluculuk ve tahkim başvurularının rapor edilmesi ile ilgili yasal düzenlemeleri içerir.
- *5312 sayılı ve 1997 tarihli Çalışan Katılımı ve İşbirliği Teşviki Kanunu:* 30'dan fazla çalışanın olduğu işyerlerinde işçi-işveren komisyonlarının kuruluş, görev ve yetkileri, çalışma usul ve esasları ile ilgili yasal düzenlemeleri içerir.
- *15323 sayılı ve 1997 tarihli Çalışan Katılımı ve İşbirliğinin Geliştirilmesine İlişkin Kanun (Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi):* 30'dan az çalışanın ve işçi-işveren konseylerinin kurulmasının zorunlu olmadığı işyerlerinde işçi-işveren ve devlet işbirliğinin sağlanmasına yönelik yasal düzenlemeleri içerir.
- *5727 sayılı ve 1999 tarihli Öğretmenler için Sendikaların Kurulması ve İşleyişi Hakkında Kanun:* TULRAA ile birlikte öğretmenler için sendikaların kurulmasını ve örgütlenmesi ile ilgili yasal düzenlemeleri içerir. Ayrıca kanunda toplu pazarlık, toplu sözleşme imzalanması ve iş uyuşmazlıklarının çözümü ile de ilgili hususlar yer alır. Ancak kanunun 8. bölümünde, sendikaların ve üyelerinin greve

⁸⁸ International Labour Organization (ILO), Constitution of the Republic of Korea, (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_117333.pdf, 22 Ağustos 2016.

⁸⁹International Labour Organization (ILO), Republic of Korea, (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/dyn/irlex/en/f?p=14100:1100:0::NO::P1100_ISO_CODE3,P1100_SUBCODE_CODE,P1100_YEAR:KOR,,2015,19 Ocak 2020.

gitmelerinin yasak olduğunu açık bir şekilde belirtilir. Bu yasaklara iş yavaşlatma eylemi ya da ve işi aksatabilecek diğer faaliyetler de dâhildir.

- 7380 sayılı ve 2005 tarihli *Kamu Görevlileri Sendikalarının Kurulması ve İşleyişine İlişkin Kanun*: Kamu görevlilerinin sendikalaşması, sendikal faaliyetlere katılmaları, bu faaliyetlerde görev alacak kamu görevlilerinin hak ve sorumlulukları, toplu sözleşmeye ilişkin esaslar bu kanunla düzenlenmektedir.
- 8297 sayılı ve 2007 tarihli *Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Komisyonu'nun (ESDC) Kuruluş ve İşleyişi Hakkında Kanun*: Ekonomik ve Sosyal Kalkınma Komisyonu aslında 1997 Asya Krizinin akabinde 1998 yılında Kore Üçlü Komisyonu olarak hayata geçirilmiştir. Bu komisyonun amacı işçi, işveren, hükümet gibi çıkar gruplarının katıldığı ve ekonomiye, endüstriyel ilişkilere, sosyal politikalara dair istişarelerde bulunmak olmuştur. 2007’de kanunlaşan bu oluşum ile işçi ve işveren tarafının katılımıyla hükümet politikalarının gerçekleştirilmesi amaçlamaktadır.

Güney Kore’de, Kore savaşı sonrasında çalışma hayatını düzenleye yönelik ilk atılımlar 1953 yılında kabul edilen Çalışma Standartları Yasası (LSA), Sendikalar Kanunu, Çalışma Konseyi Kanunu ve Arabuluculuk Kanunu ile yapılmıştır. Sendikalar, Çalışma Konseyi ve Arabuluculuk Kanunu ile çalışanlara örgütlenme hakkı ve toplu sözleşmeye imkân vermişse de 1953 yılı ve sonraki dönemlerde yönetimde olan askeri hükümetler yüzünden uygulama imkânı bulamamıştır. Örneğin Sendikalar Kanunu 1961-1963 arası ve 1972-1981 arasındaki dönemlerde askıya alınmıştır. Bu dönemlerin yanı sıra 1963, 1964, 1973, 1987 ve 1997 yıllarında değişen hükümetlerin ihtiyaçlarına göre art arda değiştirilmiş.⁹⁰

1950’lerin başından itibaren çalışma hayatını düzenlemeye dair kanunlar çıkarılmış olsa da bu kanunlar teoride kalmış, uygulamaya dökülememiştir. 1980’lerin ortasına kadar çalışma ilişkilerine dair bu kanun hükümleri ile bunların uygulanması ve

⁹⁰ Stein Ringen, Huck-ju Kwon, Ilcheong Yi, Jooha Lee, **The Korean State and Social Policy**, New York, Oxford University Press, 2011, s.51-52.; Tat Yan Kong, Labour and Neo-Liberal Globalization in South Korea and Taiwan, **Modern Asian Studies**, 39, 1, 2005, s.158.; Kavin Gray, **Korean Workers and Neoliberal Globalization**, Routledge Pub., 2008, s.53-54.

uygulamaları arasında büyük boşluklar olduğu gözlenmektedir. 1987 yılında ortaya çıkan demokratikleşme hareketinin etkisiyle ise 1987-1989 yılları arasında var olan bireysel ve toplu çalışma ilişkileri kanunları ile ilgili bazı yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu yasal düzenlemelerin arasında sendika özerkliğinin genişletilmesi, sendika faaliyetleri ile ilgili sınırlamaların kaldırılması, sendikalarının iç işleyişine devlet müdahalesinin azaltılması, sendika yöneticisi olma koşullarındaki yeterliliklerin genişletilmesi gibi düzenlemeler yer almaktadır. Ayrıca daha önce kısıtlanan savunma sanayi çalışanlarının toplu pazarlık ve grev ile ilgili düzenlemeleri, kamu sektörü çalışanları ile aynı haklar sağlanarak eşit koşullara getirilmiştir.⁹¹

1997 yılında Sendikalar ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu (TULRAA) ile işçilere çalışma koşullarını iyileştirmek ve Kore Anayasası'nda da belirtildiği üzere toplu iş sözleşmesi ve grev haklarını garanti altına alarak ekonomik ve sosyal statülerini yükseltmek ve çalışma barışı korumaya katkıda sağlamaları amaçlanmıştır. Ayrıca bu kanun aracılığı ile sendikal ilişkilerin adil biçimde düzenlenmesi, endüstriyel uyuşmazlıklarının önlenmesi ve çözülmesi yoluyla ulusal ekonominin gelişmesine katkıda bulunmak olduğu ifade edilmiştir.⁹² Kore Anayasasının 33. maddesi de çalışanların örgütlenme hakkını ve toplu pazarlık hakkını güvence altına almakta, çalışanlara ücret ve çalışma saatleri de dâhil olmak üzere kendi çalışma koşullarını korumak ya da daha iyi hale getirebilmeleri hakkını tanımaktadır.⁹³

Sendikalar ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu'nun 29'uncu maddesi toplu pazarlık ve toplu iş sözleşme yapma yetkisinin yetkili işçi sendikasında olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kanun tek bir işverenle toplu pazarlık ve toplu iş sözleşme yapılabileceği gibi bir işveren sendikası ya da işveren sendikasının birden fazla üyesi ile

⁹¹ Bae Kiu Sik, **a.g.e.**, s.6-9.

⁹² Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 1**, (Çevrimiçi) <http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.

⁹³ International Labour Organization (ILO) Constitution of the Republic of Korea, (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_117333.pdf, 22 Ağustos 2016.

de yapılabileceğini belirtmektedir. Toplu sözleşmenin yasal olarak uygulanabilir hale gelebilmesi için 31. maddede belirtildiği üzere taraflarca hazırlanıp, imzalanmasını takiben 15 gün içerisinde Çalışma Bakanlığı'na gönderilmesi gerekmektedir.⁹⁴

Sendikalar ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu'nun 32. maddesi toplu sözleşmelerin azami 2 yıl için yapılabileceğini belirtmektedir. Sözleşmede açıkça belirtilmemesi durumunda Kanun tarafından sözleşme süresi 2 yıl olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, yine aynı kanunun üçüncü bendi sözleşmenin herhangi bir tarafının, mevcut toplu sözleşmeyi, sözleşmeyi sona erdirmek istediği tarihten üç ay önce diğer tarafa bildirerek feshedebileceğini belirtmektedir.⁹⁵ Dolayısıyla mevcut mevzuatta da belirtildiği üzere, toplu pazarlık sözleşmesinin tek taraflı olarak iptal edilmesi işverenler tarafından sıklıkla kullanılan bir durumdur. Çalışma ilişkilerinin en önemli unsurlarından biri olan toplu sözleşmelerin tek taraflı olarak feshi ise özellikle kamu kurumlarında dört kat artmıştır.⁹⁶ Örneğin 2008 yılında Dongmyeong Mottrol'un S. Gyeonggi Şubesi Doosan firmasına satılmıştır. Doosan toplu sözleşmenin taraf olduğu sendikaya sözleşmenin sonunda tek taraflı iptal ettiğini bildirmiştir. Şirket müzakereler sonucunda sendikayı şartları zayıflatılmış olan toplu sözleşmeyi uygulamaya zorlamıştır. 2009 yılında ise sözleşme iptal edilmiş, sendika işçi ve temsilcilerine sendikal faaliyetlere bulaşmadan çalışmaları şartı koyulmuştur. Yine 2008 yılında Jinbang Çelik Kesim'in Pohang Şubesi Metal Sanayi İşverenleri Sendikası'ndan ayrıldığını bildirmiştir. Bu arada yönetim mevcut toplu sözleşmenin şartlarının zayıflatılmasını önermiş, 2008 Haziran

⁹⁴ Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 29 ve Article 31**, (Çevrimiçi) <http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.

⁹⁵ Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 32**, (Çevrimiçi) <http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.

⁹⁶ International Trade Union Confederation, **Annual Survey of Violations of Trade Union Rights - Korea, Republic of**, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.refworld.org/docid/4fd88942c.html>, 14 Ekim 2017; Korea Employer's Federation, **Trends of and Outlook for The Revision of The TULRAA**, http://www.kefplaza.com/kef/labor_infocus_view.jsp?num=160, 14 Ekim 2017.

toplu sözleşme iptal bildirimini yapmış, 2008 yılının Aralık ayında ise sözleşme yürürlükten kalkmıştır.⁹⁷

3.2.2.2. Toplu Pazarlık Kapsamı

Sendikalar ve Çalışma İlişkileri Kanunu'nun 35. maddesi toplu iş sözleşmesinin bağlayıcılığının işyerinde çalışan diğer işçiler içinde geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu durumda bir işyerinde aynı iş türünde çalışan işçilerin çoğunluğu için toplu bir sözleşme uygulandığında, aynı işyerinde çalışan aynı iş türündeki diğer işçiler için de geçerli olacaktır.⁹⁸

Kanunun 36. maddesi ise toplu sözleşmenin kapsamını genişletilmesi üzerine hüküm içermektedir. Bu maddeye dayanarak aynı işkolundaki işçilerin üçte ikisi veya daha fazlasının bir toplu sözleşmeye tabi olması durumunda, işçi veya işveren sendikalarının birinin ya da Çalışma Bakanlığı ile Çalışma İlişkileri Komisyonunun talebi üzerine söz konusu toplu iş sözleşmesinin aynı iş kolundaki diğer işçilere ve işverenlerine de uygulanacağı kararını verir.⁹⁹

Kore'de sendikalaşma oranı 2010'lardan itibaren % 10'larda seyretmesine rağmen, toplu pazarlık kapsamı sadece % 13,1'dir. Şekil 3.2'de gösterildiği üzere bu oran OECD ortalaması olan % 32,4'nin oldukça altında bir rakamdır. Sektörel açıdan ele alındığında ise otomobil, metal işleme, elektronik, gemi yapımı ve çelik gibi çeşitli endüstrilerden oluşan metal sektöründe çalışanların ancak % 14'ü toplu pazarlık kapsamına alınabilmektedir. Burada özellikle ihracata yapan Chaebol otomobil şirketlerinin tedarik zincirlerine yönelik maliyet düşürücü önlemleri büyük firmalar ile küçük firmalar arasındaki ücret farkını giderek açmasının önemli bir payı vardır. Bu yüzden sektördeki büyük firmaların hem işverenleri hem de bu işyerlerinde örgütlenmiş

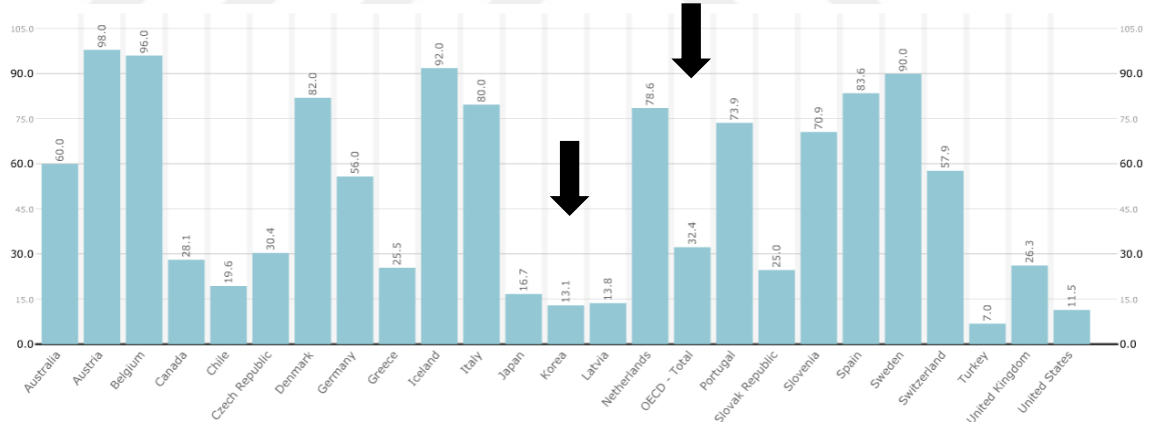
⁹⁷ Korean Confederation of Trade Union, **a.g.e.**, s.27.

⁹⁸ Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 35**, (Çevrimiçi) <http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.

⁹⁹ Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 36**, (Çevrimiçi) <http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.

sendikaların üyeleri, işyeri düzeyinde pazarlığın esnekliğini ve özerkliğini korumak istemektedirler. Kore’de bir diğer önemli işkolu hastanelerde çalışanların oluşturduğu kesimdir. Kore’deki hastanelerin yaklaşık yüzde 90’ı özel sektördeyken, devlet hastaneleri tüm tıbbi kurumların ancak yüzde 10’unu oluşturmaktadır. Ayrıca büyük hastaneler ile küçük ve orta ölçekli hastaneler arasında ücret ve çalışma koşulları açısından büyük farklılıklar bulunmaktadır. 1998 yılında kurulan ve KCTU altında örgütlenen Kore Sağlık ve Tıbbi Çalışanlar Sendikası (KHMWU) yerelde örgütlenmede başarılı olmuş, zamanla merkezileşmiş ve 2004 yılında endüstri seviyesinde pazarlıklara başlamıştır. Kore’de hastanelerde çalışanların yaklaşık % 88’i toplu pazarlık kapsamına alınabilmektedir. Son olarak finans sektörü açısından Kore’deki duruma bakıldığında işbirlikçi ve uzlaşmacı işverenler sayesinde çalışanların neredeyse tamamı toplu pazarlık kapsamındadır.¹⁰⁰

Şekil 3.2. 2016 yılı Toplu Pazarlık Kapsamı Verileri



Kaynak: OECD 2016 verileri, (Çevrimiçi) <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBC>, Erişim Tarihi: 14 Ocak 2020.

3.2.2.3. Toplu Pazarlık Düzeyi

1980’lerin başından beri Güney Kore’de yaygın olan örgütlenme modeli işyeri/işletme sendikacılığıdır. Adem-i merkeziyetçi sendikal yapı içerisinde neredeyse tüm pazarlıklar işyeri düzeyinde gerçekleşir. Ancak çalışma ilişkilerinde işkolu

¹⁰⁰ Lee Joohee, Collective Bargaining in Transition: Disorganized Centralization in South Korea, **15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA)**, Australia, Conference Paper, 2009, s.5-7.

sendikacılığının etkinliği ve sayısı az da olsa mevcuttur.¹⁰¹ İşverenlerin birçoğu işkolu düzeyinde pazarlığa katılmayı reddetmektedir. Bu işverenler arasında merkezileşmeyi engellemede en başarılı olanlar ağır ihracata yönelik metal sektöründe işyerleri olan Chaebollerdir.¹⁰²

Kore’de toplu pazarlık çok katmanlıdır. İşletme seviyesinde toplu pazarlık işletmenin sahibi işveren ile işletmede yerleşik işyeri sendikası arasında yapılmaktadır. Toplu pazarlık sözleşmesi sendikaya üye olan işçileri kapsamına almakta, kimi zamanda sözleşmede hangi işçileri kapsamına alacağını belirleyebilmektedir. “Birleşik toplu pazarlık” olarak adlandırılan model de ise ulusal seviyedeki bir işçi sendikası ile yine ulusal seviyedeki bir işveren sendikası arasında şekillenir. Pazarlık sürecinde en yüksek otoriteye sahip işveren tarafı talep edilir. Birleşik toplu pazarlık, hem toplu pazarlık sürecini hem de alınacak aksiyonlarla ilgili hak ve olanakları merkezileştiren bir modeldir.¹⁰³

Kore’de uygulanan bir diğer toplu pazarlık modeli de “çapraz toplu pazarlık” olarak adlandırılan bir modeldir. İşveren tarafını temsil edecek bir organizasyon bulunmadığı durumlarda, ulusal bir işçi sendikası ile işletme seviyesinde tek bir işverenin dâhil olduğu toplu pazarlık sürecidir. Ayrıca ücret ve çalışma koşulları ile ilgili olarak işçi sendikasının etkin olduğu diğer işyerlerinde de bu toplu iş sözleşmesi uygulanabilmektedir. “Müşterek toplu iş sözleşmesi” ise ulusal seviyedeki bir işçi sendikası ile işletme seviyesindeki bir işçi sendikasının birleşerek tek bir işletme ile imzaladığı toplu iş sözleşmesi türüdür. Bu pazarlık modelinde işletme seviyesindeki sendika toplu pazarlık sürecinde ulusal işçi sendikasının da yardımı ile pazarlık gücü kazanır. Ulusal seviyedeki sendika da işyeri sendikasının pazarlık sürecini daha etkili

¹⁰¹ Harry Katz and Soonwon Kwon, “Union in Transition and the Changing Landscape of Collective Bargaining: Industrial Relations in Large Korean Companies”, **The Transformation of Industrial Relations in Large-size Enterprises in Korea: Appraisals of Korean Enterprise Unionism**, Ed: Changwon Lee Sarosh Kuruvilla, Korea Labor Institute, 2006, s.276-277.; Yoon, **A Comparative Study ...**, s.14.; Yoon, “**Labour Relations and Collective...**” a.g.e., s.58-59.

¹⁰² Lee Joohee, “**Collective Bargaining in Transition...**” a.g.e., s.3.

¹⁰³ Yoon, “**Labour Relations and Collective...**” a.g.e., s.52.

yönetmesine yardımcı olur. “Grup toplu iş sözleşmesi” de toplu iş sözleşmesinin birden çok işverenle yapıldığı şeklindedir. Toplu pazarlığın tarafı olan sendika tek bir ulusal işçi sendikası olabildiği gibi birden çok işçi sendikasının bir araya gelerek bir konsey de olabilir. Bu toplu pazarlık türü toplu pazarlığın temsil edildiği önemli alanlarda ortak sonuçların elde edilmesi açısından önemlidir.¹⁰⁴

OECD 2013 yılında yapmış olduğu bir çalışmada OECD ülkelerinde toplu sözleşme kapsamında çalışanların verilerini derlemiştir. Şekil 3.3’de OECD ülkelerindeki pazarlık düzeylerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Sektör veya endüstri düzeyinde pazarlık çoğu Batı Avrupa ülkesinde baskın olmaya devam ederken, Güney Kore, Kanada, Şili, İrlanda, Japonya, Meksika, Türkiye, Yeni Zelanda, İngiltere, ABD, çoğu Orta ve Doğu Avrupa ülkesinde olduğu pazarlık ağırlıklı olarak firma veya işletme düzeyinde gerçekleşmektedir.¹⁰⁵

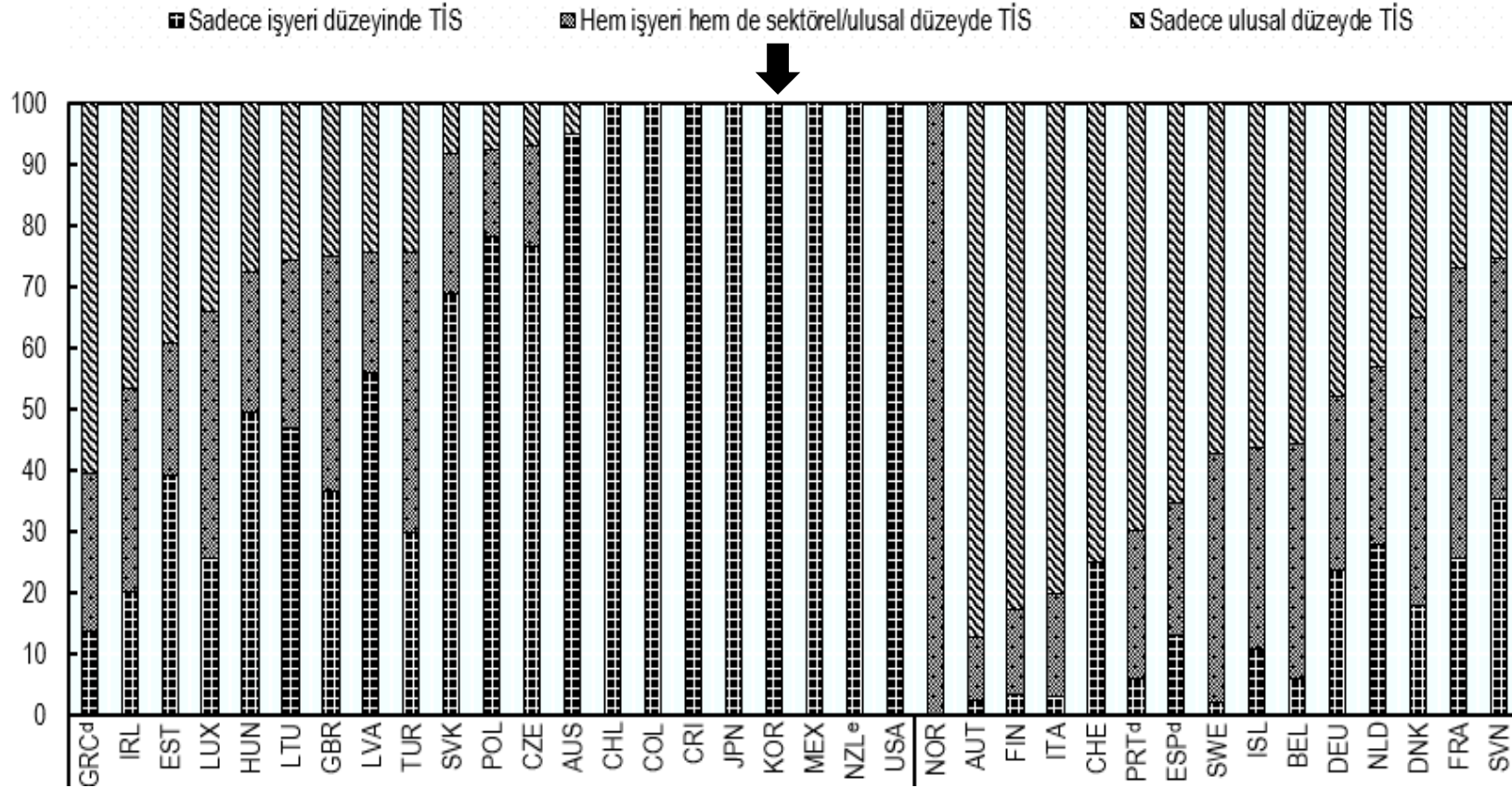
Anlaşmazlıkları çözmek için kurulan mekanizmalar ise Kore’de uzun süre önce resmîyet kazanmıştır. 1953 yılında kurulan iş ilişkileri komisyonu uzlaşma, arabuluculuk ve tahkim yolları ile iş anlaşmazlıklarına çözüm sağlamaktadır. Ancak kamu işletmelerindeki iş anlaşmazlıklarında ise zorunlu tahkimi gerektiren uzun bir süreç izlenmektedir. Savunma sanayiye ilgilendiren konularda ise greve gitmek yasal olarak mümkün değildir¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Yoon, “**Labour Relations and Collective...**” a.g.e., s.53-54.

¹⁰⁵ OECD Eurofound European Company Survey (ECS 2013), (Çevrimiçi) https://www.oecd-ilibrary.org/sites/empl_outlook-2017-8-en/index.html?itemId=/content/component/empl_outlook-2017-8-en#wrapper, Erişim Tarihi: 14 Ocak 2020.

¹⁰⁶ Ali, a.g.e., s.18.

Şekil 3.3. OECD Ülkeleri ve Güney Kore’de Toplu Pazarlık Düzeyi



Kaynak: OECD Eurofound European Company Survey (ECS 2013), (Çevrimiçi) https://www.oecd-ilibrary.org/sites/empl_outlook-2017-8-en/index.html?itemId=/content/component/empl_outlook-2017-8-en#wrapper, Erişim Tarihi: 14 Ocak 2020.

1990’lardan itibaren ise KCTU’nun ve ona bağılı yerel sendikaların tüm endüstri seviyesinde birleşme ve işyerlerini endüstri seviyesinde toplu pazarlığa yönlendirme çabalarına girişmiş ancak işverenlerin toplu pazarlıkları sekteye uğraticı girişimleri yüzünden başarıya ulaşamamıştır. İşverenler toplu pazarlık düzeyinin merkezileşmesini ve işçi sendikalarının pazarlık güçlerinin artmasını istememektedirler. Özellikle işyeri sendikacılığı ile bölünmüş bir sendikal yapılanmayı tercih eden işverenler, Kore’nin sendikal örgütlenmesinin önündeki güçlü birer engeldir.¹⁰⁷ Bilhassa Chaebollerin işyerlerinde örgütlü ve işyeri yönetimine yakın sendikalar toplu pazarlıklarda da Chaebol tarafında olmuş ve işyerindeki işçilerin dayanışma gücünü zayıflatarak Chaebollerin ekonomik gücünü elinde tutmasına destek olmuşlardır. Örnek olarak Kia ve Hyundai işyeri sendikaları Kia ve Hyundai’nin grup şirketlerinde ya da üretim tesislerinde örgütlenerek işverene destek olmaktadır.¹⁰⁸ Ancak tüm engellere rağmen ulusal düzeyde de pazarlıklar yapılabilmekte ve işçiler adına iyi sonuçlar alınabilmektedir. Örnek olarak, 2007 yılında ulusal düzeyde hastane çalışanları ile toplu pazarlık görüşmeleri yapılmış, iki ay on dört gün süren pazarlıklar neticesinde grev olmadan anlaşmaya varılmış, çalışanlara ücret artışı ve çalışma koşullarında iyileştirmeler yapılmıştır.¹⁰⁹

3.2.3. Toplu İş Uyuşmazlıkları

3.2.3.1. İş Uyuşmazlıkları

Güney Kore’de 1990’lı yıllara kadar emek ve sermaye arasındaki iş uyuşmazlıklarının birincil nedeni ücretler olmuştur. Fakat 1997 Asya Krizinin ortaya çıkardığı ekonomik konjektür, chaebolleri yaşam boyu istihdam ya da kıdeme dayalı

¹⁰⁷ Peter Wad, “Global Challenges and Local Responses: Trade Unions in the Korean and Malaysian Auto Industries”, **Asia Research Centre, Copenhagen Business School Discussion Papers** 2005-3, s. 26-27 (Çevrimiçi) <http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7410/cdp2005-03wad%20samlet.pdf?sequence=1>, 23 Temmuz 2017.

¹⁰⁸ Lee Changwon, “Labor and Management Relations in Large Enterprises in Korea: Exploring the Puzzle of Confrontational Enterprise-Based Industrial Relations”, Ed: Lee, Kuruvilla, **a.g.e.**, s.21.; Kwon Seung-Ho, “**Industrial Relations...**”, **a.g.e.**, s.19-22.

¹⁰⁹ Ramazan Tiyek, “Güney Kore-Türkiye Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri”, **Süreklilik ve Değişim Bağlamında Güney Kore ve Türk Modernleşmesi**, Ed: Gökhan Karsan, Erhan Atay, İstanbul, Avrasya Enstitüsü Yayınları, 2014, s.297.

ücretlendirme uygulamalarını terk ederek işçileri, tüm dünyada olduğu gibi işten çıkarmanın daha kolay olduğu esnek istihdam modellerini benimsemeye yönlendirmiştir. Bu yüzden pazarlıklarda ücret yerini istihdam güvenliği ve tam zamanlı/kadrolu istihdam gibi konulara bırakmıştır.¹¹⁰

İş anlaşmazlıklarında durum her zaman işçi aleyhine olmamış, bazı Chaebollerdeki endüstri ilişkileri yaklaşımı hem işçilere hem de şirkete kazanç sağlamıştır. Örneğin 1997-1998 yıllarında Asya krizinin tüm ülkeyi etkisi altına aldığı yıllarda ise, sendika ve yönetim işbirlikçi yaklaşımı, LG Elektronik'e avantaj sağlamıştır. Ekonomideki büyük kriz dalgası yüzünden küçülme yoluna giden ve birkaç iştirakini kapatmak zorunda kalan LG Elektronik, sendikanın işbirliği ile bu dönemde erken emeklilik sistemini devreye sokmuştur. İşçilerle anlaşma yoluna giderek tüm haklarını veren ve emekli olmalarını sağlayan şirket bu süreçte taleplerini sendika aracılığı ile iletmiş ve işçilerle anlaşmada sendikanın desteğini görmüştür. Bu dönemde benzer sorunları yaşayan, krizde işçi çıkarmak zorunda kalan, birçok grev yaşayan Daewoo, Hyundai Motor, Korea Telekom gibi firmaların aksine LG Elektronik'te herhangi bir grev yaşanmamıştır. Kriz dönemine denk gelen ücret pazarlığında sendika firmanın önerdiği ilk teklifi herhangi bir pazarlığa dönüştürmeden kabul etmiş ve firmaya bu kriz döneminde yaşadığı zorluklar karşısında destek olmuştur.¹¹¹ 2015'de ki toplu pazarlık görüşmelerini sendika ile ücret artışı ve insan kaynakları uygulamalarının gözden geçirilmesi gibi konularda uzlaşarak kapatan LG Elektronik, 26 yıldır yaptıkları yıllık toplu pazarlık görüşmelerini her hangi bir ihtilaf olmadan sonuçlandırmaktadır.¹¹²

Kore'de halen işçilerin ücret artışı talebi ya da toplu pazarlık sürecinde ücret konusunda anlaşamama iş uyuşmazlık nedenleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Özellikle sağlık sektöründe diğer sektörlerle göre toplu pazarlık deneyimi özel bir yere sahiptir ve bu sektörde ücret pazarlığı ayrı bir önem arz etmektedir. Ücret pazarlıklarının

¹¹⁰ Yoon Young Mo, "A Comparative Study...", a.g.e., s.21.

¹¹¹ Kim ve Bae , a.g.e., s. 178.

¹¹² LG Electronics, (Çevrimiçi), <http://www.lg.com/global/pdf/employee/2014-2015-LGE-SR-Labor-rights-protection.pdf>, 13 Eylül 2016.

yanında bu sektörde atipik istihdam şekillerinde çalıştırılan işçilerin tam zamanlı işgücüne dönüştürülmesi ve ücretlerinin iyileştirilmesi de anlaşma şartları arasında yer almaktadır.¹¹³ Kore’de sağlık sektöründe verilen hizmet ve hizmetin finansmanı özel sektör tarafından sağlanmaktadır. Durum böyle olunca özel işletmeler maliyetleri düşürmek ve esneklik sağlayabilmek için bazı yardımcı ve destek sağlayıcı hizmetler için giderek ücret ve çalışma koşulları kötüleşen sözleşmeli personel istihdam etme yolu gitmektedir. Bu işçiler ve işçilerin farklılaşan işverenleri, sendikacılığın etkisinin ve sendikal yoğunluğun giderek azaldığı bir dönemde üçlü çalışma ilişkileri sisteminde temsil edilmeleri açısından sendikalara yeni zorluklar getirmektedir.¹¹⁴

Metal sektöründe ise durum biraz daha farklıdır. Sektörel anlamda toplu pazarlık görüşmeleri ve anlaşmaları yapılabilse de özellikle Chaebollerin işletme seviyesinde anlaşma yapmak için direktmesi ve toplu pazarlık sürecinde sendikaların kendi içinde kurumsal disiplini sağlayamaması, metal sektöründe toplu pazarlık sürecinin başarısız sonuçlanmasına neden olmaktadır.¹¹⁵ Metal sektöründeki işverenlerin üretim tesislerini daha düşük maliyetlerin olduğu ülkelere taşımaları bu sektördeki sendikaların toplu pazarlık gücünü oldukça zayıflatmıştır. Bunların yanı sıra ihracat ağırlıklı çalışan Chaebol otomobil firmalarının tedarik zincirinde maliyet düşürücü önlemler uygulamaları da kadrolu çalışan ve kadrolu olmayan işçiler arasındaki ücret farklarının artmasına neden olmuştur.¹¹⁶

3.2.3.2. Grev Hakkı

Kore Anayasasının 33. maddesi ile çalışanların sendikal hakları, toplu pazarlık ve grev hakkı güvence altına alınmıştır.¹¹⁷ Toplu iş sözleşmesinin yapılması sırasında uyuşmazlık çıkması hâlinde, işçiler çalışma şartlarını korumak veya geliştirmek amacıyla,

¹¹³ Yoon, “**Labour Relations and Collective ...**”, a.g.e., s.54-55.

¹¹⁴ Lee Jeong Hee, “**Union...**”, a.g.e., s.117.

¹¹⁵ Yoon, **Labour Relations and Collective ...**, s.51.

¹¹⁶ Lee Joo Hee, “**Between ...**”, a.g.e., s.781.

¹¹⁷ International Labour Organization (ILO), Constitution of the Republic of Korea, (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_117333.pdf, 30 Ağustos 2017.

Sendika ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanununa uygun olarak greve gidebilirler. Yine kanunlarda siyasi amaç güden grevler ile dayanışma grevi kanun dışı grev olarak nitelendirilmektedir. Bunların yanı sıra kanunda sendikaların mevcutta var olan bir toplu iş sözleşmesi sona ermeden ücret artışı talebi ile greve gitmeleri de yasaklanmıştır. Ayrıca toplu sözleşme hükümlerin uygulanmaması ya da yanlış uygulanması hak ihlali sonucunu ortaya çıkaracaktır. Kore yasalarında bu durumun çözümü için greve gidilmesi değil, hak ihlalinin dava açma hakkı yarattığından mahkemelere başvurulması gerektiği belirtilmiştir.¹¹⁸

Sendika ve Çalışma İlişkilerini Düzenleme Kanunu, sendikaların grev öncesinde izlemeleri gereken bazı prosedürler olduğunu belirtmektedir. Buna göre iş anlaşmazlığı ortaya çıktığında öncelikli olarak arabuluculuk mekanizmasına başvurulmalıdır. Arabuluculuk zorunludur ve arabuluculuk süresinde grev kararı almak yasaktır. Bu süreler özel sektör için 10 gün, kamu sektörü için 15 gündür. Bu süreler içinde iş anlaşmazlıklarının tarafı olan kesimler önerilen çözüm önerilerini reddetmekte serbesttir. Arabuluculuk süresinin çözümsüz sonuçlanması doğrultusunda, sendikalar grev kararı alabilir. Grev kararı öncesi işverene 10 gün öncesinden sendikalarca bildirim yapma zorunluluğu da kanun tarafından açıkça belirtilmiştir. Toplumun menfaatini etkileyen ve grevin yasak olduğu kamuyu ilgilendiren alanlarda ise Çalışma İlişkileri Komisyonu aracılığı ile tahkime gitme yolu izlenerek anlaşmazlıkların çözümlenmesine imkân tanınmıştır.¹¹⁹ Bunların yanı sıra Sendika ve Çalışma İlişkileri Düzenleme Kanununun 46 maddesinde Güney Kore’de kanuni lokavt için aranan şartlar düzenlenmiştir. Kanunun ilgili maddesinde işçi sendikası tarafından grev kararı alınması halinde bu Kanun hükümlerine uygun olarak işverenin lokavt kararı alabileceği belirtilir. Aynı şekilde Kanun maddesinin ikinci fıkrasında işverenin lokavt karar almadan önce bu durumu

¹¹⁸ Yoon Youngmo, “Industrial Disputes and Dispute Resoution Mechanisms”, **Comparative Industrial Relations: China, South Korea and Germany/Europe**, Ed: Rudolf Traub-Merz and Zhang Junhua, Beijing, China Social Sciences Press, 2010, s.110.

¹¹⁹ Yoon Youngmo, “**Industrial...**”, **a.g.e.**, s. 111 ve s.116.

Çalışma Bakanlığı ve Çalışma İlişkileri Komisyonuna bildirme zorunluluğundan bahsetmektedir.¹²⁰

Kore çalışma ilişkileri tarihinde günümüze kadar iki büyük grev dalgası meydana gelmiştir. İkisinin de oluşumunda Chaebollerin önemli rolü bulunmaktadır. Birincisi 1987 yılında 1 milyon 200 binden fazla işçinin katıldığı ve demokratikleşme hareketini öncülük eden büyük emek hareketidir. 1970 yılından 1987'ye kadar Chaebollerin Kore İşverenler Sendikası aracılığıyla hükümet cephesinde yapmış olduğu ikna çabaları işyerlerinde kendi deyimleri ile işbirliği içerisinde çalışmak adına işçiler aleyhine yasa çıkarılmasında etkili olmuştur. Bu yasa içerisinde daha önce de bahsedildiği üzere işkolu sendikacılığı yerine işyeri/işletme sendikacılığının uygulamaya koyulması, işyerlerinde birden fazla sendikanın örgütlenmesini yasaklamak ve işyeri dışında yer alan sivil toplum örgütleri, dini örgütler, aydınlar gibi üçüncü tarafların çalışma ilişkilerine müdahalesini yasaklamak gibi hükümler yer almaktadır. İşçilerin artan verimlilik ve ticari büyümeye rağmen işverenlerin dayattığı mevcut kötü koşulları kabullenmelerinin istenmesi de grevin nedenleri arasındadır. İkinci grev dalgası ise 1997 yılında 1 milyon 500 binden fazla işçinin katıldığı ve 1996 Aralık ayında hükümetin muhalefet kanadına danışmadan bir gecede meclisten geçirdikleri iş kanununu protesto etmek için yapılan eylemlerdir. 1996 yılında kabul edilen iş kanununda Chaebollerin uzun zamandır mevcut hükümetlerden talep ettikleri toplu işçi çıkarma, işgücü piyasasında kiralık işçilerin istihdam kapsamının genişletilmesi, esnek ve isteğe bağlı çalışma saatleri sisteminin uygulamasının genişletilmesi gibi daha esnek çalışma ilişkilerini içeren hükümler kabul edilmiştir. Ocak ve Şubat 1997'de tarihin en büyük işçi grevi ile karşılaşan hükümet kanunda bazı düzenlemeler yapmak zorunda kalmıştır. Ancak işçiler toplu işten çıkarmalarla ilgili

¹²⁰ Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 46**, (Çevrimiçi) <http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor23>, 30 Ağustos 2019.

hükümün 2 yıl ertelenmesi ve işyerlerinde kiralık işçilerin kullanımının kapsamının kısıtlanması gibi uygulamalardan fazlasını elde edememiştir.¹²¹

Hyundai Motor işçilerinin 2007 yılında yaptığı grevler yüzünden şirket 358 milyon dolarlık bir kayba uğradığını belirtilmiştir.¹²² Yine Hyundai işçileri 2014 yılının Ağustos ayında 47 bin üyesi ile ülke çapında grev kararı alıp, hafta sonu fazla mesailere kalmayarak ve üretimi durdurmuştur. İlerleyen günlerde sendika ile görüşme talep ederek uzlaşma yoluna gitmeye çalışan firma yapılan görüşmelerde işçilerin taleplerinin kabul etmemiş, sendika grev süresini uzatmıştır. Şirket bu grevler sebebiyle kayıplarının 65 milyar won (yaklaşık 64 milyon dolar) olduğunu belirtilmiştir.¹²³

Her sene genel greve giden Kore Metal Sanayi İşçileri 22 Haziran 2016'da yaklaşık 150 bin işçiyle birlikte genel greve başlatmıştır. Hyundai Motor işçilerinin ağırlıklı olduğu greve bu sene Kia Motor işçileri ve Hyundai Ağır Sanayi işçileri de katılmıştır. İşkolu çapında toplu sözleşme isteyen işçiler, özellikle işçi ihtilaflarının bir an önce çözülmesini ve işçilerin pazarlık gücünün iyileştirilmesini talep etmişlerdir.¹²⁴

Bir başka olay ise Türkiye'de yaşanmıştır. Koreli Hyosung firması 2008 yılında Çerkezköy'de tekstil fabrikası açmış, fabrikadaki kötü çalışma koşulları ve şirketin işyerinde örgütlü sendika karşıtı tutumu sıklıkla gündeme gelmiş, fabrikada çalışan işçilerin üye olduğu DİSK 2016 yılında Yargıtay kararı ile toplu sözleşme imzalama

¹²¹ Park, "The Eveluation of Korean Industrial...", a.g.e., s.271-274. ; In Jun, Peter Sheldon, Lee Kang Sung, "The Korea Employers' Federation and The Development of Korean Industrial Relations", **The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations**, Edited by Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, UK, Edward Edgar Pub., 2018, s67-68.

¹²² Hürriyet Haber, "Hyundai'de Grev Korkusu", (Çevrimiçi) <http://www.hurriyet.com.tr/hyundaide-grev-korkusu-7199748>, 16 Eylül 2016.

¹²³ Uluslararası İşçi Dayanışma Derneği, "Güney Kore'de Hyundai ve Kia Motor İşçilerinin Grevi", (Çevrimiçi) http://uidder.org/guney_korede_hyundai_ve_kia_motor_iscilerinin_grevi.htm, 15 Eylül 2016.

¹²⁴ Industri Global Union News, "South Korea: 150,000 metal workers strike", (Çevrimiçi) <http://www.industriall-union.org/south-korea-150000-hyundai-workers-strike>, 24 Ağustos 2016.

yetkisi kazanmıştır. Fakat bu süreçte firma her türlü iletişimi reddetmiş, toplu sözleşme görüşmelerine katılmamış ve arabuluculuk sürecine dâhil olmamıştır.¹²⁵

3.2.4. Chaebollerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Geçmişte insan kaynakları sadece işgücünün ya da insan gücünün miktarı ile değerlendirilirken, günümüzde insan kaynakları kalite odaklı beşeri sermaye olarak şekil değiştirmiştir. Yaratıcı azınlıkların buluş ve yenilikleri ile ekonomik büyümenin merkezinde yer almaları, bilgi ekonomisinin önem kazandığı 21. yüzyılda bilgi işçilerini daha önemli hale getirmektedir.¹²⁶ Bu sebeple Kore’de uygulanan politikalarda eğitim ön plana çıkartılmış, vasıflı işgücü yaratmak ve insan kaynaklarının gelişimi bu politikalar arasında öncelik kazanmıştır.¹²⁷ Kore’nin hızlı ekonomik büyümesinin arkasında yatan önemli etkenlerinde birinin de eğitilmiş işgücünün varlığı olduğu ifade edilmektedir.¹²⁸

Kore toplumunda Chaebollerde çalışmak (özellikle en büyük beşteki) iyi bir iş olarak görülmektedir. Tüm yeni mezunların ve iş arayanların hedefi bu şirketlerin “tam zamanlı” çalışanı olmaktır. Bu şirketlerde çalışanlar içinde şirketin bir çalışanı olmak aile ve sosyal çevreleri için gurur verici bir durum olmaktadır. Chaebollerde çalışanlar yüksek maaş, daha fazla eğitim fırsatı, yurtdışı deneyimi, yükselme olanakları ve gelecekte iş değiştirme durumunda yine daha iyi işverenlerde çalışabilmek adına, KOBİ’lerden ziyade Chaebollerde çalışmayı tercih etmektedir. Ayrıca bu şirketlerde Kore’de yaygın olan cinsiyet ayrımcılığının nispeten daha az olması da bir diğer tercih sebebidir. Kadın çalışanların küçük ve orta ölçekli şirketlerde maruz kaldığı ayrımcılığın Chaebollerde

¹²⁵ Industri Global Union News, “Turkish workers strike at union busting Korean company Hyosung”, (Çevrimiçi) <http://www.industriall-union.org/turkish-workers-strike-at-union-busting-korean-company-hyosung>, 24 Ağustos 2016.

¹²⁶ Oh Ho-Young, “Socioeconomic Challenges in Human Resources Development”, **New Paradigm Of Human Resources Development: Government Initiatives For Economic Growth And Social Integration in Korea**, Ed. Kim Jang-Ho, Seoul, Krivet Pub., 2005, s.15.

¹²⁷ Gerardo R. Ungson, Richard M. Steers, Seung-ho Park, **Korean Enterprise: The Quest for Globalization**, Harvard Business School Press, 1997, s. 190.

¹²⁸ Semoon Chang, “Human Resources in Korea”, **Journal of Economic Perspectives**, Volume 5, Number 3, Summer 1991, s.217–218.

daha az yaygın olması, kadın çalışanların bu şirketleri tercih etmesinde önemli bir nedendir.¹²⁹

Tüm yasal yaptırım ve kanunlara rağmen, Chaeboller ve politikacılar arasındaki akraba kayırmacılığı, sadece iş etiğini zayıflatmamakta genç neslin çaba, emek, çok çalışma gibi değerlere karşı inançlarını yitirmelerine neden olmaktadır. 2015 yılında gençler arasında yapılan anketlerde gençlerin % 86,1'inin Kore'deki işgücü piyasasının adaletli olmadığını düşündüğü, %77,3 kendi çabaları ile sosyal statülerini değiştirmeyi bıraktıklarını, %72,7'si para veya gücü olan ya da ailesinde her ikisinin de var olduğu arkadaşları ile yarışamayacaklarını dile getirdikleri sonucu çıkmıştır. Ankete göre gençlerin gelecekleri ile ilgili kaygı ve umutsuzluklarının olduğu, ayrıca adalete olan inançlarını yitirdikleri gözlemlenmiştir.¹³⁰

Chaebollerde işe alım, seçme ve yerleştirme titizlikle yürütülen bir süreçtir. Genel olarak Chaebollerin büyük çoğunluğu senede iki kez genel ilan vererek eleman alımı yöntemi uygularlar. Bu ilanlar üniversitelerden mezun olmaya yakın öğrencileri hedeflediğinden, okulların mezun verdiği döneme denk gelir. Daha çok yeni mezun alma yönünde seçimler düzenleyen Chaebollerin daha yaşlı ve deneyimli çalışanlar için ilanları genelde az ve özel durumlar için mevcuttur. Kimi zaman ilanlara yaş sınırı da koyan bu şirketler, deneyimli çalışanların sık sık iş değiştirmesinin önüne geçmekte, yeni mezunlar istihdam ederek de hem ücret hem de çalışma koşulları açısından kolay yönetebilecekleri bir kesimi hedeflemektedir. İş ilanları çoğunlukla gazetelerde, şirketlerin kendi internet sitesinde ya da seçilmiş bazı üniversitelerin kariyer merkezleri aracılığı ile verilir. Toplanan başvuru formları değerlendirilerek, aday listeleri oluşturulur. Bu adaylar önce yazılı sınavlara tabi tutulur ve sonrasında farklı departman yöneticilerinin aralarında bulunduğu jüriler tarafından mülakattan geçerler. Toplu iş alımları dışında kimi zaman ortaya çıkan eleman ihtiyaçları yine üniversitelerdeki kariyer merkezleri tarafından

¹²⁹ Lee Eun Suk, Kim Seongsu, "Best Practices and Performance-Based HR System in Korea", **Seoul Journal of Business**, Vol:12, No:1, 2006, s. 6-7, Matthews, **a.g.e.**, s.157.

¹³⁰ "Hiring by Connection", **The Korea Times**, (Çevrimiçi)
http://koreatimes.co.kr/www/news/opinion/2015/08/137_185183.html, 20 Temmuz 2016.

şirketin talebi doğrultusunda parlak adaylar yönlendirilerek yapılabilmektedir. Aynı üniversitelerden mezun olmuş ve şirkette çalışan elemanlar aracılığı ile yürütülen bu süreçte, elemanlar mezun oldukları üniversitelerdeki hocaları ya da öğrenci birlikleri aracılığı ile ideal aday bilgisi alabilmektedir.¹³¹ Sene de iki kere yaptıkları işe alımlarında yazılı sınav, İngilizce sınavı, mülakat, yönetim becerilerini ölçme, referans kontrolü gibi uygulamalarla yeni üniversite mezunu istihdamına giden Chaebollerden bazıları son zamanlarda bilgi testleri yerine yetenek testi uygulamaları başlamış, Samsung Hyundai gibi büyüklerde bu uygulamanın öncüleri olmuştur.¹³²

Okullar ve üniversiteler sundukları danışmanlıklarla şirketlerin insan kaynakları temininde önemli birer araç olarak görev yapmaktadırlar. Güney Kore'deki büyük şirket grupları da kurumsal olarak üniversiteler hatta bölümlerle yakın ilişki içerisindeyler.¹³³ Kore'de birçok devlet ve özel üniversite bulunmakla beraber, üç önemli ve saygın üniversite olan Seoul National Üniversitesi, Kore Üniversitesi ve Yonsei Üniversitesi yani "SKY"¹³⁴ diğerlerinden bir adım öne çıkmaktadır. SKY, Amerika'daki "Ivy League"¹³⁵ üniversiteleri için kullanılan sınıflandırmaya benzemektedir. Güney Kore'de SKY üniversitelerinden birinden mezun olmak kariyer ve sosyal statü için önem arz etmekte ve toplumda belirgin bir ayrıcalık sağlamaktadır. Bu üniversiteler mezun olanlara sadece iyi bir iş imkanı değil peşinden iyi bir de network getirmektedir. Kore'de saygın pek çok

¹³¹ Matthews, **a.g.e.**, s.159 ve s. 190.

¹³² Choi Jong-Tae, "Transformation of Korean HRM based on Confucian Values", **Seoul Journal of Business**, Volume 10, Number 1 (June 2004), s.15.

¹³³ Chris Rowley, Wes Harry, **a.g.e.**, s.65.

¹³⁴ SKY; Seoul National Üniversitesi, Kore Üniversitesi ve Yonsei Üniversitesi'nin baş harflerinden oluşmuş bir tanımlamadır.

¹³⁵ Ivy League (Sarmaşık Birliği), ABD'nin kuzeydoğusundaki sekiz vakıf üniversitesinin (Brown, Yale, Columbia, Cornell, Dartmouth, Harvard, Princeton, Pennsylvania) oluşturduğu birliktir. Akademik mükemmellik, öğrenci kabulündeki zorluk ve seçkinliği ile bilinmektedir. Birlik okulları bugün akademik başarı olarak da üst sıradaki saygın Amerikan okulları arasındadır.

siyasetçi, hukukçu, bilim adamı ve akademisyenlerin bu elit ve prestijli okullardan mezun olduğu görülmektedir.¹³⁶

İyi notların, okul sıralamaları, akademik ve sektör bilgilerinin yanı sıra adaylar pek çok mülakata tabi tutulmakta, kimi zaman da firmaların kurucuları tarafından şahsen görüşmelere çağrılmaktadırlar. Örneğin Hyundai insan kaynakları yöneticileri, kişisel mülakatların seçim sürecinde önemli yere sahip olduğunu ifade etmektedir.¹³⁷ Yeni mezunlar deneyimli çalışanlara göre daha fazla tercih edilmekte, seçme ve işe alım sürecinin sonunda planlama, finans ve muhasebe gibi merkezi departmanlara eğitim süreçlerini tamamlamak için yerleştirilmektedir. Firmaların tercih ettiği bu yeni mezunların akademik başarıları hem yüksek motivasyonları hem de etik ve pozitif yaklaşımları ile birleşince firmalar için ideal adaylara dönüşmektedir.¹³⁸

1990'lı yıllarda Chaeboller özellikle erkek adayların en iyi üniversitelerden olmasını tercih ediyor bunu da işe alım sürecinde açıkça gösteriyordu. Çoğu zaman tanınmamış üniversitelerden mezun adaylar ya da en iyi üniversitelerden mezun kadın adaylar bu süreçte elenmekteydi. Daha sonraları medyanın etkisi ve halkın tepkisiyle bu uygulamalardan kısmen uzaklaşılmıştır. Ama hiçbir zaman adaylar arasındaki bu ayrımcılık ortadan kalkmamış, iyi üniversitelerden mezun adaylar her zaman iyi vasıflı ve potansiyeli daha yüksek adaylar olarak görülmüştür. Ayrıca üniversite öğrencilerine imkân sağlanan staj programları da potansiyel iş görenleri saptamak adına firmalar ve adaylara fırsat yaratmaktadır.¹³⁹

Chaebollerde iş alımlarda adayların yaratıcılıkları önem verilen özelliklerden biridir. Örneğin her sene yaklaşık 3000-4000 kişiyi işe alan Samsung Grupta yaratıcılık

¹³⁶ K. Restel, S. Horak, "Can Informal Networks Positively Influence Economic Growth and Development? The Case of South Korean Yongo Networks", **Business Networks in East Asian Capitalisms: Enduring Trends, Emerging Patterns**, Ed: Jane Nolan, Chris Rowley, Malcolm Warner, Chandos Publishing, UK, 2017, s.180.; Top Universities Worldwide University Rankings, Guides and Events, (Çevrimiçi) <http://www.topuniversities.com/where-to-study/asia/south-korea/guide>, 12 Temmuz 2016.

¹³⁷ Hyundai (Çevrimiçi) <http://www.hyundai.com/in/en/Career/HiringProcess/index.html>, 17 Temmuz 2016.

¹³⁸ Ungson, Steers and Park, **a.g.e.**, s.194

¹³⁹ Matthews, **a.g.e.**, s.160 ve s.189.

önemli kriterlerden biri olarak gösterilmektedir. Yazılı test ve mülakatlardan geçtikten sonra adayların birbirleri ile yaptığı sözlü müzakereleri de dikkate alan Samsung Grup kişilerarası ilişkileri, girişkenliği, inisiyatif alma ve sorumluluk bilinçlerini de dikkate alarak, adayların uzun dönemli, yararlı ve şirkete bağlı birer çalışan olup olmayacağını kararını vermektedir.¹⁴⁰ Samsung'un kurucusu Lee Byung Chul 1987 yılındaki ölümüne kadar şirketi yönetmiştir. Şirketin başında olduğu yıllarda sık sık beşeri sermayenin önemini vurgulayan Lee, insan kaynağına sermaye ve teknolojiden daha fazla değer verdiğini belirtmiştir. 1982 yılında aylık Koreliler dergisine verdiği bir demeçte Lee, gelişmiş ülkeler seviyesine erişebilmek ve insanlığın gelişimine katkı sağlayabilmek için beşeri sermayenin geliştirilmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Ayrıca ilk kez Samsung tarafından 1957 yılında uygulanmaya başlayan toplu işe alım müsabakaları halen şirketçe devam ettirilmekte, senede iki kere düzenlenen bu müsabakalarla genç ve yetenekli çalışanlar seçilip, istihdam ettirilmektedir. Bu işe alım müsabakaları daha sonra SK, LG gibi Chaebol grupları tarafından da uygulamaya konulmuş olup, günümüzde de devam ettirilmektedir.¹⁴¹

Benzer bir insan kaynakları yaklaşımını da Sunkyong¹⁴² Grup izlemektedir. Bünyesinde pek çok firmayı barındıran bu grup, Kore'nin en büyük ilk beş Chaebol'ü arasında yer alan ve 2016 yılında Dünya sıralamasında Forbes dergisi tarafından halka açık en büyük 2000 şirket arasından 247. sırada gösterilmiştir.¹⁴³ Sunkyong yeni işe alacağı adaylar konusunda seçiciliği ile bilinmekte olup, şirketin belirlemiş olduğu

¹⁴⁰ Samsung Sustainability Report, (Çevrimiçi) <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2016/samsung-sustainability-repoty-2016-eng-people.pdf>, 17 Temmuz 2016.

¹⁴¹ Park Rang-Ri, Dominique BARJOT, "Samsung, An Original And Competitive Social Model: The Role Of The Founder, Lee Byung-Chull", (Çevrimiçi) http://www.gla.ac.uk/media/media_167104_en.pdf, 17 Eylül 2016.; Isabella Steger, After 20 Years Of Studying And Exams, South Korea's Smartest Graduates Struggle To Find A Job, (Çevrimiçi) <https://qz.com/805909/after-20-years-of-studying-and-exams-even-south-koreas-smartest-graduates-are-struggling-to-find-a-job/>, 17 Eylül 2018.

¹⁴² Sunkyong Kore'de SK Holding olarak bilinen grup şirketleridir. Dünya çapında 95 iştiraki, 113 ofisi ve 70.000'den fazla çalışanı ile aile şirketleri (Chaeboller) arasında en büyüklerinden biri olarak görülmektedir. Kimya, petrol, enerji, inşaat, nakliye, pazarlama gibi pek çok sektörden, Güney Kore'nin en büyük kablolu cep telefonu servis sağlayıcısına kadar hizmet veren SK grup ayrıca ülke çapında yerel telefon, yüksek hızda internet, kablolu geniş bant hizmeti de vermektedir.

¹⁴³ Forbes Dergisi, The World's Biggest Public Companies 2016 Ranking, (Çevrimiçi) <http://www.forbes.com/global2000/list/#country:South%20Korea>, 17 Temmuz 2016.

değerin aday seçimlerinde etkin olduğu görülmektedir. Şirket yeni çalışan adaylarını belirlerken, yazılı test, mülakat ve fiziksel testlerin yanı sıra bu değerlerin varlığını da test etmektedir. Şirketin misyon olarak kabul ettiği bu değerler genel olarak; işi sonlandıracak güç, iş bilgisi, yabancı dil, teknoloji gibi işle alakalı yeterliliklere sahip olmak, kabul gören sosyal davranışlar ve kişilerarası ilişkiler, düzenli ev yaşamı ve fiziksel ve ruhsal sağlığa dikkat etmek olarak sıralanmaktadır.¹⁴⁴

Chaebollerin verdikleri iş ilanlarının çoğunda yaş sınırı bulunmaktadır. Özellikle üniversite mezunlarının alımına yönelik sınırlama bulunan bu ilanlarda yaş; kıdemsiz ya da alt devre olarak şirkete girecek adaylar için iş ve görev dağılımında yine beraber şirkete gireceği kişilerle eşit olması, kıdemlilerle kurulacak ast/üst ilişkisinde de şirket içi otorite gerilimi yaratmaması açısından önemlidir. Yaş konusunu göz önünde bulundurmamak, kıdem ve hiyerarşinin önemli rol oynadığı Kore örgüt kültüründe ciddi çatışmalara neden olabilir.¹⁴⁵

Adaylardan istenen özellikler ise genel olarak üniversite mezunu olma, erkekler için askerlik hizmetinin tamamlanması, eğitim alınan alanlarda çeşitli yeterlilikler kazanma şeklinde sıralanabilir. Bunların yanında üniversitede sergilenen akademik performans, alınan ödüller, yabancı dil yetenekleri seçim sürecinde adaya avantaj kazandıran özelliklerdir.¹⁴⁶ Tüm bunlara rağmen seçim sürecinde en iyi puanları alan adaylar, görüşmelerde şirkete “*mükemmel uyum*” sağlayacaklarını ya da iş için “*ideal aday*” olduklarını hissettiremezlerse işi alınmaları mümkün olmayacaktır.¹⁴⁷

Tüm bunların yanı sıra, Kore toplumunda kişisel bağlantıların aday seçimindeki rolü yadsınamayacak kadar fazladır. Aile, akrabalık ve diğer yakın ilişkiler politik, ekonomik ve sosyal hayatın önemli bir parçasıdır. Kore toplumunda üç tip kişisel bağlantı bulunmaktadır. Bu kişisel bağlantılar; akrabalık yani “*hyul-yun*”, hemşerilik yani “*ji-*

¹⁴⁴ SK Group, Sunkyoung Unique Management Philosophy, (Çevrimiçi) <http://www.sk.com/About/skms/>, 17 Temmuz 2016.

¹⁴⁵ Hemmert, **a.g.e.**, s. 105.

¹⁴⁶ Matthews, **a.g.e.**, s.191.

¹⁴⁷ Hemmert, **a.g.e.**, s. 106.

yun”, ve okuldaşlık yani “*hahk-yun*”dur. Chaebollerde en başta gelen kan bağıını gösteren aile ilişkisi yani “*hyul-yun*”dur. Chaeboller akrabalarını şirket yönetimlerine getirdiği gibi aynı okula gittikleri ya da aynı yöreden olan tanıdıklarını da şirketlerinde çeşitli görevlere getirirler. Örneğin en büyük beş Chaebolden biri olarak gösterilen Daewoo’da şirket yöneticilerinin pek çoğu Kyunggi Lisesinden ve Seul Üniversitesinden mezundur. Şirket başkanının özellikle bu kriterlerde çalışan işe alması eleştirilse de diğer kurumlarda da benzer uygulamalara rastlanmaktadır. Özellikle kişiler arası ilişkilerde aynı okuldan mezun olmak ortak kimlik ve aidiyet duygusu oluşturmada önemli bir etken olarak görülmektedir. Ayrıca mezun olunan yıl da çalışanlar arasında hiyerarşi yaratmakta, daha yaşlı çalışanlar kıdemli (sun-bea), daha genç çalışanlar alt devre (hoo-bea) olarak isimlendirilmektedir. Bu hiyerarşi Konfüçyüsçü toplumlara özgü büyüğün küçüğü gözettiği, küçüğünde büyüğe saygı duyduğu ve itaat ettiği fakat bunun yanında gruplaşmanın da fazla olduğu bir düzen ortaya çıkarmaktadır.¹⁴⁸

Hyundai 1990’lardan itibaren uygulamaya koyduğu insan kaynakları politikalarında yönetim pozisyonu için işe alacağı adaylarda üniversite mezunu olma şartını ararken, seçim sürecinde işe alım sınavları ve yöneticilerle mülakat gibi uygulamaları takip etmektedir. Mavi yakalı olarak tabir edeceğimiz üretim işçilerinde ise minimum lise mezunu olma şartı aranırken, seçim sürecinde çalışılacak bölümle ilgili yetenekleri test etme ve bölüm şefleri ile görüşmeler gibi uygulamaları takip etmektedir. Şirket çeşitli mecralar aracılığı ile son yıllarda işe alım politikalarında kişisel ilişkilerden ya da tanıdıklardan ziyade seçim sürecinde objektif kriterlere göre seçim yaptıklarını dile getirmektedir.¹⁴⁹ Örneğin Samsung’un son yıllarda küresel rekabetinde etkisiyle iş gören adaylarında yabancı dil, risk alabilme, yaratıcılık, teknolojik gelişmelere hâkim olma gibi kriterleri aradığı görülmektedir.¹⁵⁰ Ayrıca Samsung Elektronik örneğinde olduğu gibi

¹⁴⁸ Matthews, **a.g.e.**, s.168-170.

¹⁴⁹ Russel D. Lansbury, Kwon Seung-Ho, Suh Chung-Sok, “Globalization and employment relations in the Korean auto industry: the case of the Hyundai Motor Company in Korea, Canada and India”, **Employment Relations in the Asia-Pacific Region: Reflections and New Directions**, Ed: Peter Holland, Julian Teicher, Richard Gough, UK, Routledge Publishing, 2007, s.18.

¹⁵⁰ Vladimir Pucik, Jun-Cheol Lim, Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung, **Asia Pacific Business Review**, 7:4, 2001, s.142.

Samsung'un bazı grup şirketlerinde Kore üniversiteleri ile birlikte yürütülen lisansüstü programlar aracılığıyla Avrupa, Asya ve Güney Amerika ülkelerindeki başarılı öğrenciler burslu olarak bu lisansüstü programlara kabul edilmektedir. En başarılı mezunlara ise ABD şirketleri yerine kendileri ile çalışma konusunda ikna etmek için üst düzey ve hatta bazen yönetici düzeyindeki pozisyonlar önerilmektedir.¹⁵¹

İşe alınan yeni çalışanlar şirketin planlama, finans, satış, muhasebe gibi ana departmanlarına eğitim için gönderilirler. İş başında verilen eğitimlerin yanı sıra şirket içi MBA programları, yurtdışı programları da çalışanlara sunulan eğitimlerin arasında yer almakta, şirket dışında da yabancı dil ya da bilgisayar gibi kurslar verilebilmektedir. Birçok Chaebol'un kendi bünyelerinde şirkete bağlı eğitim merkezi bulunmakta, ister yeni çalışan ister kıdemli çalışan olsun eğitimler bu kurumlar aracılığı ile yapılmakta ve Chaebollerin finansal gelirlerin hatırı sayılır bir kısmı yönetici yetiştirme ve eğitim programlarına ayrılmaktadır. Ayrıca iş rotasyonu ve bölümler arası transfer bu şirketlerde çalışan gelişimi ve şirket başarısı için sıklıkla yapılan bir uygulamadır.¹⁵² Yeni çalışanlar firmaya girer girmez bir ya da birkaç ay sürecek yoğun bir eğitim programına alınırlar. Bu eğitimin %50'sini özellikli hizmet ve görevlerden oluşurken, %50'sini moral eğitimi olarak da adlandırılabilir sosyalleşme oluşturmaktadır. Her şirketin kendine has bir eğitim süreci vardır. Örneğin Hyundai yeni başlayan her bir çalışanını, şirkette çalışan kıdemli bir çalışanla eşleştirerek şirketin örgüt kültürü ve çalışma ilişkileri hakkında gayri resmi bilgi akışını da sağlamaktadır.¹⁵³

Mavi ve beyaz yakalı çalışanların yanı sıra yönetim seviyesinde de iş yapış, eğitim ve kendini geliştirme yönelimleri Batı'dakinden farklıdır. Şirket kültürüne uyumun daha önemli olduğu, bağlılık, sadakat, kendini adanma ve takım uyumunun iş yetkinliklerinden daha öne çıktığı görülmekte, deneyim kazanma ve işe alışma sürecinde şirket amaçlarının benimsenmesi ve uygulanmasına daha derin anlamlar yüklenmektedir. Hyundai

¹⁵¹ Sug-In Chang, Study on Human Resource Management in Korea's Chaebol Enterprise: A Case Study of Samsung Electronics, **The International Journal of Human Resource Management**, 23:7, 2012, s.1445.

¹⁵² Matthews, **a.g.e.**, s.195 ve s.200.

¹⁵³ Hemmert, **a.g.e.**, s.106.

yöneticilerin için eğitimin önemli olduğunu vurgulayan holdinglerden biri olup, tüm yöneticilerin senede en az bir kere birkaç günlüğüne de olsa holdingin eğitim merkezine gelmeleri beklenmektedir. Ayrıca şirket en üst düzeyden orta kademeye kadar tüm yöneticiler için değişik eğitim programları sunmaktadır. Farklı ülkelerde açmış oldukları eğitim merkezleri ile de genç işgücüne vasıf ve deneyim kazandırarak daha iyi işlerde çalışmalarına da olanak sağlamaktadır.¹⁵⁴ Samsung şirketlerinde işe başlayanlar şirketin eğitim tesisinde dört haftalık yatılı eğitime tabi tutulmaktadır. Büyük Chaebollerin kendilerine ait eğitim tesisleri bulunmaktadır. Eğitimlere ayrıca önem veren ve yüksek bütçeler ayıran Chaeboller için bu eğitimlerin amacı acemi yeni mezunları birer savaşçı olarak yetiştirmektir. Eğitimlerin atmosferi büyük oranda askeri disiplinden esinlenmektedir.¹⁵⁵ Ayrıca işyerlerinde yatılı çalışma imkanlarının sunulması şirkete bağlılığı arttırmak için önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Genç ve işe yeni başlayanlar üzerinde teftiş ve kontrolün de yoğun bir şekilde sağlandığı bu yurt sistemi, işe alma ve eğitim sürecinde kurucunun çalışma disiplinini de çalışanlara benimsetmek için kullanılmaktadır. Örneğin Hyundai'nin kurucusu Chung Ju-Yung'un hayattayken çalışanlarına sık sık "Hyundai Ruhunu" benimsemeleri gerektiğini nasihat ettiği söylenmektedir.¹⁵⁶

Kore'de ücret ve performans yönetimindeki uygulamalara baktığımızda ise, ücret sisteminin geleneksel olarak kıdeme bağlı olarak geliştiği görülmektedir. Fakat son yıllarda kıdeme bağlı ücret artışları yerini yetenek, performans gibi özelliklere bırakmıştır. 1970'lere kadar kıdem odaklı ücretin yerine yapılan işin niteliğine göre ücretin ödenmesi sistemine geçilmesi için çeşitli atılımlarda bulunulmuştur. 1980'lerde ikramiyelerin bireysel yeteneklerin ve performansın önem kazandığı beceri odaklı ücretlendirme sistemi

¹⁵⁴HyundaiMotorCompanyAnnualReport2012,(Çevrimiçi)<http://worldwide.hyundai.com/wcm/idc/groups/sgeneralcontent/@hmc/documents/sitecontent/mdaw/mdcz/~edisp/hw073495.pdf>, 17 Temmuz 2016.

¹⁵⁵ Choi, "Transformation of Korean HRM...", a.g.e, s.15.

¹⁵⁶ Lansbury, Kwon, Suh, "Globalization and employment relations...", a.g.e., s.17.

ile ödenmesi ve 1990'lardan itibaren ise yıllık ücretlerin de yetenek ve performansa göre şekillenmesi yaygınlık kazanmıştır.¹⁵⁷

1980'lerden 2000'lere kadar şirketlerin büyüklüğünü taban alan ücret farklılığı önceki yıllara oranla giderek genişlemiştir. 1980 ortalarına kadar küçük işletmelerle büyük işletmeler arasındaki ücret farklılıkları neredeyse yok denecek kadar azdı. 2000'li yıllardan itibaren ise ücret farklılıkları belirgin bir hal almıştır.¹⁵⁸

Tablo 3.11. İşletme Büyüklüğüne Göre İstihdam ve Ücret Rakamları

İşletme Büyüklüğü	İşletme Sayısı ^(a) (2014)	Çalışan (2014)		Ücret ^(c) (Won, 2016)
		Çalışan Sayısı ^(b)	%	
Büyük İşletmeler (300+)	5.294*	1.94 milyon	% 12	5,131,000
Orta Ölçekli İşletmeler (100- 299 Çalışan)	102.000	4.01 milyon	% 25	3,668,000
Küçük Ölçekli İşletmeler (10-99 Çalışan)	378.000	3.96 milyon	% 25	10-29 arası: 3,184,000 29-99 arası: 3,462,000
Mikro İşletmeler (1-9 Çalışan)	3.063.000	6.05 milyon	% 38	2,634,000

Kaynaklar: *Diğer veriler 2014 yılı verilerine aitken, büyük işletmelerin işletme sayısı 2015 rakamları ile sunulmuştur.

(a) The Ministry of SMEs and Startups (MSS) Status of Korean SMEs, 2014, (Çevrimiçi) <http://www.mss.go.kr/site/eng/02/1020200000002016111504.jsp>, 12 Ekim 2018.

(b) The Ministry of SMEs and Startups (MSS) Policy Target, 2014, <http://www.mss.go.kr/site/eng/01/10101020000002017111505.jsp>, 12 Ekim 2018.

(c) KLI Labor Statistics Archive, 2017_III_Wage and Labor Productivity [https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgr=&searchDplcCtgr=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDe](https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgr=&searchDplcCtgr=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDepCode=)ptCode=, 18 Şubat 2018.

¹⁵⁷ Park Joon-Sung, Park Eui Kyoung, **Pay in Korea-An Introductory Guide**, Korea Labor Institute Publishing, Seoul, 2011, s.1

¹⁵⁸ Jeong Jin-Ho, Kang Seung Bok, "Wage", **Labor in Korea 1987-2006: Looking through the Statistical Lens**, Ed: Lee Byung-Hee, Kim Hye-Won, Jeong Jin-Ho, Cho Seong Jae, Seoul, Korea Labor Institute Publishing, 2009, s.79-80.

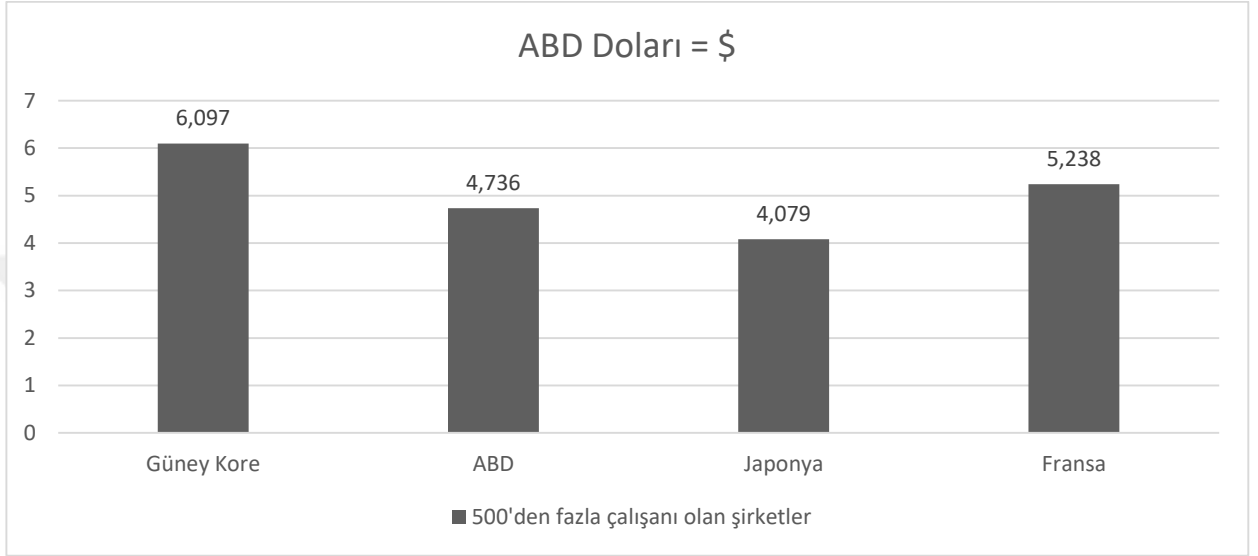
Tablo 3.11’de görüldüğü üzere üç yüz ve daha fazla çalışanın bulunduğu büyük işletmelerde yaklaşık olarak iki milyona yakın çalışan bulunmakta ve bu çalışanlar KOBİ ve mikro işletmelerde çalışan işgörenlere oranla çok daha yüksek ücret almaktadır. Şirket büyüklükleri arttıkça çalışanların almış oldukları ücretler de değişmekte olup, bir mikro işletmede çalışan işgören, üç yüz ve daha fazla çalışanın bulunduğu işletmede çalışan işgörene oranla yaklaşık % 50 daha az ücret kazandığı görülmektedir.

2018 yılında Kore’de yayınlanan *KOBİ Durum Endeksi*’ne göre, 2017 yılında küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanlara, büyük firmalarda aynı işi yapan emsal çalışanların ücretlerinin ortalama % 68,6’si ödenmiştir. Raporda bir KOBİ çalışanın aylık ortalama 3,35 milyon kazandığı vurgulanırken (yaklaşık 2,995 ABD Doları), büyük şirket çalışanın 5,15 milyon kazandığı (yaklaşık 4,598 ABD Doları) belirtilmiştir.¹⁵⁹ Yine Kore Küçük İşletmeler Enstitüsünün 2017 yılında yapmış olduğu bir araştırmaya göre dört veya daha az sayıda çalışanı olan işverenlerin çalışanlarına, 500’den fazla çalışana sahip işyerlerinin çalışanlarına ödediği ücretin % 32,6’sı öderken, 5-9 çalışanı olan işverenlerin de, ancak % 48,3’ünü ödeyebildiğini ortaya koymuştur. Chaebollerde istihdam edilen maaşlı çalışanların ortalama ücretlerinin, Kore’deki küçük işletmelerde çalışanların 3 katı, ABD’de 1.3, Japonya’da 1.5 ve Fransa’da ise 1.7 kat fazla olduğu da ortaya koyulan bir başka bulgudur.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Jung Suk-ye, S. Korean SME Workers Earn 68.6% of Wages for Counterparts at Large Companies, **Business Korea**, (Çevrimiçi) <http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=28191>, 17 Mart 2019.

¹⁶⁰ Chung Seok-woo and Lee Ha-yeon, Wage gap in big and small firms in Korea 3.1 times vs 1.3 in the U.S., **Pulse by Maeil Business News Korea**, (Çevrimiçi) <https://pulsenews.co.kr/view.php?year=2018&no=744797>, 17 Mart 2019.

Tablo 3.12. ABD, Fransa, Japonya ve Güney Kore’de 500’den Fazla Çalışanı Olan Büyük İşletmelerdeki Ücretlerin Karşılaştırılması

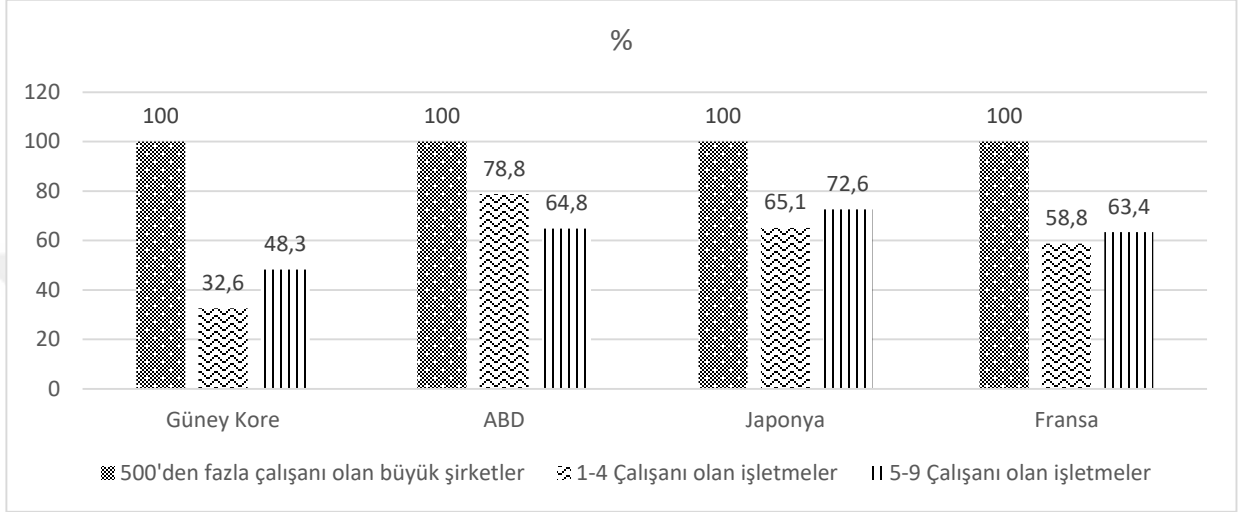


Kaynak: Kwack Jung-soo, Wage Gap Between Large Corporations And Smes in S. Korea Worse Than in Advanced Countries, (Çevrimiçi) http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/872548.html, 17 Mart 2019.

Kore Küçük İşletmeler Enstitüsü’nün 2017 yılı araştırma bulgularına göre, Güney Kore’nin büyük şirketlerinde çalışan işçilerin ücretleri ABD, Japonya ve Fransa’daki büyük şirketlerde çalışan işçilere göre % 50 daha fazladır. Araştırmada ayrıca Güney Kore’deki KOBİ’lerde çalışanlar için kişi başına düşen ortalama ücret 3,302 \$ iken, ücretlerin ABD’de yaklaşık 4,200 \$, Japonya’da 3,504 \$ ve Fransa’da 3,811 \$ olduğu gözlenmektedir. Tablo 3.13’de Kore, ABD, Japonya ve Fransa’da şirket büyüklüklerine göre çalışanların almış olduğu ücretler karşılaştırılmıştır.¹⁶¹

¹⁶¹ Kwack Jung-soo, Wage Gap Between Large Corporations And Smes in S. Korea Worse Than in Advanced Countries, (Çevrimiçi) http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/872548.html, 17 Mart 2019.

Tablo 3.13. ABD, Fransa, Japonya ve Güney Kore’de Farklı Büyüklükteki İşletmelerdeki Ortalama Ücretlerin Karşılaştırılması



Kaynak: Kwack Jung-soo, Wage Gap Between Large Corporations And Smes in S. Korea Worse Than in Advanced Countries, (Çevrimiçi) http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/872548.html, 17 Mart 2019.

Ayrıca *KOBİ Durum Endeksi*’ne göre Güney Kore’de, 2017 yılı sonu itibariyle toplam 3.55 milyon küçük ve orta ölçekli işletme bulunmakta ve bu işletmelerin % 86,5’ini (yaklaşık 3.07 milyon) ise mikro işletmeler oluşturmaktadır. Mikro işletmeler madencilik, imalat, inşaat ve taşımacılık endüstrilerinde 10’dan az tam zamanlı çalışanı ve diğer sektörlerde ise beşten az tam zamanlı çalışanı olan küçük şirketleri ifade etmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaklaşık 14.6 milyon çalışan istihdam edilirken, mikro işletmelerde de 6 milyon çalışanın istihdam edildiği belirtilmektedir.¹⁶²

Kore’de ücret sistemi taban ücret, ikramiye ve yan ödeneklerden oluşmaktadır. Taban ücret sabit ve çalışanlar için önceden belirlenmiş ücrettir. İkramiyeler performansa göre belirlenirken, yan ödenekler ise iş ve pozisyona göre değişen, yaşam giderlerine ek olup işçinin yaşam standartlarını geliştirmek için yapılan ödemelerdir. Taban ücretler kıdeme göre, becerilere göre ve işlere göre farklılık gösterir ve yine bu özellikler dikkate alınarak ücretlere artış uygulanır.¹⁶³ Örneğin, Hyundai ücret artışları ve ikramiyeleri

¹⁶² Jung Suk-ye, “S. Korean SME Workers...”, **A.e.**

¹⁶³ Park ve Park, “Pay in Korea...”, **a.g.e.**, s.22-24.

kıdeme göre belirleyen Chaebollerden biridir. Uzun yıllar Hyundai için çalışmak şirketin ücret artırımlarında ve ikramiye dağıtımında bir artı olarak görünür.¹⁶⁴

Bireysel başarıdan ziyade grup başarısının önemli olduğu Kore örgüt kültüründe bu durum bireyin performansını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu noktada devreye yöneticinin çalışan hakkındaki kişisel görüşü devreye girmekte ve değerlendirme daha subjektif olmaktadır. Ayrıca performans değerlendirmesinin şeffaf bir süreç olmaması ve çalışanların sonuçlara itiraz haklarının bulunmaması bu değerlendirmeyi çalışanlar açısından güvenilir bulmamakta, sürecin kişisel ilişkiler üzerinden ilerlediği izlenimini yaratmaktadır.¹⁶⁵

Çalışanların hepsinin değerlendirilmeye tabi tutulduğu Kore firmalarında, performans değerlendirme genel olarak üç basamaklı bir aşama izler. Terfi ve maaş artışı firmada çalışılan kıdem yılı ile doğru orantılıdır. Öncelikle çalışanlar bağlı bulundukları şefleri tarafından değerlendirilir. Değerlendirme raporları ikinci aşamada şefin raporlama yaptığı birim yöneticisine gider. Son olarak da insan kaynakları departmanı tüm birim yöneticilerinden topladığı raporları değerlendirerek ücret artışına ya da terfiye karar verilir. Tüm bu değerlendirme süreçlerinde çalışanın sosyal duruşu, takım uyumu ve üstlerine karşı tavırları sonuçlar üzerinde önem arz eder. Ekonomik krizlerle birlikte işçi çıkarma yoluna giden firmalar özellikle 1990'ların sonu ve 2000'lerin başında performans odaklı değerlendirme sistemine hızlı bir geçiş yapmış, çalışanların firmaya yaptıkları katkılar üzerinden değerlendirme sistemlerini yürütmüştür. Asya krizinin ortaya çıkardığı önemli sonuçlardan biri olan performans odaklı değerlendirme sistemi, günden güne artan düşük ücretli, iş güvenliği ve sürekliliği olmayan iş akitlerini de yürürlüğe getirmiş, performanslar sebep gösterilerek sözleşmelerin kolaylıkla sonlandırılabilceğini fark ettirmiştir. Bu durum işlerini kaybetmek istemeyen iş görenleri yetersiz çalışma koşullarını kabul etmeye zorlamıştır.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Lansbury, Kwon, Suh, "Globalization and Employment Relations...", a.g.e., s.18.

¹⁶⁵ Matthews, a.g.e., s.203-204.

¹⁶⁶ Hemmert, a.g.e., s. 108 ve s. 109

Kıdem ve performansın önemli rol oynadığı terfi ve ödüllendirme sisteminde, ücretlendirme ise eğitim, kıdem ve bazı sosyal ek yardımlarda eklendikten sonra belirlenir. Aylık banka hesaplarına yapılan bu ödemelere; yılsonu, yılbaşı vb. gibi bazı özel durumlarda ek ödemeler yapılabilmektedir. Ücretler Chaebollerin büyüklüğüne, çalışanların eğitim durumuna, yaşa, deneyim yılına, çalışanların yeterliliklerine ve yapılan işin niteliğine göre farklılık gösterir. Bunların yanı sıra Chaeboller aile reisi olarak tabir ettikleri evli erkek çalışanlarına maaşa ek olarak yaptıkları aile yardımı, kira yardımı, çocuk yardımı gibi sosyal imkânları ile tanınmaktadır. Ne var ki bekâr kadın çalışanlar her hangi bir yardım almamaktadır.¹⁶⁷ İşten ayrılmalarda ise pek çok neden etkin olmakla birlikte kadınlar için bu nedenlerin başında evlilik, çocuk sahibi olmak ya da hastalık gibi nedenler yer almaktadır.¹⁶⁸ Erkek çalışanların iş değiştirme nedenleri arasında ise daha iyi bir iş bulma, kendi işinin sahibi olmak ya da işinde ve çalışma arkadaşların arasında kendini yetersiz hissetmek gelmektedir. Kore iş yasalarına göre işten ayrılmak isteyen çalışan bir aylık ihbar süresi vererek ya da işveren tarafından sözleşmesi bildirimsiz fesih edilecekse yine bir aylık ücret tazminat olarak ödenerek iş sözleşmesi sonlandırılabilir. Performans düşüklüğü, yasal olmayan grev aktiviteleri, sabotaj, güvensizlik, ruhsal ya da fiziksel rahatsızlıklar gerekli kanıtlar ibraz edildiği takdirde işten çıkarma nedenleri arasında sayılmaktadır. Bunların dışında toplu işten çıkarmalar Kore’de yaygın olmamakla birlikte zorunlu olması durumunda öncelik emeklilik yaşı yakın yaşlı çalışan ya da bekâr genç kadın çalışanlara verilmektedir. Süreç içerisinde toplu işten çıkarma yapan firmalar çıkarılan personellere ekstra finansal yardımlar sağlamaktadır. Kore’de emeklilik yaşı 60 olup, emeklilik ikramiyesi olarak çalışanlar, iş kanununa göre çalıştıkları her yıl için bir aylık ikramiyeye hak kazanırlar.¹⁶⁹

¹⁶⁷ Matthews, **a.g.e.**, s.212

¹⁶⁸ Lee Kook Hee, Gender Equality in Reconciling Work and Childcare in South Korea, (Çevrimiçi) http://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=lps_clacp, 17 Temmuz 2016.

¹⁶⁹ International Labour Organization (ILO), Korea Republic of Labor Standards, Article 30 “Restriction on Dismissal, etc.”, Article 31 “Employment Adjustment for Managerial Reasons”, Act Article 32 “Advance Notice of Dismissal”, Article 34 “Retirement Allowances System” etc. (Çevrimiçi) <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/46401/65062/E97KOR01.htm>, 17 Temmuz 2016.

Chaebollerde geçmişte ekonomik durgunluk yaşanan zamanlarda bile nadiren işten çıkarmalara rastlanmıştır. 1990'lara kadar ömür boyu istihdamın bir örgüt kültürü olduğu bu şirketler, hayat boyu istihdam karşılığında çalışanlarından koşulsuz bağlılık talep etmiştir. Örneğin çalışanlar günlük mesaipleri bitse bile yöneticileri ya da şirket patronları işten çıkmadan şirketten ayrılmamış, karşılığında ek mesai ücreti dahi almayan çalışanlar için şirketin kazancı ülkenin kazancı olarak görülmüştür. Birçok çalışma Kore'nin elli yıldan çok daha kısa bir süre içinde kazandığı ekonomik başarının altında bu iradenin yattığını vurgulamaktadır. 1997 Asya krizinin ortaya çıkışı ile birçok şirket ömür boyu istihdam uygulamasını terk ederek işçi çıkarımlarına gitmiş, daha esnek insan kaynakları politikalarına geçmiştir. Yeni insan kaynakları uygulamaları ile şirket küçülmeleri ve işten çıkarmalar, erken emeklilik uygulamaları, performans odaklı terfi ve esnek çalışma gibi pek çok yeni uygulama çalışma hayatına girmiştir.¹⁷⁰ Ayrıca bu dönemde bazı Chaeboller hükümetin de izin verdiği yasal dayanaklar çerçevesinde ani ve çok miktarda işçi çıkarımlarına gitmiştir. İşverenlerdeki bu değişim işgörenlerin çalışma hayatına bakışını da değiştirmiş, ömür boyu istihdamın yerini alan ömür boyu kariyer kavramı ile akademik olarak kendilerini daha fazla geliştirerek daha kalifiye olmak ve kendi değerlerini yükselterek gelecekte farklı kurumlarda da çalışabilecekleri inancını arttırmıştır. Tüm bunlara rağmen ortalama eğitim alan genç mezunlar için ise bu durum gelecekleri için daha endişeli ve güvensiz olmalarına neden olmuştur. 2000'li yılların sonlarına doğru ise, Chaebollerde işten çıkarmalar konusunda yeni uygulamalara rastlanmıştır. *"İsteğe bağlı istifa"* veya *"itibarlı emeklilik"* adı altında yapılan bu uygulamalar ile işten çıkarmanın gerekli olduğu durumlarda yaşı geçkin ya da kadın çalışanlara öncelik vererek bu seçenekleri sunmakta ve işten çıkarmaktadır. Çalışanları zorlanacakları bir bölüme istekleri dışında transfer etmek, terfi geciktirmek veya hiç vermemek, genç çalışanı daha yaşlı bir çalışanın üstüne getirerek kendini yetersiz hissettirip işten ayrılmasına neden olmak yine şirketlerin sıklıkla başvurduğu işten çıkarma eylemleridir. Evli ya da hamile çalışanlarını gayri resmi yollarla işten çıkarılması

¹⁷⁰ Matthews, a.g.e., s.172-175.

ya da toplu işten çıkarmalarda emekli etme yoluyla önceliğin kadın çalışanlara verilmesi de işverenlerce başvurulmuş diğer işten çıkarma eylemlerindendir.¹⁷¹

3.3. Chaebollerin Güney Kore Endüstri İlişkileri Açısından Yerinin Değerlendirilmesi

Chaebollerin kalkınma sürecinde endüstri ilişkileri içindeki rolünü ve etkisini vurgulayabilmek için öncelikle dönemin baş aktörü olan hükümetin sendika karşıtı duruşu ve endüstri ilişkilerini şekillendiren uygulamalarını ortaya koymak gerekmektedir. Çünkü kalkınma sürecinde daha önce de belirtildiği gibi Chaeboller bu süreçteki planlanan kurallara ve uygulanan yaptırımlara tabi olan taraf olmuştur. 1987'den sonra ise durum değişmiştir. Bu sebeple Tablo 3.14'de detaylandırıldığı üzere Chaebollerin çalışma ilişkileri üzerindeki rolü ortaya konulurken kalkınma dönemi (1961-1987) ve 1987 sonrası (1987-günümüz) olmak üzere iki dönemde izledikleri politikalar ve bu politikaların çalışma ilişkilerindeki etkileri ortaya koyulmuştur.

Kore'de ekonomik süreçlerde taraflar, hükümet-lider ve Chaeboller-takipçi rollerini üstlenirken endüstri ilişkilerinde de farklı bir işleyişe rastlanmamaktadır. Hükümetin sendika karşıtı yaklaşımı siyasal duruma bağlı olarak 1960'lardan beri çeşitli biçimler ve özellikler almıştır. İlk olarak 1960 yıllarda başlayan kalkınma planlarını yürüten askeri hükümet, sendikal örgütlenme, sendika liderlerinin seçimi, toplu pazarlık gibi çalışma ilişkilerine dair uygulamalara ulusal güvenlik veya kamu düzeni adına doğrudan müdahale etmek için yasal güce sahip olmuştur. Sendikalara izin verilip verilmeyeceği konusunda veto uygulayabilen hükümet, bu müdahalelerin yanı sıra, istihbarat teşkilatını ve idari araçlarını ulusal güvenlik ve kamu düzeni adına harekete geçirerek bağımsız sendikal hareketleri de sınırlandırmış ve bağımsız sendikaları feshetmiştir. Hükümet mevcut iş kanunu ile de sadece işyeri sendikacılığın izin vermiş ve işçilerin işyerleri dışındaki sendikalara katılmalarına izin vermemiştir. Dolayısı ile işçilerin ancak sadece kendi işyerlerinde sendikal örgütlenmesine ya da var olan

¹⁷¹ Matthews, a.g.e., s.213-217.

sendikalara katılmalarına izin verilmiştir. Dışarıdan da sosyal tarafların hiçbir müdahalesine izin vermeyen hükümet, 1970-1980 arası oluşum gösteren Hristiyan İşçi Misyonerlerinin çalışma ilişkilerine dâhil olmaya çalışmasını sanayileşmenin engellenmeye çalışılması olarak dile getirerek bu üçüncü taraf müdahalesini önlemiş, sadece bağımsız sendikaları reddetmekle kalmayıp, toplu pazarlık özgürlüğünü de kısıtlamıştır. Kalkınma sürecinde hükümet, sendikal örgütlenmeyi sınırlayıcı politikalar izlemiş, hem sendikal faaliyetlerin ve hem de sendika liderlerini mevzuata göre izleyerek ve kontrol ederek sendika karşıtı tavrını açıkca belli etmiştir. Hükümet sadece dışardan değil sendikalara içerden de müdahale etmiştir. Hükümet temsilcileri ile sendikanın örgütlendiği işyerinin yöneticileri sendika seçimlerine müdahil olmuş, federasyonun tepe yönetimden işyerinde örgütlü sendikanın yöneticilerine kadar her seviyede kendilerine yakın adayların yönetimde bulunması için dolaylı yollardan seçimlere müdahale etmiştir. İşçi sendikalarının örgütlenmesini engelleyerek işyerlerinde yasal zorunluluk olan işçi-işveren komiteleri (LMC) ya da personel konseylerinin kurulması şeklinde işçileri yönlendirmektedir. Chaeboller, işyerinde her hangi bir sendika örgütlenmeden bu konseyler aracılığı ile işçilere toplu pazarlık, çalışma ilişkilerinde danışmanlık, bilgi paylaşımı sağlamaktadır. Sendikal örgütlenmenin olmadığı işyerlerinde varlığını sürdüren bu konseyler Samsung Grup, CJ Grup, Posco gibi önemli Chaebollerin yıllardır sendika yerine tercih ettiği alternatif bir yöntemdir.¹⁷²

Geçmişte işyeri sendikacılığı yönünde tavır sergileyen Chaebollerin bu tutumlarını sürdürdüğü, 1990 sonrasında da diğer gelişmiş ülkelerde özellikle Anglosakson ülkelerde görülen toplu ilişkilerden bireysel ilişkilere doğru kaydırma ve artan sendika karşı tutumların Kore’de de karşılık bulduğu söylenebilir. Lee, bu konu ile ilgili olarak 1990’lardan sonra Chaebollerin küresel piyasalarda en iyi olabilmek için araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama ve satış gibi işletme fonksiyonlarına yoğunlaştığını ancak

¹⁷² Chris Rowley, Kiu Sik Bae, Causes and Consequence of Types of Anti-Trade Unionism: The Example of South Korea, s. 4-7.(Çevrimiçi)https://www.cass.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0006/368682/korean-anti-unionism-cass-knowledge.pdf, 14 Haziran 2018.

aynı zamanda demokratikleşme hareketi sonrası artan örgütlü emek hareketi üzerinde, işyerlerinde kontrol ve baskıyı da sürdürmeyi hedeflediklerini dile getirmiştir.¹⁷³

Sendikal yoğunluk açısından 1987 öncesi ve 1987 sonrasını değerlendirdiğimizde, Tablo 3.14’de de gösterildiği üzere, 1987 yılı öncesinde sendikal yoğunluğun % 9 civarında olduğu görülmektedir. Bu dönemde sendikaların gerek işyeri düzeyinde gerekse de ulusal düzeyde işçiler için pazarlık güçleri bulunmamaktadır. 1987 ve sonrasında ise daha önce de bahsedildiği üzere demokratikleşme hareketinin ve sivil hükümetlerin yönetime gelmesiyle birlikte sendikalaşma oranlarında artış görülmüştür. 1987 yılından itibaren artan sendikal yoğunluk, 1989 yılında %18,9 oranına ulaşmış ve bu rakam Kore Endüstri İlişkileri çerçevesinde en yüksek sendikalaşma oranı olarak tarihe geçmiştir. Günümüze gelindiğinde ise Tablo 3.14’de de görüldüğü üzere Kore Çalışma Enstitüsü (KLI) ve ILO’nun paylaştığı son rakamlarda 2015 yılı itibari ile sendikalaşma oranlarının % 10’larda seyrettiğini görmekteyiz.

Ancak Chaebol şirketlerine sendikalaşma oranı oldukça yüksektir. Kuruvilla 2006 yılında Chaeboller üzerine yapmış olduğu “Büyük Firmaların Endüstri İlişkilerindeki Dönüm Noktaları” adlı çalışmada, yaklaşık 1,5 milyon sendikalı işçinin Kore’deki büyük firmalarda çalıştığını aktarmıştır. 30’dan az çalışanın olduğu küçük işyerlerinde sendikalaşma oranını %1’lerde seyrettiğini ancak 500’den fazla çalışanın olduğu işyerlerinde ise sendikalaşma oranının % 82 olduğunu vurgulamıştır. İstihdam içindeki payı % 10’larda olan bu şirketlerin, sendikalı olan çalışanlarının istihdam içindeki payı ise % 50’lere yaklaştığını belirtmiştir. Yani Kore’deki sendika yoğunluğu düşük olsa da, büyük firmalarda sendika yoğunluğunun yüksek olduğu vurgulanmıştır.¹⁷⁴

Günümüzde ise halen Kore’deki sendikalar büyük ölçüde düzenli işçileri, özellikle de büyük şirketlerde bulunanları temsil etmektedir. Şekil 3.4’de de gösterildiği üzere

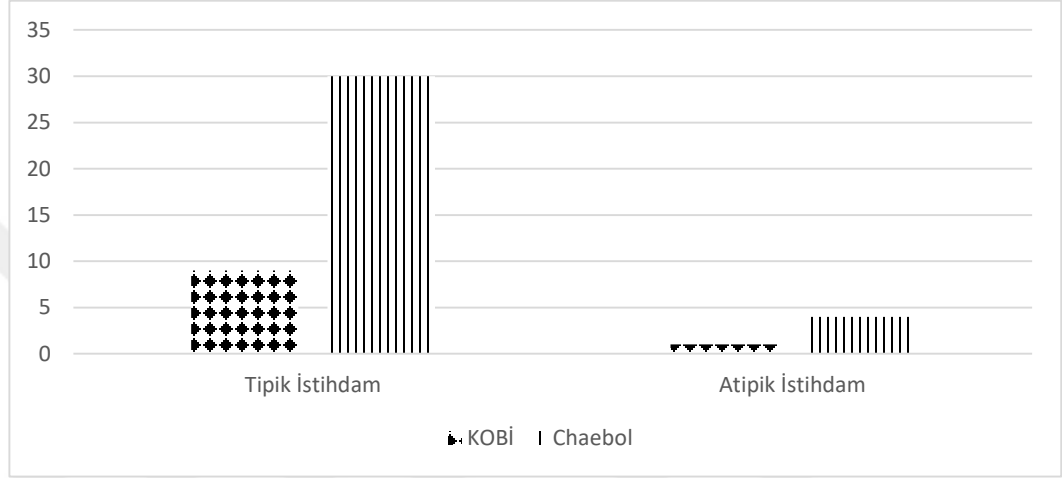
¹⁷³ Lee Yoonkyung, **Labor after Neoliberalism: The Birth of the Insecure Class in South Korea, Globalizations**, Routledge Pub., Vol:12, No:2, 2015, s.186.

¹⁷⁴ Sarosh Kuruvilla, Large Firm Industrial Relations at the Crossroads, **Cornell University ILR School Collection** 2006, s.3-5. (Çevrimiçi)

<https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2112&context=articles>, 12 Eylül 2018.

bugün Kore’de düzenli ya da düzensiz işlere sahip sendikal işçilerin yaklaşık % 40’ı büyük firmalarda çalışmaktadır.¹⁷⁵

Şekil 3.4 Kore’de İstihdam Türüne Göre Sendikal Yoğunluk



Kaynak: Johanna Schauer, Labor Market Duality in Korea, **IMF Working Paper**, 2018, s.15.

1987 sonrasında, önceki bölümlerde de aktarıldığı üzere, yönetime gelen sivil hükümetlerin uygulamaya koyduğu politikaların yanı sıra tüm dünyada tesirini gösteren küresel krizlerin de etkisiyle Kore’de hem sayısal hem de işlevsel olarak dışsal esnekliğe yönelik yani sözleşmeli çalışanlar, kiralık işçi, alt-işveren gibi atipik istihdama yönelik çalışma ilişkileri uygulamaları göze çarpmaktadır.¹⁷⁶ Özellikle Chaebollerin uzun zamandır hükümetten talep ettiği ve çıkarılması için baskı uyguladığı işyerlerinin daha esnek hale getirilmesi ve ömür boyu istihdamın (yasalarda hiçbir zaman açık olarak dile getirilmese de kalkınma döneminden beri zımnî olarak uygulanmış bir politikadır) kaldırılması gibi uygulamalar Kim Young Sam hükümeti tarafından hayata geçirmiştir. 1998 yılında uygulamaya konan esnek işgücü piyasası politikası, çalışanların işten çıkarılmasını ve geçici işlerin yasallaştırılmasını kolaylaştırmıştır. İşverenler de yeni politikalarla düzenli işçilerden oluşan çekirdek işgücünü kademeli olarak erken emeklilik

¹⁷⁵ Johanna Schauer, Labor Market Duality in Korea, **IMF Working Paper**, 2018, s. 15.

¹⁷⁶ Kim Dong-one, Kim Seongsu, **Globalization, Financial Crisis, and Industrial Relations: The Case of South Korea**, Industrial Relations Vol.42, No:3, 2003, s.352.

yoluyla emekli etmiş ve daha fazla atipik işçileri istihdam ederek işçilik maliyetlerini düşürme yoluna gitmişlerdir. Sonuç olarak endüstri ilişkileri ve insan kaynaklarına dair yeniden yapılanma, işverenlerin de işyerlerinde kendi stratejilerini geliştirmesine ve iş yerlerinde uygulamaların çeşitlenmesine neden olmuştur. Örneğin LG emek gücü ve yönetim arasında iş birliğine gitmeyi tercih ederken, Daewoo Precision, Incheon Steel ve Korea Telecommunications gibi büyük firmalar işçilerine belli bir seviyede iş güvencesi sunmaya devam etmiş, Samsung ise her zamanki gibi sendika karşıtı tutumunu sürdürmüştür.¹⁷⁷

Kore İç Savaşı sonrasında komünist siyasal ve ekonomik sistemi tercih eden Kuzey Kore'ye karşılık Güney Kore, piyasa ekonomisini ve demokratik siyasal sistemi tercih etmiştir. Dolayısıyla Soğuk Savaş konsepti içinde Güney Kore'de siyasal iktidarlar ve işyeri yönetimleri, sendikaların komünist hareketlerin etkisi altına girmesine karşı politikalar geliştirmişlerdir. Diğer yandan tüketici sendikacılık anlayışının öne sürdüğü gibi sendikaların ekonomik kalkınmayı olumsuz olarak etkileyeceği görüşünden hareketle ulusal çıkarların önünde duran birer engel olarak gösterilmiştir. Bu tutum ve değerlendirmeler 1987 sonrasında değişikliklere ve yeni eğilimlere paralel olarak farklılaşmıştır. Bu çerçevede birçok büyük şirket yöneticisi sendikaların bizzat kendilerinin ya da şirketin verimliliği üzerinde yaratabilecekleri olumsuz etkilerden dolayı değil, yönetimin kontrol gücünü tehdit eden bir güç olabilecekleri düşüncesinden ötürü bir tehdit unsur olarak görmüştür.¹⁷⁸ Dolayısı ile sadece kamu politikaları değil, Chaebol yöneticilerinin sendika algıları da sendika karşıtı tutumlarda önemli bir neden olmuştur. Ayrıca artan rekabet ve küreselleşme de sebep gösterilerek sendikal aktivitelerin arttığı tesisleri kapatma, sendikal faaliyetlerde yer alan işçilerin iş akitlerini sonlandırma, sendika ya da sendika üyelerine açılan tazminat davaları hatta iş uyuşmazlıklarında ya da grevlerde

¹⁷⁷ Kim Hak-Jae, Three Dualization Processes in Korea: The Labor Market, Welfare Policy, and Political Representation, **Development And Society**, Volume 45, Number 2, 2016, s. 303.; Kuruvilla, Erickson, **a.g.e.**, s.189-190.

¹⁷⁸ Chris Rowley, Kiu Sik Bae, **a.g.e.**, s.6-7; Lee Changwon, Labor and Management Relations in Large Enterprises in Korea: Exploring the Puzzle of Confrontational Enterprise-Based Industrial Relations, 2005, s.612 (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=intlvf>, 17 Eylül 2018.

işçilere karşı fiziksel şiddet kullanmak gibi sendika karşıtı uygulamalara hayata geçirmişlerdir.

Ücret açısından değerlendirdiğimizde ise, 1987'den önce otoriter rejimler tarafından güvence altına alınan tekelci statüye sahip Chaeboller, rekabet ortamında dâhi hükümetin imtiyaz, korumacı politika ve uygulamaları tarafından himaye altına alınmıştır. Bu noktada hükümetin beklentisi ile doğru orantıda rekabete odaklanan bu büyük şirketler, çalışma ilişkilerinde de sorunları kendi içlerinde çözme yoluna gitmiştir. Bunun içinde işletme içi yönetimlerini daha istikrarlı hale getirmişler ve örgüt büyüklüğüne göre ücret düzeylerinde artışa giderek bir iç piyasa yaratmışlardır. Dolayısı ile 1990'lardan itibaren büyük işletmelerin işçilere işyeri odaklı ücret ve sosyal haklarda iyileştirmeler sağladığı gözlenmektedir. Ancak 1997 Asya Krizi küresel düzeyde olduğu gibi Kore'de de ciddi bir sorun haline gelen yüksek işsizlik oranlarını ortaya çıkarmıştır. 1998 yılının Mart'ında işsizlik Kore'de % 8'e yükselmiştir. Bu sorun işçilerin ücret ve diğer sosyal haklarını açısından beklentilerini ikinci plana itmiş, istihdam güvencesini birinci öncelikleri olarak belirlemelerine neden olmuştur. Kriz sonrasında sadece imalat sektöründe 1998 yılında 600 bin kişi işinden olmuştur. Bankacılık sektörü ise işten çıkarmalarla işgücünde % 32 oranında küçülmeye gitmiştir. Dolayısı ile 1997 Asya Krizi sonrasında ekonomide meydana gelen değişimler neticesinde sadece büyük şirketler ve KOBİ'ler arasında değil, düzenli ve düzenli olmayan işler arasındaki ücret farklılıkları da artmıştır.¹⁷⁹

Tablo 3.14'de de belirtildiği üzere, Kore'de toplu iş ilişkilerinde kanunlar çerçevesinde birleşik, çapraz, müşterek, grup ve işyeri olmak üzere çeşitli düzeylerde toplu pazarlığa izin verilmesine karşın özellikle Chaebollerde hem işverenlerin hem de bu işyerlerinde örgütlenmiş sendikaların üyelerinin, işyeri düzeyinde pazarlığın esnekliğini

¹⁷⁹ Stephen J. Frenkel, Sarosh Kuruvilla, Union-Member Relations and Satisfaction with Unions in South Korea, **Cornell University ILR School CAHRS Working Paper Series**, 1999, s.3. (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2076&context=articles>, 7 Eylül 2018.; Sarosh Kuruvilla, Mingwei Liu, Tripartism and Economic Reforms in Singapore and South Korea, **Cornell University ILR School CAHRS Working Paper Series**, 2009, s. 25. (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2105&context=articles>, 7 Eylül 2018.; Lee Changwon, **a.g.e.**, s.6-7, s.14 ve s.19.

ve özerkliğini korumak istedikleri görülmektedir. Özellikle ihracat yapan Chaebol otomobil şirketleri tedarik zincirlerinde yer alan firmalara yönelik maliyet düşürücü uygulamalar yapmaktadır. Bu sebeple büyük firmalarda çalışanlar ile küçük firmalarda çalışanlar arasındaki ücret farkının giderek açılması, büyük firmalarda örgütlenmiş sendikaların üyelerinin işyeri düzeyinde pazarlığı korumak istemelerinin sebepleri arasında yer almaktadır.¹⁸⁰

Toplu iş uyuşmazlıkları ve grevler söz konusu olduğunda Kore’de ücret pazarlığı iş uyuşmazlığının ortaya çıkmasında başta gelmektedir. 2016 yılında meydana gelen toplam 120 iş uyuşmazlığının 76’sının nedeni ücret pazarlığıdır. İş uyuşmazlığının meydana geldiği şirket büyüklüklerine bakıldığında ise % 10.8 üç yüz ve daha fazla çalışanın olduğu işyerleri, %10.8 beş yüz ve daha fazla çalışanın olduğu işyerleri, %39,1’i ise bin ve daha fazla çalışanın olduğu işyerlerinde meydana gelmiştir.¹⁸¹ Yani iş uyuşmazlıklarının % 60.7’si büyük işletmelerde meydana gelmektedir. Chaebollerin istihdam sağladığı metal sektörü ve imalat sektörü uyuşmazlıkların önde geldiği sektörler arasındadır. Ancak önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere büyük firmaların işletme seviyesinde anlaşma yapmak için direktmesi ve toplu pazarlık sürecinde sendikaların kendi içinde kurumsal disiplini sağlayamaması, metal sektöründe toplu pazarlık sürecinin başarısız sonuçlanmasına neden olmaktadır. Son yıllarda sosyal, bireysel ve kamu hizmetlerinde arttan iş uyuşmazlıklarına karşılık; finans, sigorta ve ticari hizmetlerde ise iş uyuşmazlıkları giderek azalmaktadır.¹⁸²

İşyerlerinde sendikaların örgütlenmesine tamamen karşı çıkan (Samsung örneği) ya da mümkün oldukça sendikal ilişkilerden uzak duran (Hyundai örneği) Chaeboller, bireysel iş ilişkilerine yönelmiş, bu noktada yüksek maaş, yurtdışı deneyimi, performansa dayalı yükselme olanakları, şirket içi daha fazla eğitim gibi insan kaynakları politikalarına ağırlık vermiştir. İşe alım sürecini titizlikle yürüten ve ülkenin en iyi gençlerini seçmeyi

¹⁸⁰ Lee Joohee, **a.g.e.**, s.5.

¹⁸¹ KLI, Korea Labor Institute, **Labor Statistics Archive**, 2018_V_Table-7 Labor Disputes by Enterprise Size, (Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, Erişim Tarihi: 23 Haziran 2020.

¹⁸² Yoon, “**Labour Relations and Collective...**” **a.g.e.** , s.49-51.

hedef edinen bu şirketler, sunduğu imkânlarla ve uluslararası piyasalardaki marka değeri ile yeni mezun iş gören adaylarının da öncelikli tercihleri arasına girmiştir. Chaeboller işe aldıktan sonra işgörenlerini şirketin farklı departmanlarında çalıştırarak tecrübe sahibi etmesi, sunduğu yabancı dil ya da diğer eğitim programları, performansa göre terfi, ödüllendirme sistemi, belli dönemlere ve durumlara özgü ek ödemeler (yıl sonu, yılbaşı, evlilik yardımı, çocuk yardımı vb) ile çalışma ilişkilerinde kendi politikalarını belirlemektedirler.¹⁸³

¹⁸³ Matthews, **a.g.e.**, s.157-159, Lee Eun Suk, **a.g.e.**, s.6-7.; Matthews, **a.g.e.**, s.212.

Tablo 3.14. 1987 Öncesi ve Sonrası Chaebollerde Endüstri İlişkilerinde Değişmeler

	1987 ÖNCESİ CHAEBOLLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ	1987 SONRASI CHAEBOLLER VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
Sendikal Yoğunluk	1987 öncesi sendikal yoğunluk % 9 civarında olmuştur. Bu dönemde sendikaların gerek işyeri düzeyinde gerekse de ulusal düzeyde işçiler için pazarlık güçleri bulunmamaktadır.	2015 : % 10* Kore tarihinin en yüksek sendikal yoğunluğuna %18.6 ile 1989 yılında ulaşılmıştır.**
Sendika Örgütlenme Modeli	Sendikalar sadece işyeri (işletme) seviyesinde örgütlü ve üst örgütlenme zorunlu olarak hükümet tarafından tanınan tek federasyon olan FKTU	- Yoğun olarak işletme (işyeri) seviyesinde örgütlenme. İşkolu esasına göre örgütlenme ise sadece metal, sağlık ve bankacılık sektöründe etkili - Üst örgütlenmede FCTU’nun yanı sıra KCTU, KLUC, FKPITU ve bağımsız sendikalar bulunmakta
Toplu Pazarlık Düzeyi	Toplu pazarlık işletme (işyeri) düzeyinde ve askeri sıkıyönetim hükümeti tarafından sınırlandırılmıştır.	Kanunlar çerçevesinde birleşik, çapraz, müşterek, grup ve işyeri olmak üzere çeşitli düzeylerde toplu pazarlığa izin verilmesine karşın uygulamada işyeri (işletme) düzeyinde toplu pazarlıklar baskındır.
Endüstri İlişkileri Politikaları	İstikrar ve iç esnekliğe (işçilerin eğitimlerle vasıflarının artırılması, terfi yoluyla pozisyonların içeriden doldurulması, ömür boyu istihdam gibi) odaklanılmış politikalar	Hem sayısal hem de işlevsel olarak dışsal esnekliğe (sözleşmeli çalışanlar, kiralık işçi, alt-işveren uygulamaları gibi) odaklanmış politikalar

* ILO, **Statistics on Union Membership** (Çevrimiçi) <https://ilostat.ilo.org/topics/union-membership/>, 15 Ocak 2020.

KLI, **Labor Statistics Archive, 2017_V_Industrial Relations (Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131410&searchY=&searchCtgr=&searchDplcCtgr=&searchCnd=all&searchKwrd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 10 Eylül 2018.

Kaynak: Sarosh Kuruvilla, Christopher L. Erickson, “Change and Transformation in Asian Industrial Relations”, **Cornell University ILR School CAHRS Working Paper Series**, 2002, s.188 (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=cbpubs>, 12 Eylül 2018.; (**).; Yoon Youngmo, **a.g.e.**, s. 41-42.; Lee Byoung Hoon, **a.g.e.**, s.272-273.; Zeki Parlak, Süleyman Özdemir, “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 60, 2011/1, s.6.; Sarosh Kuruvilla, Subesh Das, Hyunji Kwon, Soonwon Kwon, “Trade Union Growth and Decline in Asia”, **Cornell University ILR School Collection**, 9/ 2002, <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1216&context=articles>, 12 Eylül 2018., Yoon Youngmo, “Labour Relations and Collective Bargaining in South Korea – Moving from Enterprise-Level Collective Bargaining to Industry/Sectoral-level”, **Comparative Industrial Relations: China, South Korea and Germany/Europe**, Ed: Rudolf Traub-Merz and Zhang Junhua, Beijing, China Social Sciences Press, 2010, s.52-53.; Kim Dong-one, Kim Seongsu, **Globalization, Financial Crisis, and Industrial Relations: The Case of South Korea**, Industrial Relations Vol.42, No:3, 2003, s.352.

Özet olarak, 1987 yılından bu yana büyük şirketlerde çalışma ilişkileri ve sendikal hareket açısından kurumsal düzeyde endüstri ilişkileri geliştirilmiş ancak stratejik anlamda esnek ve işbirliğine dayalı endüstriyel ilişkiler kurmada başarısız olunmuştur. Zaman ilerledikçe de, büyük şirketlerdeki emek gücü ve yönetim karşılıklı çıkarlarını koordine etmekten ziyade, birbirlerini baskı altına alma stratejilerine yönelmiştir. Burada altı çizilmek durumunda olunan bir nokta var ki her bir Chaebol'un kendi çalışma ilişkileri politikaları mevcuttur. Ancak Chaebollerin çalışma ilişkileri uygulamalarında iki benzer özellik gözlenmektedir. Sendikaları kabul etmeye yanaşmadan işçilere yönelik paternalist bir yaklaşım sunmaya çalışmak (Samsung örneğinde olduğu gibi) ikincisi de çalışma ilişkilerinde emek gücü-yönetim arasında uzlaşmacı olmayan çatışmacı bir yaklaşım sergilemektir. Sonuç olarak bakıldığında Kore endüstri ilişkilerinde 1961 yılından günümüze kadar örgütlerin çalışma ilişkileri bakımından birçok deneyimi vardır ancak bugün her kurum endüstri ilişkileri uygulamalarında yasalar çerçevesinde yüksek derecede çeşitliliğe sahiptir. Yani sistem içinde tüm Chaeboller için geçerli bir endüstri ilişkileri ya da insan kaynakları modeli bulunmamaktadır. Bu noktada tek tek şirketler ele alınarak, şirket özelinde endüstri ilişkileri yaklaşımlarını incelemek, ortaya daha doğru bir bakış açısı çıkaracaktır. ¹⁸⁴

¹⁸⁴ Lee Changwon, **a.g.e.**, s.10.; Frenkel, Kuruvilla, **a.g.e.**, s.10.; Kuruvilla, Erickson, **a.g.e.**, s.191.

SONUÇ

Hiç kuşkusuz ki, Kore'nin ekonomik başarısının temelinde devlet öncülüğünde uygulanan kalkınma planları ve ihracat odaklı büyüme stratejisi yatmaktadır. 1960'lı yıllarda Park hükümeti hem kamuoyunun desteğini kazanmak hem de siyasi meşrutiyetini sağlamak adına ekonomiyi ihracata dayalı büyüme stratejisi yoluyla canlandırmayı hedef edinmiştir. Bu süreçte ihracatın büyümesi için yabancı sermayenin teşviki, Kore Won'unun devalüasyonu, ihracat mallarının imalatında kullanılan ürünlere uygulanan tarifelerin azaltılması ve ihracatı teşvik eden diğer pek çok özel politikayı desteklemiştir. Bu politikalar neticesinde Kore, hızlı bir ekonomik büyüme ve sanayileşme kaydetmiş, uygulanan politikalar ile bu büyük şirketlerin hükümetle arasında yakın ilişkiler kurulmuş ve bu ilişkiler bugüne kadar devam etmiştir. Tezde, Kore sanayileşmesine yön veren iki önemli aktör, hükümet ile Chaeboller arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu analizler neticesinde Chaebollerin kalkınma planlarının uygulandığı dönemlerde otoriter hükümetle karşılıklı mutabakat içeren bir ilişkide olmadığı, hükümet tarafından yönlendirildiği ancak 1987 sonrası iktidara gelen sivil yönetimler ve neoliberal politikalar doğrultusunda hükümetle işbirliği içeren bir ilişkiye girdiği görülmüştür. Kore'deki ekonomik ve siyasal gelişmeler de tarihsel düzlem içerisinde incelenmiştir. Bu süreçte ülke ekonomisi üzerindeki etkileri her geçen yıl artan Chaebollerin, küresel ekonomi ve rekabeti öne sürerek üretim tesislerini işgücünün ucuz olduğu ülkelere taşımak, esnek çalışma biçimlerine geçmek ve işyerlerini sendikasızlaştırarak örgütsüz işgücü ile çalışmak gibi çalışma ilişkileri uygulamalarına yöneldiği vurgulanmıştır.

Tezin birinci bölümünde Güney Kore'nin kalkınma süreci ve ekonomik gelişmeleri üzerinde durulmuş, bölümün devamında Güney Kore'nin bağımsızlık öncesi dönemi, sömürgecilik süreci ile bağımsızlık sonrası dönemin ekonomik durum ve gelişmeleri işlenmiştir. Bu süreçte, Kore'nin planlı dönemde uyguladığı ithal ikameci kalkınma politikalarından ağır-kimya sanayi ürünleri ihracatına yoğunlaşmaya kadar geçen süreçte, hükümetin ekonomik hedef ve performansları sıkı sıkıya takip ettiği görülmüştür. Bu dönemde işgücü devlet idaresinde uygulamaya koyulan kalkınma

planları ve yatırımlarla işgücünün düşük üretkenlik gösterdiği tarım sektöründen yüksek üretkenlik gösterdiği imalat sektörüne doğru geçiş yapmıştır. Tarımsal bölgelerde yaşayan ucuz ve çalışmaya hazır işgücü, yeni yatırım yapılan sektörlerin insan kaynağını oluşturmuştur. Sanayide artan talebe bağlı olarak, kırsal alanlardan şehirlere göçler başlamış ekonomik alanda yaşanan gelişmeler sosyal hayata ve çalışma yaşamına da olumlu yansımıştır. Siyasal istikrara sahip olduğu 1961-1987 yılları arasında hükümetin, önemli bir çıkar grubu olan işçilerin ekonomik politikaların planlandığı gibi uygulanmasına engel olmaması için işçiler üzerinde ideolojik ayrışmadan dolayı Kuzey Kore tehdidini kullandığı da tezde ayrıca vurgulanmıştır. Hükümet yetkililerinin, sendikaların örgütlenmesini ve destek görmesini engellemek için “sanayileşme yoluyla ulusal canlanma” ideolojisine karşı, sendikal örgütlenmenin sanayileşmeyi ve ekonomik büyümeyi engelleyeceği propagandası bu dönemde işgücü üzerinde etkili olmuştur.

Kore’de planlı ekonomik kalkınma politikalarının uygulandığı dönemde işçiler otoriter yönetimlerce kontrol altına alınmıştır. Benzer şekilde, sendikalar da sıkı bir şekilde denetim altına alınmış, grev ve lokavta sınırlamalar ve yasaklamalar getirilmiştir. Bu süreçte sanayilerin yapılan yatırımlar aracılığı ile büyümesi, işçilerin de nicelik ve nitelik olarak gelişmesine imkân vermiştir. Dolayısı ile çalışma barışını korumak ve çatışmacı endüstri ilişkilerinin ekonomik gelişmeye engel olmaması için ekonomik, sosyal ve siyasal olarak önemi artan emeğin denetim altına alınması hükümetin izlediği politikalardan biri olmuştur. Ayrıca bu süreçte sendikaların politik işlevlerinin ve kendi kendine karar alma fonksiyonlarının otoriter yönetimler eliyle ortadan kaldırıldığı, devletle ideolojik olarak birlikteliğe zorlandığı da çalışmada ulaşılan sonuçlardan biridir.

Birinci bölümde öne çıkan bir diğer önemli husus, kalkınma sürecinde devletin Chaebolleri girişimci olarak desteklemesi ve onlara önemli roller vermesidir. Devlet tarafından kalkınma politikalarının uygulandığı yıllarda mali olarak desteklenen bu şirketler, hükümetin gücüne karşı savunmasız kalmışlardır. Yani şirketlerin kaderleri, büyümeleri ya da iflas etmeleri, açıkça siyasi iltimas (lütuf) ve devlet yardımları ile belirlenmiştir. Çünkü kalkınma sürecinde Kore’deki ekonomik karar alma süreci tek

tarafı yapılanmıştır. Bu srec içerisinde hükümet iş dünyası ile ne karşılıklı mutabakat yapmış ne de iş birliği talebinde bulunmuştur. Devlet ve Chaeboller arasındaki ilişkiler hiyerarşik ve son derece dikey olarak şekillenmiştir. Sanayileşme sürecinde girişimciler hükümet kontrolündeki bankalara olan mali bağımlılıkları nedeniyle hükümetin ekonomik karar alma mekanizmalarına karşı oldukça zayıf ve savunmasız olmuştur. Hatta hükümet tarafından belirlenen kalkınma planlarını takip etmeyen ya da hedeflere ulaşamayan Chaeboller hükümetin finansman desteğinden mahrum bırakılarak iflasa sürüklenmiştir. Böylelikle tüm şirketler ceza/ödül yöntemiyle disipline edilmiştir. Bu dönemde hükümetin Chaebolleri kontrol etmek için kullandığı bir başka mekanizma da vergi politikalarıdır. Tüm şirketlerin getirilerini periyodik olarak incelemiş, ekonomik kalkınma politika ya da planlarına uymayanlar cezalandırmıştır. Bu şekilde Kore hükümeti ekonomik gelişmeyi girişimcilerin eline bırakmamış ve iş yaşamına sık sık müdahale ederek, şirketleri de kalkınma politikaları doğrultusunda yönlendirmiştir. Devletin emek piyasalarına ilişkin politikaları da Chaeboller için olumlu sonuçlar doğurmuştur. Bu politikaların bir yansıması olarak 1980 ortalarına kadar Kore’de Chaeboller ve KOBİ’ler arasında ücret farklılıkları olmadığından işçiler şirketler arasında serbestçe hareket imkânı bulabilmiştir. Burada hükümetin insan kaynaklarını kontrol ederek doğrudan mesleki eğitim merkezleri aracılığıyla şirketlere çok sayıda yarı vasıflı işçi sağlaması önemli bir etken olmuştur. Ayrıca Koreli şirketlerin 1980 ortalarına kadar emek yoğun teknolojilere dayalı seri üretim yöntemlerini takip etmeleri de işgücünü vasıf açısından zorlamamış, böylelikle işçiler benzer ücretlerin ve vasıfların gerektirdiği işler arasında kolaylıkla hareket edebilmiştir.

Tezin ikinci bölümünde detaylıca analiz edilen Chaebollerin hem ortaya çıkışı, hem de onu diğer ülkelerde kurulmuş dev holdinglerden ayıran özellikleri betimlenmiştir. Bu noktada 1960’lı yıllardan itibaren ihracat odaklı kalkınmayı model olarak uygulamaya koyan Kore, bu hedefi gerçekleştirebilmek için, sermayedar ve girişimcilere istikrarlı bir siyasi ortam sağlamıştır. Her ne kadar ülke otoriter hükümetler tarafından yönetilse de siyasi çekişmenin yaşanmadığı yaklaşık 20 yıllık bir zaman dilimi girişimci sınıf için istikrar yılları olmuştur. Hükümet, zel sektörü stratejik açıdan önem verilen sektörlere

yatırım yapması konusunda yönlendirmiş ve girişimcilere ayrıcalıklı teşvikler sağlamıştır. Örneğin Park döneminde ihracatçılar hammaddelerini gümrük vergileri ve kısıtlamalar olmadan ithal etme şansı yakalamıştır. Ayrıca hammadde ithalatında cömert ödenekler sunulmuş, doğrudan veya dolaylı ihracat yapmak için gerekli olan makine ve teçhizat ithalatçılarına tarife muafiyeti tanınmıştır. Dahası, ihracatta kullanılan girdiler dolaylı vergilerden arındırılmış ve böylece ihracatçıların gelir vergisi oranlarında azalma yaşanmıştır.

İkinci bölüm içinde ayrıca Chaebollere has özellikler diğer ülkelerde yer alan işletme gruplarıyla karşılaştırılarak ortaya koyulmuştur. Kore'ye özel bir işletme modeli olan Chaebolleri diğer ülkelerde bulunan işletme modellerinden ayıran bazı özellikleri bulunmaktadır. Her ne kadar Chaeboller, yapısal özellikleri bakımından pek çok kez Japonların işletme modeli olan Keiretsu ya da Çin işletme modeli Guanxi'ye benzetilse de farklıdırlar. Grup şirketlerinin birçok endüstride faaliyet göstermesi, her bir grup şirketinin yönetiminde aileden birinin yer alması, kurucu ailenin (özellikle başkanın) yönetimdeki etkinliğinin ve kontrolünün devam etmesi, yönetimin dikey ve paternalist bir tutum sergilemesi Chaebolleri diğer şirket gruplarından ayıran özelliklerin başında gelmektedir.

Güney Kore'deki endüstri ilişkileri ve Chaebollerin endüstri ilişkileri içindeki yeri ise üçüncü bölümde ele alınmıştır. Chaebol işverenlerinin özellikle Asya krizi sonrasında üretimde daha fazla endüstriyel otomasyona yöneldiği, taşeron şirketlerle çalışarak işyerlerinde işçi sayısını azaltma ya da işçi çıkarma yoluna gittikleri görülmüştür. İlâveten sendika üyelerine baskı ve ayrımcılık uyguladıkları, sendikalaşmanın olduğu işyerlerini kapattıkları, sendikalaşma alt işverende ortaya çıkmışsa, bu işverenle sözleşmelerini iptal etme gibi uygulamalarla işyerlerini sendikasızlaştırmaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Tezde vurgulanan sendika karşıtı bir diğer yaklaşım ise sendikaların dâhil olduğu uyuşmazlıklarda işverenlerin sendika ve sendika üyelerine karşı açtıkları yüksek tazminat davalarıdır. Bu yolla diğer işçileri sendikal faaliyetlerden uzak tutma yoluna gittikleri görülmektedir. Ayrıca Chaebollerin üretim tesislerini bölerek ülke dışında işgücü ve

maliyetlerin daha ucuz olduğu farklı ülkelere taşımaları ve böylelikle üretim tesislerindeki örgütlenmeyi engelleme yoluna gitmeleri uyguladıkları bir diğ er sendikasızlaştırma politikalarındandır.

Tezde, 1987’de ortaya çıkan demokratikleş me hareketinin Kore için önemi birçok kez vurgulanmıştır. Chaebollerin de endüstri ilişkilerindeki rollerini ortaya koymak açısından 1987 demokratikleş me hareketinin bir dönüm noktası olduğu tezde önemle belirtilmiştir. Çünkü 1987 yılına kadar hükümet sendikalara karşı sert bir tavır takınmıştır. Ayrıca Chaeboller 1961 yılından 1980’li yılların ortalarına kadar hükümete tabi olup, ekonomik karar alma sürecinde bağımlı taraf olmuştur. Dolayısı ile 1987 yılına kadar hükümet toplumsal baskılardan uzak ve tek karar verici mekanizma olmuştur. Ancak demokratikleş me hareketi ve sivil hükümetlerin yönetime geçmesiyle birlikte hükümet politikalarında yaşanan değış im, liberal politikalarında etkisiyle Chaebollere karar verme serbestisi getirmiştir. Bu süreçten sonra bazı Chaebollerin küreselleş me ve uluslararası rekabeti neden göstererek sendika karşıtı tavırlarını sürdürmeye devam ettirdiğini, iş yerlerinde stratejik insan kaynakları yönetiminin ön planda olduğu çalışma ilişkilerden yana tercihlerini kullandıklarını görmekteyiz.

Çalışmada ulaşılan bir diğ er sonuçta, Kore endüstri ilişkilerinde emeğı örgütleyen ve temsil eden iki büyük üst örgütlenme olan Kore İşçi Sendikaları Federasyonu (KFTU) ve Kore İşçi Sendikaları Konfederasyonu’nun (KCTU) güçlerini birleştirmek yerine birbirleri ile sürekli rekabet ve mücadele halinde olmasıdır. KFTU ve KCTU bünyesindeki sendikalar iş yeri seviyesindeki toplu pazarlıklarda üyeleri arasında dayanış ma sağlamak konusunda başarısız olmuş lar, büyük firmaları temsil eden sendikaları ise sadece kendi üyelerinin menfaatlerini gözetmiş lerdir. Durum böyle olunca iş yeri büyüklüğüne göre ücret ve çalışma koş ulları arasında belirgin farklılıklar meydana gelmiştir. Sonuç olarak küçük firmalarda çalışan iş çiler sendikaların kendi aralarındaki güç savaşı arasında kalarak yeterli haklar edinememiştir. Hyundai ve LG gibi büyük Chaebollerde sendikalaş ma yüksek oranlarda iken, Samsung örneğinde olduğu gibi bazı Chaebollerde çalışanlar ise sendikalardan bağımsız olarak kendi şirketlerinin sağ ladığı yüksek ücret ve

diğer sosyal haklardan faydalanmış, sendikalara ihtiyaç duymamıştır. Kore’de sendikal hareketin odak noktası olan imalat sektörü ve tipik çalışma gibi geleneksel çalışma biçiminin krizlerden olumsuz etkilenmesi ve sendikaların üyelerini bu olumsuz durumlara karşı koruyamaması da sendikaların üye kaybetmesindeki önemli nedenler arasındadır.

Sanayileşme sürecinde devlet tarafından seçilen ve yönlendirilen girişimci elitler, Kore’nin kalkınma planlarını uygulamasında önemli görevler üstlenmiştir. Bu elitlerin gözetimi altında yıllar içinde ülkenin ihracatına yaptıkları katkılar ile birer dev şirket grubuna dönüşen ve Chaebol olarak adlandırılan bu işletmeler, devletin sendikaları kontrol altına alması, toplu pazarlık, grev ve lokavta sınırlama ve yasaklar getirmesi ile çatışmalardan uzak bir çalışma ortamına sahip olmuştur. Üstelik bu politikalar çerçevesinde uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanmak için hükümetin emek maliyetlerini düşük tutması Chaebollerin de lehine olmuştur. 1987 sonrasında ülkenin demokratik sivil yönetimlere kavuşması Chaebollerin sendikalaşma ve örgütlenmeye karşı yaklaşımlarında her hangi bir iyileşme sağlamamıştır. Bir kısım Chaeboller endüstri ilişkileri kurumlarıyla yaşamayı tercih ederken, neo-liberal politikaların etkisi ile Dünya’daki rekabeti ve işçi maliyetlerini neden gösteren bazı Chaeboller ise, sendikal örgütlenme ve toplu pazarlığın ortaya koyduğu kurumsal ilişkilerden kaçınmakta ve bireysel ilişkilere yönelmektedir.

Tezde ulaşılan sonuçlara ve özellikle üçüncü bölümün sonunda detaylı olarak yapılan tahlillerde ortaya çıkan sonuçlara göre, Chaebollerin genelde çalışma ilişkileri özelde ise endüstri ilişkileri alanında kendilerine has politikaları olduğu vurgulanması gereken bir husustur. Her bir Chaebol farklı çalışma ilişkilerine sahip olmakla beraber, Chaebollerin çalışma ilişkileri uygulamalarında iki farklı ve önemli özellik ortaya çıkmaktadır. Bazı işverenler sendikaları kabul etmeye yanaşmadan işçilere yönelik paternalist yönetim yaklaşımı sunarken (Samsung örneğinde olduğu gibi) bazı işverenler ise çalışma ilişkilerinde sendikaların varlığını kabul etmekte ancak sendikalar ile uzlaşmaya yanaşmayan (Hyundai örneği gibi) bir yaklaşım içinde olmaktadır. Bu çerçevede Kore’de geçmişten günümüze kadar işletmelerin çalışma ilişkileri bakımından

deneyimli olduğunu ancak bugün her Chaebolün endüstri ilişkileri uygulamalarında farklılığa sahip olduğunu söylemek doğru bir tespit olacaktır. Bu nedenle her bir Chaebol ayrı ayrı ele alınarak, şirket özelinde endüstri ilişkileri yaklaşımlarını incelemek, sendikal eğilim ve uygulamalarını tespit etmede daha anlamlı sonuçlar ortaya koyacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAP VE MAKALELER

- Adelman, Irma: “Social Development in Korea 1953-1993”, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997.
- Akamatsu, Kaname: A Historical Pattern of Economic Growth In Developing Countries, **The Developing Economies**, 1, 1962.
- Akıncı, Merter: **Ekonomik Özgürlükler ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki**, Bursa, Dora Yayıncılık, 2014.
- Akkemik, K. Ali: **Industrial Development in East Asia A Comparative Look at Japan, Korea, Taiwan, and Singapore**, Singapore, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2009.
- Aktan, Reşat: “İktisaden Az Gelişmiş Memleketlerin Başlıca Ekonomik Meseleleri ve Kalkınma İmkânları”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 2, 1954, ss.58-93.
- Albrecht, Chad, Chad Turnbull, Yingying Zhang, Christopher J. Skousen: The Relationship Between South Korean Chaebols and Fraud, **Management Research Review**, Vol. 33 No. 3, 2010, ss. 257-268.
- Alvesson, Mats, S. S. S. **Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress**, 2nd Edition, UK, Routledge Publishing, 2016.
- Amsden, Alice H.: **Asia’s Next Giant: South Korea and Late Industrialization**, UK, Oxford University Press, 1989.
- Atay, Erhan: “Kore Aile Holdingleri: Chaeboller”, **Doğu Asya’nın Politik Ekonomisi: Japonya, Çin ve G. Kore’de Kalkınma, Siyaset, Jeostrateji**, Ed: K. Ali Akkemik, Sadık Ünay, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, 2015, ss.197-225.
- Atay, Erhan: “Innovation Actors in South Korea: An Anaylsis of University, Industry and Government Research Centers”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt: VII, Sayı:II, 2012, ss.175-191.
- Atay, Erhan, Gökhan Karsan: “Kore Ekonomik Gelişiminin Sosyo-Kültürel Dinamikleri: Yeni-Devletçi Yaklaşım”, **Kore ve Türkiye’de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınlar (4), 2013, ss.209-239.

- Atay, Erhan, Gökhan Karsan: “Güney Kore Ekonomik Gelişiminin Sosyo-Kültürel Dinamikleri: Yeni-Devletçi Yaklaşım”, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü, **Avrasya İncelemeleri Dergisi (AVİD)**, 2012, ss.29-73.
- Atay, Erhan, Susanna Ayvaz: “Kore’de İnsan Kaynakları”, **Uzakdoğu Yönetim Sistemleri-Japonya, Kore, Çin ve Tayvan’da Yönetim**, Editör: E. Atay, S. Bayraktaroğlu, İstanbul, PASİAD Yayınları, 2013, ss.135-167.
- Bae, Kiu Sik: **“Collective Bargaining In Korea”, Report on the Survey on Industrial Relations in East Asia**, ILO Japan Multi- Lateral Project, 2006.
- Bahtiyar, Gökem, Hasan Bakır: “Güney Kore ve Türkiye Ekonomilerinin Makroekonomik Performans Açısından Karşılaştırılması”, **Kore ve Türkiye’de Yönetim**, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Avrasya Enstitüsü Yayınlar (4), 2013, ss.91-126.
- Balassa, Bela: **Policy Reform in Developing Countries**, New York, Pergomon Press, 1977.
- Balassa, Bela: **New Directions in The World Economy**, Palgrave Macmillan UK, 1989.
- Bakkal, Muharrem, Murat Göbekoğlu, Süreyya Bakkal: **Son 30 yılda Türkiye ve Güney Kore’nin Ekonomik Performansı**, İstanbul, Hiperlink Yayınları, 2012.
- Banbal, Oktay Gökhan: “Japon İşgal Döneminde Kore Yarımadası ve Uzak Doğu’nun Siyasi Görünümü”, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doğu Dilleri Ve Edebiyatları (Kore Dili Ve Edebiyatı) Anabilim Dalı, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2015.
- Bayraktaroğlu, Serkan Erhan Atay: **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2016.
- BECIC, D[aliborka]: Comparative Analysis Of Corporate Governance Systems, **Annals of DAAAM for 2011 & Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium**, Volume 22, No. 1, ss. 1361-1362.
- Bedeski, Robert E.: **The Transformation of South Korea: Reform and Reconstitution in the Sixth Republic Under Roh Tae Woo, 1987–1992**, UK, Routledge Pub., 1994.
- Boje, David, Thomas T.H. Joh: “Can Chaebols become Postmodern”, **Problems and Perspectives in Management**, 4/1, 2006, ss. 200-222.
- Bozdağlıoğlu, E.Yasemin, Ömer Özpınar: Doğrudan Yabancı Yatırımın İhracata Etkisi: Teorik Bir Yaklaşım, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, Cilt: 4, Sayı: 2, ss.11-28.

- Buğra, Ayşe: **Devlet ve İşadamları**, Çev. Fikret Adaman, 9. Bası, İstanbul, İletişim Yayınları, 2015.
- Chan Sup Chan: Chaebol: The South Korean Conglomerate, **Business Horizons**, March-April 1988, ss.51-57.
- Chang, Ho-Hoon: **Sanayileşmenin Gizli Tarihi**, Çev: Emin Akçaoğlu, 6. Basım, Ankara, Efil Yayınevi, 2015.
- Chang, Sea Jin: **Financial Crisis and Transformation of Korean Business Groups: The Rise and Fall of Chaebols**, UK, Cambridge University Press, 2003.
- Chang, Sea Jin: **Business Group in East Asia: Financial Crisis, Restructuring and New Growth**, UK, Oxford University Press, 2006.
- Chang, Semoon: “Human Resources in Korea”, **Journal of Economic Perspectives**, Volume 5, Number 3, Summer, 1991, ss. 217-218.
- Chang, Sug-In: Study on Human Resource Management in Korea's Chaebol Enterprise: A Case Study of Samsung Electronics, **The International Journal of Human Resource Management**, 23:7, 2012, ss. 1436-1461.
- Cheminant, Wayne Le: “Korean Politics and the Spirit of Entrepreneurship”, Ed: T. Youn-ja Shim (Theresa Y. Shim), **Korean Entrepreneurship The Foundation of the Korean Economy**, New York, Palgrave Macmillan Pub., 2010.
- Chiang, Min-Hua: **Contemporary South Korean Economy: Challenges And Prospects**, Singapore, East Asian Institute, 2017.
- Cho, Dongchul: **Growth, Crisis and the Korean Economy**, New York, Routledge Pub., 2015.
- Cho Hyorae: “Industrial Relations and Union Politics in Large Firms in South Korea”, **The Transformation of Industrial Relations in Large-size Enterprises in Korea: Appraisals of Korean Enterprise Unionism**, Ed: Lee Changwon, Sarosh Kuruvilla, Korea Labor Institute, 2006, ss.83-130.
- Cho, Young-Geon: **A Historical Study of Wage Labour Under The American Military Government**, Nosa Bokji Yeongu, 1984.
- Cho, Yung-Ho, Yoon Jeongkoo: “The Origin and Function of Dynamic Collectivism: An Analysis of Korean Corporate Culture”, **Asia Pacific Business Review**, 7:4, 2001, ss.70-88.
- Choe Hyun, Kim Jiyoung: “South Korea’s Democratization Movements, 1980–1987: Political Structure, Political Opportunity, and Framing”, **Inter-Asia Cultural Studies**, Volume 13, Number 1, 2012, ss.55-68.

- Choi Jong-Tae: “Transformation of Korean HRM based on Confucian Values”, **Seoul Journal of Business**, Volume 10, Number 1 (June 2004), ss.1-26.
- Choi Kwang, Kwon Soonwon: **Social Welfare and Distribution Policies, The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997.
- Choong, Yong Ahn, Joo-Hoon Kim: The Outward-Looking Trade Policy and The Industrial Development of South Korea, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997.
- Chun, Soonok: “They Are Not Machines-Korean Women Workers And Their Fight For Democratic Trade Unionism in The 1970's”, UK, University of Warwick, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2000.
- Collins, Susan: "Lessons From Korean Economic Growth", **American Economic Review**, 80/2, 1990, ss.104-107.
- Çalışır, Mustafa, Ahmet Gülmez: “Teknoloji Politikaları Çerçevesinde Ekonomik Gelişim: Türkiye- Güney Kore Karşılaştırması”, **Akademik İncelemeler Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, 2010, ss.23-56.
- Çelik, Ercüment: “Toplumsal Hareket Sendikacılığı: Kavramının Doğuşu ve Küresel Dolaşımı Üzerine Bir İnceleme”, **Emek Araştırma Dergisi (GEAD)**, Cilt 7, Sayı 10, Aralık 2016, ss.1-22.
- Delican, Mustafa: “Sanayileşmenin Endüstri İlişkilerine Etkisi”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 1995.
- Delican, Mustafa: “The Political Economy of Labor Relations in South Korea: 1950-1980”, **Prof. Dr. Metin Kutal’a Armağan**, Ankara, 1998, ss.271-283.
- Demir, Bülent: “Güney Kore’nin Ekonomik Ve Teknolojik Gelişim Süreci – Bölge Ülkeleri Ve Türkiye İle Olan Stratejik Yaklaşımları”, Gebze, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006.
- Demir, Memduh Alper: “Kalkınma Teorileri Kapsamında Türkiye’de Ekonominin Planlı Dönemde Analizi”, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2013.
- Demirel, Hatice Gökçe, Zülfükar Aytaç Kışman: “Kültürler Arası Liderlik”, **International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume**, 9/5, Spring 2014, ss. 689-705.

- Doğan, Seyhun, Halil Özekicioğlu: “Güney Kore ve Türkiye’de Uygulanan İmf Politikaları”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 6, Sayı 1, 2005, ss.147-176.
- Du Sig Choi, Paul Michell, Dayananda Palihawadana: Exploring The Components of Success For The Korean Chaebol, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 23/5, 2008, ss.311-322.
- Dubkevics, L., A. Barbars: “The Role of Organizational Culture in Human Resource Management”, **Human Resources Management & Ergonomics**, Volume IV/I, 2010, ss.1-10.
- Dudden, Alexis: **Japan’s Colonization of Korea**, Honolulu, University of Hawaii Press, 2005.
- Emiroğlu, Sinem: “Information Society: National Science and Technology Policies in Turkey and South Korea”, Ankara, Middle East Technical University, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2012.
- Ercan, Metin: **Türkiye Küresel Büyüme Modeli: Küresel Ekonomik Statükoya Teslim Olmamak İçin Finans Kaynağı Önerileri**, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2015.
- Ergelen, Semih, Abdurrahman Benli: “Güney Kore’de Endüstri İlişkileri”, **Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri**, Ed. Ramazan Tiye, Bursa, Dora Yayınları, 2016, ss.267-291.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.Bası, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2004.
- Eski, Hasan: **İhracata Yönelik Sanayileşme Stratejisi ve Güney Kore Deneyi**, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1989.
- Fırat, Emine: “Ekonomik Krizler ve İstikrar Paketleri Türkiye Uygulaması (1980-2002)”, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat A.B.D, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2006.
- Frank Jr., Charles R., Kwang Suk Kim, L. E. Westphal: “Economic Growth in South Korea since World War II”, **Foreign Trade Regimes and Economic Development: South Korea**, Ed: Charles R. Frank, Jr., Kwang Suk Kim and Larry E. Westphal, NBER Publishing, 1975.
- Freedman, Amy L.: **Political Change and Consolidation Democracy’s Rocky Road in Thailand, Indonesia, South Korea, and Malaysia**, New York, Palgrave Macmillan Pub., 2006.
- Furuoka, Fumitaka: Japan and the 'Flying Geese' Pattern of East Asian Integration, **Journal of Contemporary Eastern Asia**, Vol. 4, No. 1, October 2005, ss.1-7.
- Graham, Edward M.: **Reforming Korea's Industrial Conglomerates**, Washington, Peterson Institute For International Economics Publishing, 2003.

- Grabowiecki, Jerzy: Keiretsu Groups: Their Role in the Japanese Economy and a Reference Point (or a paradigm) for Other Countries, Institute of Developing Economies, **Japan External Trade Organizations**, No:413, 2006, ss.1-79.
- Gray, Kevin: **Korean Workers and Neoliberal Globalization**, Routledge Pub., 2008.
- Gupta, N., Healey, D. W., Stein, A. M., Shipp, S. S.: **Innovation Policies of South Korea**, Virginia, Institute For Defense, 2013.
- Günay, Cemil: Türkiye’de ve Güney Kore’de Uzun Dönemli Büyüme Karşılaştırmalı bir Analiz (1960-1980), Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2005.
- Hardy, Charles: **The Four Gods of Management: The Changing Work of Organization**, Oxford University Press, 1996.
- Harvie, Charles Lee Hyun Hoon: Export Led Industrialisation and Growth – Korea’s Economic Miracle 1962-89, **University of Wollongong Economics Working Paper Series**, 2003, ss.1-25.
- Hart-Landsberg, Martin, Paul Burkett, Contradictions of Capitalist Industrialization in East Asia: A Critique of “Flying Geese” Theories of Development, **Economic Geography**, 2008, 74 (2), ss.87-110.
- Hemmert, Martin: **Tiger Management: Korean Companies On World Markets**, UK, Routledge Publishing, 2012.
- Heo Uk, Jeon HOUNGcheul, Kim Hayam, Kim Okjin: "The Political Economy of South Korea: Economic Growth, Democratization, and Financial Crisis," **Maryland Series in Contemporary Asian Studies**, Vol. 2008: No. 2, Article 1., ss.1-24.
- Hirschman, Albert O.: **Ekonomik Kalkınma Stratejisi**, Yale University Press, 1958.
- Hong, Seok-Lyul, v.d.: **A Hard Journey to Justice: First Term Report by the Presidential Truth Commission on Suspicious Deaths of the Republic of Korea, “Labor Movement and Suspicious Deaths”**, South Korea, Samin Books, 2004.
- Hur, Seok-Kyun: “The Economic Growth of Korea Since The 1990s: Identifying Contributing Factors From Demand And Supply Sides”, **The Rise of China and Structural Changes in Korea and Asia**, Ed: Takatoshi Ito, Chin Hee Hahn, Korea Development Institute, 2010, ss.142-172.
- Hyung-Geun Yoo: Militant Labor Unionism and the Decline of Solidarity: A Case Study of Hyundai Auto Workers in South Korea, **Development and Society**, Volume 41, Number 2, 2012, ss.177-199.

- Hwang, Kyung Moon: **A History of Korea**, UK, Palgrave Macmillan Publishers, 2010.
- Immacolata, Andolfo: "Chaebols, The Engine of The Korean Economy: A Case Study of The Samsung Group", LUISS Guido Carli University, Department of Business and Management Chair of Corporate Strategies, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2017-2018.
- In Jun, Peter Sheldon, Lee Kang Sung: "The Korea Employers' Federation and The Development of Korean Industrial Relations", **The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations**, Edited by Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, UK, Edward Edgar Pub., 2018, ss.63-82.
- İstikbal, Deniz: "Güney Kore'nin 1. ve 2. Ekonomik Kalkınma Planları ile Türkiye'nin 1. ve 2. Beş Yıllık Ekonomik Kalkınma Planlarının Politik Ekonomi Açısından Karşılaştırılması", İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2018.
- Jeong, Gookjin: "Miracle on the Han River: A Regression Analysis of the Effect of Chaebol Dominance on South Korea's Economic Growth", **Undergraduate Honors Theses**, 2015.
- Jeong,Seung-Il: **Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the Automotive Industry**, USA, Palgrave Macmillan, 2004.
- Jeong, Jin-Ho, Kang Seung Bok: **"Wage", Labor in Korea 1987-2006: Looking Through the Statistical Lens**, Ed: Lee Byung-Hee, Kim Hye-Won, Jeong Jin-Ho, Cho Seong Jae, Seoul, Korea Labor Institute Publishing, 2009, ss.73-107.
- Jin-Hyo Joseph Yun: "The Development of Technological Capability and the Transformation of Inward FDI in Korea from 1962 to 2000", **Innovation and Technology in Korea "Challenges of a Newly Advanced Economy**, Ed: Jörg Mahlich, Werner Pascha, NewYork, Physica-Verlag Heidelberg Pub., 2007.
- Jung, EeHwang: EeHwan Jung, "Employment relations in Japan and Korea", **Research Handbook of Comparative Employment Relations**, Ed: Michael Barry, Adrian Wilkinson, UK, Edward Elgar Publishing Limited, 2011.
- Jwa, Sung-Hee: **A New Paradigm for Korea's Economic Development From Government Control to Market Economy**, New York, Palgrave Pub., 2001.
- Kaminsky, Graciela L., Carmen M. Reinhart: "Financial Crises in Asia and Latin America: Then and Now", **The American Economic Review**, Vol. 88, No. 2, 1998, ss.444-448.

- Kang, Myung Hun: **The Korean Business Conglomerate Chaebol Then and Now**, Berkeley, Institute of East Asian Studies University of California, 1996.
- Kang, Wuran: “Trade Unions, Class Consciousness and Praxis”, Londra, The London School of Economics and Political Science, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 1993.
- Katz, Harry, Soonwon Kwon: Harry Katz and Soonwon Kwon, “Union in Transition and the Changing Landscape of Collective Bargaining: Industrial Relations in Large Korean Companies”, **The Transformation of Industrial Relations in Large-size Enterprises in Korea: Appraisals of Korean Enterprise Unionism**, Ed: Changwon Lee Sarosh Kuruvilla, Korea Labor Institute, 2006, ss.256-298.
- Kaya, Vedat, Ömer Yalçinkaya: “İmalat Sanayinin Gelişimi, Ekonomik Büyüme ve Cari Açık İlişkisi: Brics+Seçilmiş Yükselen Piyasa Ekonomileri (1992-2012)”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 30, 2016, Sayı: 1, ss.91-119.
- Keynes, John Maynard: **Essay in Persuasions**, New York, W. W. Norton & Company Inc., 1963.
- Kim Chuk Kyo: **Korea’s Development Policy Experience and Implications for Developing Countries**, Korea, KIEP Publishing, 2008.
- Kim Djun Kil: **The History of Korea**, USA, Greenwood Press, 2005.
- Kim, Dong-One, Bae Johng-Seok: **Employment Relations and HRM in South Korea**, UK, Ashgate Publishing Ltd, 2004.
- Kim, Dong-One, Kim Seongsu: **Globalization, Financial Crisis, and Industrial Relations: The Case of South Korea**, Industrial Relations Vol.42, No:3, 2003, ss.341-367.
- Kim, Eun Mee: **Big Business, Strong State: Collusion and Conflict in South Korean Development**, 1960-1990, Sunny Series, 1997.
- Kim, Eun Mee: **Chaebol (Korea) and Zaibatsu (Japan)**, The Wiley Blackwell Encyclopedia of Social Theory, Edited by Bryan S.Turner, John Wiley & Sons Ltd Pub., 2017.
- Kim, Hak-Jae: Three Dualization Processes in Korea: The Labor Market, Welfare Policy, and Political Representation, **Development And Society**, Volume 45, Number 2, 2016, ss.297-326.
- Kim Hyun-A: **Korea’s Development Under Park Chung Hee**, London, RoutledgeCurzon Pub., 2004.
- Kim Hyung-A: **Korea’s Development Under Park Chung Hee Rapid Industrialization, 1961–79**, Taylor & Francis Pub., 2005.

- Kim, Ji Hong: “Innovation & Technology in Korea in International Perspective”, **Korean Science and Technology in an International Perspective**, Ed: Jörg Mahlich, Werner Pascha, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2012, ss.65-96.
- Kim, Kihwan: **“The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons”**, Singapore, The High-Level Seminar on Crisis Prevention in Emerging Markets Organized by The IMF and The Government of Singapore, 2006.
- Kim, Kyong Ju: **The Development of Modern South Korea**, New York, Routledge Publishing, 2006.
- Kim, Kwan S.: “The Korean Miracle (1962-1980) Revisited: Myths And Realities In Strategy And Development”, **The Helen Kellogg Institute for International Studies Working Paper**, Number 166, 1991, ss.1-63.
- Kim Kwang Suk, Kim Joon-Kyung; **Korean Economic Development: An Overview, The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997.
- Kim, Kihwan: **“The 1997-98 Korean Financial Crisis: Causes, Policy Response, and Lessons”**, Singapore, The High-Level Seminar on Crisis Prevention in Emerging Markets Organized by The IMF and The Government of Singapore, 2006.
- Kim, Mahn Je: **A Decade and Future Perspectives of Korean Economic Development**, Korea Development Institute, 1973.
- Kim, Myung Oak, Sam Jaffe: **The New Korea: An Inside Look at South Korea’s Economic Rise**, USA, American Management Association Publishing, 2010.
- Kim, Sookon: **Employment, Wages and Manpower Policies in Korea: The Issues**, Korea Development Institute Working Paper Series 82-04, 1982.
- Kim Yong Soon: “Structural Weaknesses Of The Korean Chaebol: Moral Hazard and The Korean Financial Crisis”, University of Northern British Columbia, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2001.
- Kim Youn-Suk: Korea and Developing Countries: Lessons From Korea's Industrialization, **The Journal of East Asian Affairs**, Vol. 11, No. 2 (Summer/Fall 1997), ss.417-429.
- Kim Youn-Suk: Korea's Technology Policy For Industrialization: Imported Technology For Economic Development, **Korea Journal of Population and Development**, Vol. 21, No. 1 (July 1992), ss.85-98.

- Kim, Won-Bae: **Industrial Relations Policies, Labour in Korea 1987-2002**, Ed: Lee Wonduck, South Korea, Korea Labor Institute Publishing, 2003.
- Koh, Youngsun: **The Korean Economy Six Decades of Growth and Development**, Ed: Koh Youngsun, Il SaKong, Seoul, Korea Development Institute, 2010.
- Kojima, Kiyoshi: The “Flying Geese” Model of Asian Economic Development: Origin, Theoretical Extensions, and Regional Policy Implications, **Journal of Asian Economics**, No:11, 2000, ss.375-401.
- Koo, Hagen: “Güney Kore’de Gelir Dağılımının Ekonomi Politigi: Devletin Sanayileşme Politikalarının Etkisi”, **Kalkınma İktisadi Yükselişi ve Gerilemesi**, Ed: Fikret Şenses, İletişim Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, 2003, ss.285-302.
- Kong, Tat Yan: Labour and Neo-Liberal Globalization in South Korea and Taiwan, **Modern Asian Studies**, 39, 1, 2005,
- Korkmaz, Muhammet Emre, Mahmut Ertan Gökmen: “Park Chung Hee Dönemi Kore Siyaseti ve Ekonomisi”, Türkiye’de Kore Çalışmaları 1, Ed: Mahmut Ertan Gökmen, Pınar Altundağ, Ankara, **Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Yayınları**, No: 422, 2017.
- Koo, Hagen: **Korean Workers: The Culture and Politics of Class Formation**, New York, Cornell University Press, 2001.
- Kuk, Minho: The Governmental Role in The Making Of Chaebol in The Industrial Development Of South Korea, **Asian Perspective**, Vol. 12, No. 1, 1988, ss.107-133.
- Kutunis, Rana Özen, Tülin Tunç: “Güney Kore Örgüt Kültürü: Konfüçyanizm’in Etkileri Açısından Bir Değerlendirme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 35, Ocak-Temmuz, 2010, ss.55-75.
- Krueger, Anne O., Jungho Yoo: “Chaebol Capitalism and the Currency-Financial Crisis in Korea”, **Preventing Currency Crises in Emerging Markets**, Ed: Sebastian Edwards and Jeffrey A. Frankel, National Bureau of Economic Research Conference Report, 2002, ss.601-661.
- Kwon Ki-Seok: “Universities’ Academic Research and Knowledge-Transfer Activities in a Catch-up Country: the Case of Korea”, UK, University of Sussex, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2010.
- Kwon, Seung-Ho: “Industrial Relations in South Korea: An Historical Analysis”, The University of New South Wales School of Industrial Relations and Organizational Behaviour, **Working Paper Series**, 1997, ss.1-31.

- Kwon Seung-ho, C. Leggett: “Origins of the Korean Labour Movement”, *Policy, Organisation and Society*, 1995, 10:1, ss.3-26.
- Kwon, Seung-Ho, Michael O'Donnell: **The Chaebol and Labour in Korea: The Development of Management Strategy in Hyundai**, London, Routledge Pub, 2001.
- Lansbury, Russel D., Kwon Seung-Ho, Suh Chung-Sok: “Globalization And Employment Relations in The Korean Auto Industry: The Case Of The Hyundai Motor Company in Korea, Canada and India”, **Employment Relations in the Asia-Pacific Region: Reflections and New Directions**, Ed: Peter Holland, Julian Teicher, Richard Gough, UK, Routledge Publishing, 2007, ss.13-29.
- Lee Byoung Hoon: Employment Relations in South Korea, **International and Comparative Employment Relations**, Ed: Greg J. Bamber, 6th Edition, London, Sage Publishing, 2016.
- Lee Byoung-Hoon: “Preliminary Steps to Understanding Employment and Industrial Relations in South Korea”, **The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations**, Edited by Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, UK, Edward Edgar Pub., 2018, ss.7-14.
- Lee, Changwon: “Labor and Management Relations in Large Enterprises in Korea: Exploring the Puzzle of Confrontational Enterprise-Based Industrial Relations” **The Transformation of Industrial Relations in Large-size Enterprises in Korea: Appraisals of Korean Enterprise Unionism**, Ed: Changwon Lee Sarosh Kuruvilla, Korea Labor Institute, 2006, ss.3-33.
- Lee, Choong Y.: “Korean Culture And Its Influence on Business Practice in South Korea”, **The Journal of International Management Studies**, 184 Volume 7, Number 2, 2012, ss.184-191
- Lee, Eun Suk, Kim Seongsu: “Best Practices and Performance-Based HR System in Korea”, **Seoul Journal of Business**, Vol:12, No:1, 2006, ss.3-17.
- Lee Hye-Jeong, C. Rowley, Y. Gyu-Chang: “Employer’s Associations in South Korea: Increasing Importance of Industrial Relations”, **Employers' Associations in Asia Employer Collective Action**, Ed: John Beson, Ying Zhu, Howard Gospel, UK, Routledge Pub., 2017.
- Lee, Jeong Hee: “Union Responses to Subcontracted Workers: A Comparative Study of the English and Korean Health Sectors”, UK, University of Warwick, Industrial Relations Research Unit, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2014.
- Lee, Jong Won: The Impact of the Korean War on the Korean Economy, **International Journal of Korean Studies**, Spring/Summer 2001.

- Lee, Joo Hee: “Between Fragmentation and Centralization: South Korean Industrial Relations in Transition”, **British Journal of Industrial Relations**, 49:4, 2011, ss.767-791.
- Lee, Joohee: Collective Bargaining in Transition: Disorganized Centralization in South Korea, Australia, 15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), **Conference Paper**, 2009, ss.1-9.
- Lee, Sang Hyeb: “How Institutions Matter: Analysis of Restructuring the Employment System in South Korea”, UK, University of York, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2013.
- Lee, Sung Soon, Yoo Seung Min: “Evolution of Industrial Organization and Policy Response in Korea: 1945-1995”, **The Korean Economy 1945-1995, Performance and Vision for the 21st Century**, Ed: Cha Dong-Se, Kim Kwang Suk, Dwight H. Perkins, Korea Development Institute, 1997.
- Lee, Young-Myon, Bruce E. Kaufman: “Viewing Korean Employment and Industrial Relations”, **The Evolution of Korean Industrial and Employment Relations**, Ed: Lee Young-Myon, Bruce E. Kaufman, UK, Edward Elgar Publishing, 2018, ss.15-33.
- Lee Yung Hong: A Comparative Study of Korean, Chinese, and Japanese Traditional Family and Contemporary Business Organizations, **East Asia Institute Working Paper Series**, No:14, 2008, ss.1-32.
- Lee Yoonkyung: **Labor after Neoliberalism: The Birth of the Insecure Class in South Korea**, **Globalizations**, Routledge Pub., Vol:12, No:2, 2015, ss.184-202.
- Lee Wonduck: **Labor in Korea 1987-2002**, South Korea, Korea Labor Institute Publishing, 2009.
- Lewis, W. Arthur: A Review of Economic Development, **The American Economic Review**, Vol. 55, No. 1/2, (Mar. 1, 1965), ss. 1-16
- Longford, Joseph H.: **The Story of Korea**, London, T. Fisher Unwin, 1911.
- Macit, Fatih: “Kore Kalkınmasının Temelleri”, **Uzakdoğu Yönetim Sistemleri- Japonya, Kore, Çin ve Tayvan’da Yönetim**, Ed: E. Atay, S. Bayraktaroğlu, İstanbul, PASİAD Yayınları, 2013, ss.21-33.
- Mahiroğulları, Adnan: **Dünya’da ve Türkiye’de Sendikacılık**, 2. Bası, Bursa, Ekin Basım, 2013.

- Matthews, Nan-Yeong Park: “Development, Culture and Gender in Korea: A Sociological Study of Female Office Employees in Chaebol”, UK, The London School of Economics and Political Science, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, 2005.
- Minns, John: **The Politics of Developmentalism: The Midas States of Mexico, South Korea and Taiwan**, USA, Palgrave Macmillian, 2006.
- Minor, Michael S., J. Michael Patrick, Wann-Yih Wu: Conglomerates in The World Economy: Comparing Keiretsu, Chaebol and Grupos, **Cross Cultural Management: An International Journal**, Volume 2, Number 4, 1995, ss.35-45.
- Mizoguchi, Toshiyuk: Economic Growth of Korea Under the Japanese Occupation-Background of Industrialization of Korea 1911-1940, **Hitotsubashi Journal of Economics**, 20/1, 1979, ss.1-19.
- Munsey, Lizzie: **Ekonomi Kitabı**, Çev: Yosun Akverdi, Suphi N. Ağırnaslı, İstanbul, Alfa Yayıncılık, 2015.
- Murillo, David, Sung Yun-dal: “Understanding Korean Capitalism: Chaebols and Their Corporate Governance”, **ESADEgeo-Center For Global Economy and Geopolitics Position Paper**, Vol: 33, 2013, ss.1-11.
- Mutlu, Esin Can: **İşletme Yönetim Modelleri Araştırması**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, 1995.
- Nah, Jeong Wan: “Kore’de Demokrasi ve Politik Kültür”, Ed: Erhan Atay, Gökhan Karsan, **Kore’de ve Türkiye’de Yönetim**, İstanbul, Avrasya Enstitüsü Yayınları, 2013, ss.25-47.
- Nebgen, Arnold: “The Impact of Globalisation on Trade Unions: Cosatu’s Present and and Future Engagement in International Issues”, Güney Afrika, Stellenbosch University, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2008.
- Noland, Marcus: “Korea’s Growth Performance: Past and Future”, **East-West Center Working Papers Economics Series**, No: 123, 2011, ss.1-40.
- Oh, Ho-Young: **“Socioeconomic Challenges in Human Resources Development”, New Paradigm Of Human Resources Development: Government Initiatives For Economic Growth And Social Integration in Korea**, Ed. Kim Jang-Ho, Seoul, Krivet Pub., 2005, ss.13-37.
- Okan, Okşan: “Güney Kore’nin Kalkınma Modeli ve Türkiye”, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1998.

- Ozawa, Terutomo: The “Hidden” Side of The “Flying-Geese” Catch-Up Model: Japan’s Dirigiste Institutional Setup and A Deepening Financial Morass, **Journal of Asian Economics**, 12, 2001, ss.471-491.
- Özbek, Şennur: “Küreselleşme Sürecinde Türkiye’de Uygulanan Kalkınma Politikaları”, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2004.
- Parasız, İlker: **Ekonomik Büyüme Teorileri (Dinamik Makro Ekonomiye Giriş)**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 2003.
- Park, Hong Y., Park Shin Geon-Cheol, Suh Sung Hahn: “Advantages And Shortcomings Of Korean Chaebols”, **International Business & Economics Research Journal**, Sayı 7/1, 2008, ss.57-66.
- Park, Hyeng-Joon, Korea’s Post-1997 Restructuring: An Analysis of Capital as Power, **Review of Radical Political Economics**, 2015, s.1–23.
- Park, Jin: “The Role Planning and Government in Economic Development”, **Understanding Korean Public Administration: Lessons Learned from Practice**, Ed: Park Kwang-Kook, Lee Wonhee, Lee Seok-Hwan, UK, Routledge Publishing, 2016, ss.34-55.
- Park, Joon-Sung, Park Eui Kyoung: **Pay in Korea-An Introductory Guide**, Seoul, Korea Labor Institute Publishing, 2011.
- Park, Kichan, Murad Ali and Françoise Chevalier: A Spiral Process Model of Technological Innovation In A Developing Country: The Case of Samsung, **African Journal of Business Management**, Vol.5 (13), 2011, ss.5162-5178.
- Park, Seung-rok, Yuhn Ky-hyang: Has The Korean Chaebol model succeeded?, **Journal of Economic Studies**, Vo.39, No.2, 2012, s.260-274.
- Park Soon Won: **Colonial Industrialization and Labor in Korea: The Onoda Cement Factory**, Harvard East Asian Monographs, 1999.
- Park, Young-bum: “Globalization and Industrial Relations in Korea”, **The Multi-Dimensions of Industrial Relations in the Asian Knowledge-Based Economies**, Ed: John J. Lawler, Chris Rowley and Hiromasa Suzuki, Cambridge, Chandos Publishing, 2010, ss.71-93.
- Parlak, Zeki, Süleyman Özdemir: “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, **Sosyal Siyaset Konferansları**, Sayı: 60, 2011/1, ss.1-60.
- Ray, Kanta, P., Ida, M., Suh, C.-S., & Rhaman, S.: Dynamic Capabilities of Japanese and Korean Enterprises and the “Flying Geese” of International Competitiveness, **Asia Pacific Business Review**, 2004, 10 (3-4), ss. 463-484.

- Reisyan, Garo D.: **Neuro-Organizational Culture: A New Approach to Understanding Human Behavior and Interaction in The Workplace**, Switzerland, Springer International Publishing AG, 2016.
- Restel, K., S. Horak: “Can Informal Networks Positively Influence Economic Growth and Development? The Case of South Korean Yongo Networks”, **Business Networks in East Asian Capitalisms: Enduring Trends, Emerging Patterns**, Ed: Jane Nolan, Chris Rowley, Malcolm Warner, UK, Chandos Publishing, 2017, ss.171-188.
- Ringen, Stein, Huck-ju Kwon, Ilcheong Yi, Taekyoon Kim, Jooha Lee: **The Korean State and Social Policy: How South Korea Lifted Itself from Poverty and Dictatorship to Affluence and Democracy**, Oxford University Press, 2011.
- Rhyu, Sang Young: “The Origins of Korean Chaebols and their Roots in the Korean War”, **The Korean Journal of International Relations**, Volume 45, Number 5, 2005, ss.203-230.
- Rowley, Chris, Wes Harry: **Managing People Globally: An Asian Perspective**, Oxford, Chandos Publishing, 2011.
- Pucik, Vladimir, Jun-Cheol Lim: Transforming Human Resource Management in a Korean Chaebol: A Case Study of Samsung, **Asia Pacific Business Review**, 7:4, 2001, ss.137-160.
- Sang, Seung Yi, Youngjin Jung: “A New Kid on the Block: Korean Competition Law, Policy, and Economics”, **Competition Policy International**, Vol. 3, No. 2, Autumn 2007, ss.153-183.
- Schauer, Johanna: Labor Market Duality in Korea, **IMF Working Paper**, 2018.
- Seung-Il Jeong: Crisis and Restructuring in East Asia: The Case of the Korean Chaebol and the **Automotive Industry**, Palgrave Macmillan, 2004.
- Shim Jae-Seung, Lee Moosung: **The Korean Economic System Governments, Big Business and Financial Institutions**, UK, Ashgate Publishing Limited, 2008.
- Shin Kwang-Yeong: Economic Crisis, Neoliberal Reforms, and the Rise of Precarious Work in South Korea, **American Behavioral Scientist**, 57 (3), 2013, ss.335-353.
- Seth, Michael J.: **A Concise History of Modern Korea: From the Late Nineteenth Century to the Present**, USA, Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2010.
- Sen, Amartya: **Development As Freedom**, New York, Alfred A. Knopf Inc Pub., 1999.

- Song, Mi-Soo: “Kore’de Sanayileşme Sürecinde İşçi Hareketleri ve Sendikacılık”, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1999.
- Suh, Dae-Sook: “South Korea in 1981: The First Year of the Fifth Republic”, **Asian Survey**, Vol. XXII, No. 1, January 1982, ss.107-115.
- Sug-in, Chang: “Study On Human Resource Management in Korea's Chaebol Enterprise: A Case Study of Samsung Electronics”, **The International Journal of Human Resource Management**, Volume 23, 2012, ss. 1436-1461.
- Şimşek, Muammer, Cem Kadılar: “Türkiye’de Beşeri Sermaye, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Nedensellik Analizi”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1, 2010, ss.115-140.
- Tafesse, Teshome: Public Private Partnership in Development: Lessons in Devising Legal and Institutional Framework From South Korea, **Public Policy and Administration Research**, 2014, Vol: 3, No:4, ss.50-57.
- Tiku, Pran: **Six Sizzling Markets: How to Profit from Investing in Brazil, Russia, India, China, South Korea, and Mexico**, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc. Pub., 2008.
- Tiryakioğlu, Murad: “Geç Kalkınma Yolunda Orta Gelir Tuzağı ve Doğu Asya’nın Ekonomi Politiginden Dersler”, **Doğu Asya’nın Politik Ekonomisi: Japonya, Çin ve Güney Kore’de Kalkınma, Siyaset ve Jeostrateji**, Ed: K. Ali Akkemik, Sadık Ünay, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2015,ss.37-59.
- Tiryakioğlu, Murad: “Güney Kore’nin Sanayi Politikasının Gelişimi: Öğrencilikten Öğretmenliğe Geçiş”, **Doğu Asya’nın Politik Ekonomisi: Japonya, Çin ve Güney Kore’de Kalkınma, Siyaset ve Jeostrateji**, Ed: K. Ali Akkemik, Sadık Ünay, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2015, ss.226-237.
- Tiyek, Ramazan: “Güney Kore-Türkiye Karşılaştırmalı Endüstri İlişkileri”, **Süreklilik ve Değişim Bağlamında Güney Kore ve Türk Modernleşmesi**, Ed: Gökhan Karsan, Erhan Atay, İstanbul, Avrasya Enstitüsü Yayınları, 2014, ss.277-309.
- Ungson, Gerardo R., Richard M. Steers, Seung-ho Park: **Korean Enterprise: The Quest for Globalization**, USA, Harvard Business School Press, 1997.
- Ungureanu, Mihaela: Models and Practices of Corporate Governance Worldwide, **CES Working Papers**, 2012, ss.625-635.
- Unlutürk, Çağla: “Sendikal Hareket Ve Çevre Sorunları: Türkiye’de Sendikaların Çevre Politikaları”, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.B.D., **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006.

- Uzun, Emine: “Global Kriz, Türkiye Ekonomisi ve İMKB’ye Etkisi”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi-Journal of Social Sciences**, Cilt 2, Sayı 7, 2003, ss.159-170.
- Yang, Eunsook: South Korean Government Under The Former Ceo President Lee Myung-Bak, **UNISCI Discussion Papers**, No: 18, 2008, ss.127-132.
- Yavilioğlu, Cengiz: “Geri Kalmışlık Olgusu Ve Ekonomistik Kalkınma Teorileri (Eleştirel Bir Yaklaşım)”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, 2002, ss.49-70.
- Yılmaz, Selman: **Makroekonomik Teoride Yatırım Büyüme ve Enflasyon**, İstanbul, Beşir Kitabevi, 2016.
- Yoo, Sangjin, Lee Sang M.: Management Style and Practice of Korean Chaebols, **California Management Review**, 29 (4), 1987, ss.95–110.
- Yoon, Young Mo: “A Comparative Study On Industrial Relations And Collective Bargaining in East Asian Countries”, **ILO Working Paper**, No:8, 2009.
- Yoon Youngmo: “Labour Relations and Collective Bargaining in South Korea – Moving from Enterprise-Level Collective Bargaining to Industry/Sectoral-level”, **Comparative Industrial Relations: China, South Korea and Germany/Europe**, Ed: Rudolf Traub-Merz and Zhang Junhua, Beijing, China Social Sciences Press, 2010, ss.41-59.
- Yoon Youngmo: “Industrial Disputes and Dispute Resoution Mechanisms”, **Comparative Industrial Relations: China, South Korea and Germany/Europe**, Ed: Rudolf Traub-Merz and Zhang Junhua, Beijing, China Social Sciences Press, 2010, ss.107-118.
- Watson, Laura: “Labor Relations and The Law In South Korea”, **Pacific Rim Law & Policy Journal**, Vol 7, No 1, 1998, ss.229-247.
- Wontack Hong: “Export Promotion and Employment Growth in South Korea”, **Trade and Employment in Developing Countries, Volume 1: Individual Studies**, Ed: Anne O. Krueger, Hal B. Lary, Terry Monson, and Narongchai Akrasanee, University of Chicago Press, 1980.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Ali, Mohammad A.: “Globalization and Industrial Relations Of China, India, And South Korea: An Argument For Divergence”, **University of Rhode Island Seminar Research Paper Series**, 2005, s.16, (Çevrimiçi) http://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=lrc_paper_series, 20 Temmuz 2017;
- Alisa, Delic, Nuhanovic Senija: The Organizational Structure and Organizational Culture Interdependence Analysis with a Special Reference to Bosnian and Herzegovinian Enterprises”, **Economic Analysis**, 2010, (Çevrimiçi) http://ebooks.ien.bg.ac.rs/390/1/2010_3_4_6.pdf, 8 Ekim 2017
- Arslanhan, Selin, Yaprak Kurtstal: “Güney Kore İnovasyondaki Başarısını Nelere Borçlu? Türkiye İçin Çıkarımlar”, **Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı Politika Notu**, Eylül 2010, (Çevrimiçi) http://www.tepav.org.tr/upload/files/12858286955.Guney_Kore_Inovasyondaki_Basarisini_Nelere_Borclu_Turkiye_icin_Cikarimlar.pdf, 08 Mayıs 2016
- Bae, Kee-Hong, Kang Jun-Koo, Kim Jin-Mo: “Tunneling or Value Addition? Evidence from Mergers by Korean Business Groups”, (Çevrimiçi) https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=246621, 12 Ağustos 2016
- Başkol, Ozan: Asya Krizi, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 1999, Cilt:1, Sayı:1, Sıra: 2 No:13, (Çevrimiçi) <https://www.isguc.org/?p=article&id=13&cilt=1&sayi=1&yil=1999>, 2 Kasım 2016.
- Campbell, Joel R.: Building an IT Economy: South Korean Science and Technology Policy, The Center for Technology Innovation, s.3, 2012. (Çevrimiçi) https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/CTI_19-Korea_Tech_Paper_Formatted.pdf, 11 Ocak 2020.
- Cho, Sang-kyun: The Legal System of Collective Bargaining in Korea : An Introductory Guide, **Korea Labor Institute Publishing**, 2013, (Çevrimiçi) https://www.kdevelopedia.org/Resources/social-development/legal-system-collective-bargaining-korea-04201601270143195.do;jsessionid=6714BA20F6F17D36C25887923BEA7A5F?fldIds=TP_SOC%7CTP_SOC_EM%7CTP_GOV%7CTP_GOV_LA, 5 Haziran 2017.
- Choi, Sukhwan: Employee Representation System in South Korea, ss.133-145., (Çevrimiçi) https://www.jil.go.jp/english/events/documents/cils06_09korea.pdf, Erişim Tarihi: 8 Mart 2019.

- Chung, Seok woo, Lee Ha-yeon: Wage gap in big and small firms in Korea 3.1 times vs 1.3 in the U.S., **Pulse by Maeil Business News Korea**, (Çevrimiçi) <https://pulsenews.co.kr/view.php?year=2018&no=744797>, 17 Mart 2019
- Datamonitor: Pestle Analysis of South Korea, 2008, s.22, (Çevrimiçi) <https://www.kdevelopedia.org/download.do?timeFile=/mnt/idas/asset/2012/01/30/DOC/PDF/04201201300000234070791.pdf&originFileName=PESTLE%20ANALYSIS.pdf>, 10 Mart 2018
- Dormels, Rainer: Introduction: Overview of The Political History of South Korea, University of Vienna, (Çevrimiçi) <https://www.univie.ac.at/vdksp/images/ringvorlesung/Political%20history.pdf>, 02 Şubat 2019.
- FKMTU: Federations of Korea Metal Workers' Trade Union, (Çevrimiçi) http://metall.or.kr/e_regional, 19 Şubat 2018.
- FKPITU: Federetion of Korean Public Industry Trade Unions, (Çevrimiçi) <http://publicunion.kr/2017/>, Erişim Tarihi: 8 Mart 2019.
- Frank Jr, Charles R., Kwang Suk Kim, Larry E. Westphal: "Economic Growth in South Korea since World War II", Foreign Trade Regimes and Economic Development: South Korea, Ed: Charles R. Frank, Jr., Kwang Suk Kim and Larry E. Westphal, 1975, (Çevrimiçi) <http://www.nber.org/chapters/c4063>, 1 Temmuz 2018.
- Forbes: The World's Biggest Public Companies List for 2018, (Çevrimiçi) <https://www.forbes.com/global2000/#7bf65db2335d>, 30 Eylül 2018.
- Frenkel, S. J. Sarosh Kuruvilla: Union-Member Relations and Satisfaction with Unions in South Korea, Cornell University ILR School CAHRS Working Paper Series, 1999, (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2076&context=articles>, 7 Eylül 2018.
- Goldner, Loren: "The Korean Working Class: From Mass Strike to Casualization and Retreat, 1987-2007", (Çevrimiçi) <http://libcom.org/history/korean-working-class-mass-strike-casualization-retreat-1987-2007>, 08 Ağustos 2016
- Gönel, Feride Doğaner: "Güney Kore - Türkiye Planlı Kalkınma Deneyimlerinin Karşılaştırması", 2001, (Çevrimiçi) <http://www.yildiz.edu.tr/~gonel/akademikdosyaları/yayinlar/plankalkinma.pdf>, 16 Mayıs 2016
- Hankyoreh: (Çevrimiçi) http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_national/838529.htm, 10 Eylül 2018.

- History.com editors: Korean War, (Çevrimiçi) <http://www.history.com/topics/korean-war>, 2009, Erişim Tarihi: 4 Nisan 2017
- Henderson, Jeffrey David **Economic Governance and Poverty Reduction in South Korea**, 2002, s.17, (Çevrimiçi) <https://core.ac.uk/download/pdf/51179523.pdf>, 24 Haziran 2020.
- Hulme, Richard Phillips, Eun Mee Kim:
- Hofsted, Geert: “South Korea”, (Çevrimiçi) <http://geert-hofstede.com/south-korea.html>, 11 Mart 2015.
- Human Rights Watch: (Çevrimiçi) <https://www.hrw.org/world-report/2018/country-chapters/south-korea>, 20 Şubat 2018.
- Hyosung Group: 2016 Financial Statements, Consolidated Financial Statements and Audit Reports, (Çevrimiçi) http://www.hyosung.com/en/ir/report/business_report.do, 14 Temmuz 2018.
- Hyundai Heavy Industries: (Çevrimiçi) http://english.hhi.co.kr/biz/ship_over, 7 Temmuz 2018.
- : 2016-2017 Audit Reports, 2016-2017-2018 Integrated Reports, (Çevrimiçi) http://english.hhi.co.kr/ir/audit_report01, <http://english.hhi.co.kr/sustain/safe>, 14 Temmuz 2018.
- Hyundai Group: “Hyundai Motor Company Annual Report 2012”, (Çevrimiçi) <http://worldwide.hyundai.com/wcm/idc/groups/sggeneralcontent/@hmc/documents/sitecontent/mdaw/mdcz/~edisp/hw073495.pdf>, 17 Temmuz 2016.
- Hyundai Group: “Hyundai Hiring Process”, (Çevrimiçi) <http://www.hyundai.com/in/en/Career/HiringProcess/index.html>, 17 Temmuz 2016.
- Hyundai Group: 2016-2017 Consolidated Financial Statements, (Çevrimiçi), <https://www.hyundai.com/worldwide/en/about-hyundai/ir/financial-information/financial-statements>, 14 Temmuz 2018.
- Hwy-Chang, Moon, L. Sachs, W. Yin, V. Z. Chen, L. Johnson: The Top 20 Korean Multinationals: Changes and Continued Growth of Foreign Investment, 2015, (Çevrimiçi) <http://ccsi.columbia.edu/files/2015/03/EMGP-Korea-Report-2015-report-on-2013-FINAL.pdf>, 09 Temmuz 2018.
- ILO: Korea Republic of Labor Standards, (Çevrimiçi) <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/46401/65062/E97KOR01.htm>, 17 Temmuz 2016.
- : Statistics on Union Membership (Çevrimiçi) <https://ilostat.ilo.org/topics/union-membership/>, 15 Ocak 2020.

- : Constitution of the Republic of Korea, (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_117333.pdf, 30 Ağustos 2017.
- : Constitution of the Republic of Korea, (Çevrimiçi) http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@ilo_aids/documents/legaldocument/wcms_117333.pdf, 22 Ağustos 2016.
- : Republic of Korea, (Çevrimiçi) https://www.ilo.org/dyn/irlex/en/f?p=14100:1100:0::NO::P1100_ISO_CODE3,P1100_SUBCODE_CODE,P1100_YEAR:KOR,,2015,19 Ocak 2020.
- : Korea Republic of Labor Standards, Article 30 “Restriction on Dismissal, etc.”, Article 31 “Employment Adjustment for Managerial Reasons”, Act Article 32 “Advance Notice of Dismissal”, Article 34 “Retirement Allowances System” etc. (Çevrimiçi) <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/46401/65062/E97KOR01.htm>, 17 Temmuz 2016.
- Industrial Global Union: “Turkish workers strike at union busting Korean company Hyosung”, (Çevrimiçi) <http://www.industrialunion.org/turkish-workers-strike-at-union-busting-korean-company-hyosung>, 24 Ağustos 2016.
- : Industri Global Union News, “South Korea: 150,000 metal workers strike”, (Çevrimiçi) <http://www.industrialunion.org/south-korea-150000-hyundai-workers-strike>, 24 Ağustos 2016.
- INOSA: Labor Management Manual for Foreign Investors 2014, (Çevrimiçi) http://inosa.or.kr/eng/front/bmt/bbs/view.act?bbs_config_nid=15&bbs_nid=5303&pageNo=1&search_type=&search_value=&search_category=&bbs_category_seq=, 22 Ağustos 2016.
- International Trade Union Confederation (ITUC): “Annual Survey of Violations of Trade Union Rights - Korea, Republic of”, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.refworld.org/docid/4fd88942c.html>, 14 Ekim 2017 .
- International Trade Union Confederation (ITUC): Update on Core Labour Standards in South Korea, 2016, (Çevrimiçi) <https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/Update%20on%20Core%20Labour%20Standards%20in%20South%20Korea%20-%20Oct%202016.pdf>, 22 Eylül 2019.
- Joe, Denis Yongmin, Frederick Dongchuhl Oh: “Spillover Effects within Business Groups: The Case of Korean Chaebols”, 2015, (Çevrimiçi) <http://www.apjfs.org/conference/2015/cafmFile/3-2.pdf>, 16 Ekim 2017.

- Jung, Suk yee: S. Korean SME Workers Earn 68.6% of Wages for Counterparts at Large Companies, **Business Korea**, (Çevrimiçi) <http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=28191>, 17 Mart 2019.
- KAIST: Research Statistics, http://www.kaist.edu/html/en/research/research_0403.html, 12 Ağustos 2019
- Kdevelopedia.org Datamonitor, Pestle Analysis of South Korea, 2008, s.22, (Çevrimiçi) <https://www.kdevelopedia.org/download.do?timeFile=/mnt/idas/asset/2012/01/30/DOC/PDF/04201201300000234070791.pdf&originFileName=PESTLE%20ANALYSIS.pdf>, 10 Mart 2018.
- Khaled, Mortuza: “Park Chung-hee’s Industrialization Policy and its Lessons for Developing Countries”, A Paper for the World Congress for Korean Studies-2007, Nurimaru, Bexco in Busan, (Çevrimiçi) İnternet Adresi: <http://www.geocities.ws/mortuzakhale/park.pdf>, 29 Ekim 2015.
- Kwack Jung-soo: Wage Gap Between Large Corporations And Smes in S. Korea Worse Than in Advanced Countries, (Çevrimiçi) http://english.hani.co.kr/arti/english_edition/e_business/872548.html, 17 Mart 2019.
- Kim, Kwang-young: “Japan and Korea: A Turbulent History”, s.8 (Çevrimiçi) <https://www.lehigh.edu/~rhw1/courses/1999/spring/ir163/Papers/pdf/kwk2.pdf>, 14 Nisan 2018.
- Kim Sunhyuk: Civil Society and Democratization in South Korea, s.53 ve s.57-58 (Çevrimiçi) <http://campus.unibo.it/251571/1/KIM.Civil%20Society%20and%20Democratization%20copia.pdf>, 6 Mart 2019.
- King, Betty L.: “Japanese Colonialism and Korean Economic Development 1910-1945”, s.5-7 (Çevrimiçi) <http://www.asj.upd.edu.ph/mediabox/archive/ASJ-13-03-1975/king-japanese-colonialism-korean-economic-development.pdf>, 28 Aralık 2017.
- KEF: “Trends of and Outlook for The Revision of The TULRAA”, http://www.kefplaza.com/kef/labor_infocus_view.jsp?num=160, 14 Ekim 2017.
- Korean Confederation of Trade Union: “The Current Situation of Labor Rights in South Korea”, 2009, (Çevrimiçi) <http://kctu.org/documents/20591>, 25 Ağustos 2017.

- Korea Herald Business News: April 2018, “Top 10 chaebol make up nearly 80% of KOSPI net profits”, (Çevrimiçi)
<http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180408000055>, 03 Haziran 2018.
- Korea Federation of SMEs Kbiz, (Çevrimiçi)
<http://www.kbiz.or.kr/home/homeIndex.do?menuCode=eng>, 24 Ekim 2014
- Korea Fair Trade Commission: Annual Report, 2017, (Çevrimiçi)
http://www.ftc.go.kr/solution/skin/doc.html?fn=bd60e97df64ecfb0bf2578c58ef3a70fc41f48786446f5f55aed59088afd80fd&rs=fileupload/data/result/BBSMSTR_000000002404/, 09 Temmuz 2018.
- Korea Labor Institute (KLI) : KLI Labor Statistics Archive, 2018-Industrial Relations, Major Indicators of Industrial Relations-Table 1, (Çevrimiçi)
https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, 23 Haziran 2020.
- : KLI, Korea Labor Institute, **Labor Statistics Archive**, 2018_V_Table-7 Labor Disputes by Enterprise Size, (Çevrimiçi)
https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, Erişim Tarihi: 23 Haziran 2020.
- : KLI Labor Statistics Archive, 2018-Industrial Relations, Labor Disputes by Cause-Table 6, (Çevrimiçi)
https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?bbsNo=35&key=381, 23 Haziran 2020
- : Labor Statistics Archive, 2018_V_6 Industrial Relations Statistics, (Çevrimiçi)
https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttList.do?key=381&bbsNo=35, Erişim Tarihi: 23 Haziran 2020
- : 2017 Population and Employment, Employment by Industry-Table 10 and 11, (Çevrimiçi)
https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131190&searchY=&searchCtgr=&searchDplcCtgr=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 18 Şubat 2018.
- : 2017 Working Life, Composition of Working Hours-Table 2, https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgr=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 18 Şubat 2018.

- : 2017 Wage and Labor Productivity, Composition of Wages-Table 2, https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgry=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 18 Şubat 2018.
- : 2017 Wage and Labor Productivity, Wages and Working Conditions by Status of Worker - Table 16, https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131249&searchY=&searchCtgry=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 18 Şubat 2018.
- : Labor Statistics Archive, 2017_V_Industrial Relations (Çevrimiçi) https://www.kli.re.kr/kli_eng/selectBbsNttView.do?key=381&bbsNo=35&nttNo=131410&searchY=&searchCtgry=&searchDplcCtgry=&searchCnd=all&searchKrwd=&pageIndex=1&integrDeptCode=, 10 Eylül 2018.
- Kore Çalışma Bakanlığı (MOEL) : “2014 Employment and Labor Policy of Korea”, (Çevrimiçi) İnternet Adresi: http://www.moel.go.kr/english/pas/pasPubli_view.jsp?idx=1085, 6 Aralık 2015.
- : Survey Report on Labor Conditions by Employment Type, (Çevrimiçi) http://laborstat.moel.go.kr/hmp/tblInfo/tblInfoPopup.do?listId=118_161, 12 Ağustos 2019.
- : 2015 verileri, (Çevrimiçi) İnternet Adresi: <http://www.moel.go.kr/english/pas/pasMajor.jsp>, Erişim Tarihi: 24.11.2016.
- : Employment Policy, (Çevrimiçi) http://www.moel.go.kr/english/poli/poliLaw_view.jsp?idx=1174, 25 Ağustos 2016.
- : Labor Market Reform in Korea "for more jobs and less inequality", (Çevrimiçi) http://www.moel.go.kr/english/pas/pasDocuments_view.jsp?idx=1256, 08 Ağustos 2016.
- : Major Statistics (Çevrimiçi) İnternet Adresi: <http://www.moel.go.kr/english/pas/pasMajor.jsp>, Erişim Tarihi: 02.10.2017.
- : “2017 Asgari Ücret”, <http://www.moel.go.kr/english/main.jsp>, Erişim Tarihi: 10.07.2017.

- : Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 1**, (Çevrimiçi)<http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.
- : Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 29**, **veArticle31**, (Çevrimiçi)<http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.
- : Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 32**, (Çevrimiçi)<http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.
- : Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 35**, (Çevrimiçi)<http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.
- : Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 36**, (Çevrimiçi)<http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor15>, 23 Mart 2019.
- : Trade Union and Labor Relations Adjustment Act (Law No. 5310), **Article 46**, (Çevrimiçi)<http://law.go.kr/LSW/eng/engLsSc.do?menuId=2§ion=lawNm&query=trade+union&x=44&y=25#liBgcolor23>, 30 Ağustos 2019.
- : Ministry of Employment and Labor in Korea, Employment Policy 2017, (Çevrimiçi) http://www.moel.go.kr/english/poli/poliLaw_view.jsp?idx=1470, 21 Şubat 2018.
- : Ministry of Employment and Labor, 2016 Union Statistics News, (Çevrimiçi) http://www.moel.go.kr/english/poli/poliNewsnews_view.jsp?idx=1470, Erişim Tarihi: 18 Şubat 2018.
- : 2018 Minimum Wage, (Çevrimiçi) <http://www.moel.go.kr/english/main.jsp>, 19 Şubat 2018.

- KOSIS: Korea in the World “Total land size in 2015” (Çevrimiçi) http://kosis.kr/vis_eng/nso/worldInEng/selectWorldInEng.do, 15.08.2019
- : “2017 Data”, (Çevrimiçi) <http://kosis.kr/eng/>, 17 Şubat 2018
- : Major Indicators of Korea (Çevrimiçi) <http://kosis.kr/eng/>, 12 Ekim 2018.
- : Summary of economically active population by gender, 2019, (Çevrimiçi) http://kosis.kr/eng/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=MT_ETITLE&parmTabId=M_01_01#SelectStatsBoxDiv, 01 Eylül 2019.
- : Number of Enterprises Industry, 2017, (Çevrimiçi) https://kosis.kr/eng/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=MT_ETITLE&parmTabId=M_01_01&statId=2002002&themaId=#SelectStatsBoxDiv, 01 Eylül 2019.
- Kowon, Dong Seo: A Brief of the Korea History, (Çevrimiçi) <http://kowon.dongseo.ac.kr/~hjlee/history/00Korea-History.pdf>, 31 Ağustos 2018.
- Köse, Sevda: Ituc Raporlarına Göre 2000’li Yıllarda Sendikal Hak İhlalleri (2000–2010), Sosyal Haklar Ulusal Sempozyumu, 2010, ss.379-405, (Çevrimiçi) <http://www.sosyalhaklar.net/2010/bildiri/kose.pdf>, 20 Mart 2019.
- Kuruvilla, Sarosh: Large Firm Industrial Relations at the Crossroads, Cornell University ILR School Collection 2006, s.3-5. (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2112&context=articles>, 12 Eylül 2018.
- Kuruvilla, Sarosh, C. L. Erickson: “Change and Transformation in Asian Industrial Relations”, Cornell University ILR School CAHRS Working Paper Series, 2002, (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1037&context=cbpubs>, 12 Eylül 2018.
- Kuruvilla, Sarosh Subesh Das, Hyunji Kwon, Soonwon Kwon: “Trade Union Growth and Decline in Asia”, Cornell University ILR School Collection, 9/2002, <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1216&context=articles>, 12 Eylül 2018.
- Kuruvilla, Sarosh Mingwei Liu: Tripartism and Economic Reforms in Singapore and South Korea, Cornell University ILR School CAHRS Working Paper Series, 2009, (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2105&context=articles>, 7 Eylül 2018.

- Lee, Changwon: Labor and Management Relations in Large Enterprises in Korea: Exploring the Puzzle of Confrontational Enterprise-Based Industrial Relations, 2005, (Çevrimiçi) <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1020&context=intlvf>, 17 Eylül 2018.
- Lee, Jon Woo, Seong Jee Young, Lee Jeong Hyun: “A New Perspective on Human Resource Management Research: An Organizational Systematics Approach”, Business and Management Research, 2012, (Çevrimiçi) <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/bmr/article/view/662>, 16 Ekim 2017.
- Lee, Jong Won: The Impact of the Korean War on the Korean Economy, International Journal of Korean Studies, Spring/Summer 2001, p.97.; Mark B. M. Suh, A Tale of Two Koreas: Breaking the Vicious Circle, 2013, p. 1-2. (Çevrimiçi) http://www.isodarco.it/courses/andalo14/doc/suh_A-Tale-of-Two-Koreas.pdf, 24 July 2018.
- Lee, Jiyeun: Bloomberg News, (Çevrimiçi) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-17/korea-s-minimum-wage-hike-keeps-moon-on-target-for-pay-pledge>, 18 Şubat 2018.
- Lee, Kook Hee: “Gender Equality in Reconciling Work and Childcare in South Korea”, (Çevrimiçi) http://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=lps_clap, 17 Temmuz 2016.
- Lee, Soo Cheol, Lee D. Ida: “System of Employee Representation at the Enterprise in Korea”, (Çevrimiçi) http://www.jil.go.jp/english/reports/documents/jilpt-reports/no.11_korea.pdf, 16 Temmuz 2016
- Lee, Young-Hyun: Workforce Development in the Republic of Korea: Policies and Practices, Asian Development Bank Institute Publishing, Japan, 2007, (Çevrimiçi) <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/159360/adbi-korea-workforce-dev-report.pdf>, 19 Mayıs 2018.
- Liu, Eva, Jackie Wu: Minimum Wage Systems, Research and Library Services Division Legislative Council Secretariat, Hong Kong, 1999, (Çevrimiçi) <http://www.legco.gov.hk/yr98-99/english/sec/library/989rp08.pdf>, 18 Şubat 2018.
- LG: “LG Financial Reports 2014”, (Çevrimiçi) <http://www.lgnewsroom.com/2015/01/lg-reports-2014-financial-results-net-profit-soars-125-percent/>, 11 Ağustos 2016
- : 2016-2017 Annual Report, 2016-2017-2018 Consolidated Financials and Audit Reports, (Çevrimiçi) <https://www.lg.com/global/investor-relations/reports,> 14 Temmuz 2018.

- : Labor Rights, (Çevrimiçi),
http://www.lg.com/global/pdf/employee/2014-2015-LGE-SR-Labor-rights-protection.pdf, 13 Eylül 2016.
- Lotte Grup: Company Profile, (Çevrimiçi)
https://www.lotte.co.kr/global/en/ir/irRefList.do, 7 Temmuz 2018.
- : 2017 Sustainability Report, (Çevrimiçi)
http://www.lottecon.co.kr/eng/sustainability/sustainability., 14 Temmuz 2018.
- Marlow, Iain: “South Korea’s Chaebol Problem”, The Globe and Mail, (Çevrimiçi) http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/asian-pacific-business/south-koreas-chaebol-problem/article24116084/, 09 Ağustos 2016.
- Mark B. M. Suh: A Tale of Two Koreas: Breaking the Vicious Circle, 2013, p. 1-2. (Çevrimiçi)
http://www.isodarco.it/courses/andalo14/doc/suh_A-Tale-of-Two-Koreas.pdf, 24 July 2018.
- Ministry of Science and ICT: The 5th Science and Technology Foresight, 2015, (Çevrimiçi)
http://msip.go.kr/SYNAP/skin/doc.html?fn=77108b814b7aca9aeaea00d09d9f9a8c&rs=/SYNAP/sn3hcv/result/201805/, 24 Mart 2018.
- Nigam, Shailendra: PEST Analysis of Industrial Relations in South Korea in 21st Century, (Çevrimiçi)
https://tr.scribd.com/document/118538812/Labour-relations-in-South-Korea, 18 Şubat 2018.
- OECD: Economic Surveys: Korea, 2000, (Çevrimiçi)
http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/oecd-economic-surveys-korea-2000_eco_surveys-kor-2000-en#page189, 17 Şubat 2018.
- : Korea -Value Added by Activity, 2017, (Çevrimiçi)
https://data.oecd.org/natincome/value-added-by-activity.htm#indicator-chart, 29 Ocak 2020.
- : Korea Economic Snapshot, (Çevrimiçi)
http://www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/, 1 Şubat 2020.
- : Economic Survey of Korea, 2018, s.16, (Çevrimiçi)
www.oecd.org/economy/korea-economic-snapshot/, 29 Ocak 2020.

- : OECD Eurofound European Company Survey (ECS 2013), (Çevrimiçi) https://www.oecd-ilibrary.org/sites/empl_outlook-2017-8-en/index.html?itemId=/content/component/empl_outlook-2017-8-en#wrapper, Erişim Tarihi: 14 Ocak 2020.
- Pae, Peter: “South Korea's Chaebol”, Bloomberg Articles - April 2018, (Çevrimiçi) <https://www.bloomberg.com/quicktake/republic-samsung>, 03 Haziran 2018.
- Park, Kelvin Ho Joon: Manifestations of Ethnic Prejudices Derived from The Japanese Occupation of Korea and Taiwan: The Asian Experience vs. The Asian-American Experience, s.17,(Çevrimiçi)<https://web.stanford.edu/class/e297a/Japanese%20Occupation%20of%20Korea%20and%20Taiwan%20The%20Asian%20vs%20The%20Asian-%20American%20Experiencea.doc>, 18 Ocak 2018
- Park, Soo Young “Analysis Of Saemaul Undong: A Korean Rural Development Programme In The 1970s”, 2009, (Çevrimiçi) <http://www.unescap.org/sites/default/files/apdj-16-2-5-Park.pdf>, 6 Haziran 2016
- Park,Young Bum, Lee Byoung-Hoon, Woo Seog Hun: “Employment Relations In The Korean Automotive Industry: Issues And Policy Implications”, (Çevrimiçi) <http://www.freepatentsonline.com/article/Economic-Labour-Relations-Review/237940798.html>, 15 Eylül 2016
- Park, Young-Bum, Cha Jong-Seok and Rhee Jong-Hoon: “What Makes Labour/Management Cooperation at Workplaces: Implications from Korean Enterprise Case Studies”, (Çevrimiçi) http://www.ilera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_4/Poster/CS2T_16_PARK.pdf , 13 Eylül 2016
- Park, Rang-Ri, Dominique Barjot: “Samsung, An Original And Competitive Social Model: The Role Of The Founder, Lee Byung-Chull”, (Çevrimiçi) http://www.gla.ac.uk/media/media_167104_en.pdf, 17 Eylül 2016
- Premack, Rachel: South Korea’s Conglomerates, Sage Publishing Inc., 2017, (Çevrimiçi) <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1863-103804-2830718/20170821/south-koreas-conglomerates>, 14 Ocak 2018.
- Posco Grup: 2016-2017 Sustainability Report, 2017 Consolidated Financials, 2017NonConsolidatedFinancials,(Çevrimiçi)<http://www.posco.com/homepage/docs/eng5/jsp/invest/archive/s91b6010050l.jsp?mex=posco23C>, 14 Temmuz 2018.

- : POSCO 2017 Company Annual Report and 2017 Company Consolidated Audit Report, (Çevrimiçi) <http://www.posco.com/homepage/docs/eng5/jsp/invest/archive/s91b6010010l.jsp?mdex=posco23A>, 6 Temmuz 2018
- Powers, Charlotte Marguerite: “The Changing Role of Chaebol”, (Çevrimiçi) https://web.stanford.edu/group/sjeaa/journal102/10-2_09%20Korea-Powers.pdf, 17 Mart 2016
- PWC: “Doing Business and and Investing Korea”, (Çevrimiçi) <https://www.pwc.de/de/internationale-maerkte/assets/doing-business-and-investing-in-korea.pdf>, 20 Eylül 2016
- Rowley, Chris, Kiu Sik Bae: Causes and Consequence of Types of Anti-Trade Unionism: The Example of South Korea, (Çevrimiçi) https://www.cass.city.ac.uk/__data/asset/s/pdf_file/0006/368682/korean-anti-unionism-cass-knowledge.pdf, 14 Haziran 2018.
- Samsung Group: “Samsung Sustainability Report”, (Çevrimiçi) <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/sustainability/sustainabilityreports/download/2016/samsung-sustainability-repoty-2016-eng-people.pdf>, 17 Temmuz 2016;
- : Samsung C&T 2016-2017 Audit Financial Statements, 2016-2017 Samsung SDI Financials, 2017 Samsung Electronics Financial Statements and Annual Report, (Çevrimiçi) <http://www.samsungcnt.com/eng/report/inspectionInfo.do>, <http://www.samsungsdi.com/ir/financial-information/audit-report.html>, <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/audited-financial-statements/>, 14 Temmuz 2018.
- : Samsung Electronics and Its Subsidiaries Consolidated Statements of Financial Position, 2017, (Çevrimiçi) https://images.samsung.com/is/content/samsung/p5/global/ir/docs/2017_con_quarter04_all.pdf, 07 Temmuz 2018.
- Sevgi, Hüseyin: “Neo-liberalizme Karşı Sendikal Mücadele: Toplumsal Hareket Sendikacılığı”, (Çevrimiçi) <http://sendika10.org/2013/01/neo-liberalizme-karsi-sendikal-mucadele-toplumsal-hareket-sindikaciligi-huseyin-sevgi/>, 09 Ağustos 2016.
- Shin, Gi-Wook, Chang Paul Y., Lee Jung-eun, Kim Sookyung: “South Korea’s Democracy Movement (1970-1993): Stanford Korea Democracy Project Report”, The Korea Democracy Foundation Shorenstein Asia Pacific Research Center, Stanford University, 2007, (Çevrimiçi) https://aparc.fsi.stanford.edu/publications/south_koreas_democracy_movement_19701993_stanford_korea_democracy_project_report, 30 Ekim 2015

- Silva, Marcela do Carmo, "Practices In Internal Marketing According To Charles Handy's Organizational Culture Typologies", Business and Management Review, 2015, (Çevrimiçi) [http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20May,%202015/BMR\(00438\)-V4-N12-May-2015-SI-VII-47.pdf](http://www.businessjournalz.org/Brazil%20Special%20Edition/SI%20May,%202015/BMR(00438)-V4-N12-May-2015-SI-VII-47.pdf), 1 Ekim 2017.
- Sim, Chi Kyu: A Comparison of the Economic Development of the Republic of Korea and the Philippines since Independence, Research Paper, AP European History Class, Winter 2007/2008, (Çevrimiçi) <https://www.zum.de/whkmla/sp/0708/chikyu/chikyu2.html>, 03 Aralık 2016
- SK Group: "Sunkyoung Unique Management Philosophy", (Çevrimiçi) <http://www.sk.com/About/skms/>, 17 Temmuz 2016.
- : Company Profile, (Çevrimiçi) <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-2690400088.html>, 11 Ağustos 2016.
- : 2017 Consolidated Reports, (Çevrimiçi), <http://gateway.sk.co.kr/en/ir/actualView.aspx>, 14 Temmuz 2018
- Steger, Isabella: After 20 Years Of Studying And Exams, South Korea's Smartest Graduates Struggle To Find A Job, (Çevrimiçi) <https://qz.com/805909/after-20-years-of-studying-and-exams-even-south-koreas-smartest-graduates-are-struggling-to-find-a-job/>, 17 Eylül 2018.
- Strnad, Grażyna: "The Sixth Republic Under Roh Tae Woo : The Genesis Of South Korean Democracy", Polish Political Science, Vol XXXIX, 2010, (Çevrimiçi) <http://www.marszalek.com.pl/yearbook/docs/39/ppsy2010011.pdf>, 08.12.2016
- Song, Ho Keun: "Labour Unions in the Republic of Korea: Challenge and Choice", ILO Discussion Paper, Geneva, 1999, (Çevrimiçi) <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00164.pdf>, 3 Haziran 2017.
- Song, Kyung Soon: Korea's Experience with Economic Development and Transformation, (Çevrimiçi) <http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2016/2/897421455304640570/Kyung-Song-Korean-Experience-Session-4.pdf>, Erişim Tarihi: 08.06.2016.
- Song Youn-ok: What Did Japanese Colonial Rule Bring to Korean Women, Voices from Japan, No:25, 2011, (Çevrimiçi) <http://www.ajwrc.org/english/sub/voice/Voice25inside-6.pdf>, 19 Mayıs 2018.

- Sung Wook Joh: The Korean Economic Crisis and Corporate Governance System, s.130 (Çevrimiçi) <http://www.nber.org/chapters/c10187.pdf>, 12 Ağustos 2016.
- T.C. Ekonomi Bakanlığı: “Ülkeler, Güney Kore, Genel Bilgiler”, (Çevrimiçi) <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/faces/home/disiliskiler/ulkeler/ulkedetay/G%C3%BCney%20Kore%20Cumhuriyeti>, 16 Mart 2016.
- The Federation of Korean Industry: (Çevrimiçi) <http://www.fki.or.kr/en/about/fkiInfo.html#1>, 21 Şubat 2018.
- The Korea Times: “Hiring by Connection”, (Çevrimiçi) http://koreatimes.co.kr/www/news/opinion/2015/08/137_185183.html, 20 Temmuz 2016.
- The Ministry of SMEs and Startups (MSS): Policy Target, 2014, <http://www.mss.go.kr/site/eng/01/10101020000002017111505.jsp>, 12 Ekim 2018.
- : Status of Korean SMEs, 2014, (Çevrimiçi) <http://www.mss.go.kr/site/eng/02/10202000000002016111504.jsp>, 12 Ekim 2018.
- TMMOB: “Ülke Örnekleri İle Kalkınma Ve Sanayileşme Modelleri”, Oda Raporu, 2007 (Çevrimiçi) http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/403675579f61145_ek.pdf, 16 Mart 2016.
- Topuniversities.com editors: “Worldwide University Rankings, Guides and Events”, (Çevrimiçi) <http://www.topuniversities.com/where-to-study/asia/south-korea/guide>, 12 Temmuz 2016.
- Yonhap Korean News: (Çevrimiçi) <http://english.yonhapnews.co.kr/national/2017/12/12/0/0301000000AEN20171212010000315F.html>, 20 Şubat 2018.
- Yoon, Ik-Soo: “South Korea's Industrial Environment”, University of Michigan Transportation Research Institute Report, Michigan, 1985, (Çevrimiçi) <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/138/72608.0001.001.pdf;jsessionid=798B9A3059927ACA509BB01B63F220D1?sequence=2>, 20 Ocak 2017.
- Yoon Yung Sil: 15 Korean Companies Make Fortune 500 List This Year, Same as Last Year, (Çevrimiçi) <http://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=19376>, 20 Eylül 2019.
- Young, Ick Lew: “Brief History Of Korea”, (Çevrimiçi) http://www.koreasociety.org/doc_view/363-brief-history-of-korea-pdf, 26 Ocak 2016.

- Zang, Wenyu, Mark
Baimbridge: “Exports, Imports And Economic Growth in South Korea and Japan: A Tale Of Two Economies”, Taylor & Francis Applied Economics, 2011, (Çevrimiçi)
[https://www.researchgate.net/publication/232955767_Exports_i
mports_and_economic_growth_in_South_Korea_and_Japan_A_
tale_of_two_economies](https://www.researchgate.net/publication/232955767_Exports_imports_and_economic_growth_in_South_Korea_and_Japan_A_tale_of_two_economies), 12 Eylül 2016.
- Wad, Peter: “Global Challenges and Local Responses: Trade Unions in the Korean and Malaysian Auto Industries”, Asia Research Centre, Copenhagen Business School Discussion Papers 2005-3, s.30, (Çevrimiçi)
<http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7410/cdp2005-03wad%20samlet.pdf?sequence=1>, 23 Temmuz 2017.
- World Bank: “1998 Yılı Raporu”, (Çevrimiçi)
[http://documents.worldbank.org/curated/en/1998/01/441258/wor
ld-bank-annual-report-1998](http://documents.worldbank.org/curated/en/1998/01/441258/world-bank-annual-report-1998), 16 Mart 2016.
- World Bank: The World Bank,
[https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD?locations=K
R](https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD?locations=KR), 12 Ağustos 2019.
- World Bank: “1999 Yılı Raporu”, (Çevrimiçi)
[http://documents.worldbank.org/curated/en/1999/01/437658/wor
ld-bank-annual-report-1999](http://documents.worldbank.org/curated/en/1999/01/437658/world-bank-annual-report-1999), 16 Mart 2016.

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında doğan Aslı KAVURMACI, 1999-2003 yılları arasında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde lisans öğrenimi görmüştür. 2003-2007 yılları arasında eğitimine İngiltere'de devam etmiş ve dil eğitiminin ardından 2005 yılında University of Cardiff'te başladığı yüksek lisans eğitiminden 2007 yılında İşletme yüksek lisansı derecesi ile mezun olmuştur. 2011 yılında ise, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda Çalışma Ekonomisi doktora programına başlamış ve ardından, 2013 yılında doktora öğrenimini sürdürken İstanbul'daki bir vakıf üniversitesinde öğretim görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2017 yılından itibaren Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Manyas Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak çalışmalarını sürdüren Kavurmacı, iyi düzeyde İngilizce bilmektedir.