

4. 반부패 이행: 예방, 발견, 대응 (Anti-Corruption Implementation: Prevent, Detect, Respond)

행동강령 자체는 종이에 불과하다. 따라서 이를 실행하는 것이 무엇보다 중요하다. 대기업은 정교한 감사 및 준법 시스템을 갖추고 있지만 대다수의 중소기업은 여건상 그렇게 하기 힘들 수 있다. 따라서 중소기업은 반부패 정책을 이행하기 위한 예방, 발견, 대응 절차를 우선적으로 마련하는 것이 중요하다.



예방 (Prevent)

1) 고위 경영진의 지지와 선언

오너, 최고경영자 혹은 그에 준하는 기업 최고급 경영진이 준법·윤리 경영의 실천에 대한 확고한 의지를 보여주는 것은 기업의 규모와 상관없이 중요하다. 경영진이 이 문제에 무관심하다고 느껴지면 직원들은 규정을 준수하지 않을 것이며, 고위 경영진이 규정을 따르지 않는다는 인식이 있을 경우 효과적인 준법·윤리 경영 시스템이 유지될 수 없다. 중소기업에서는 임직원 및 사업 파트너와 고위 경영진과의 교류가 활발하기 때문에 경영진의 행동을 면밀히 관찰할 수 있으므로 반부패 프로그램의 성공에 '경영진의 의지'가 더 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

경영진의 의지(Tone from the top)

고위 경영진은 강력한 '경영진의 의지'를 공유하고 반부패 프로그램에 대한 주체 의식을 보여주며, 부패방지를 자신의 책임으로 본다는 점을 암시해야 한다. 또한 기업의 핵심 가치에 반부패에 대한 강력한 지지를 반영하고, 그 일환으로 고위 경영진은 부패를 절대 용납할 수 없다는 점을 표명해야 한다. 중소기업은 대기업과 같은 복잡한 구조가 없기 때문에 고위 경영진의 지지와 선언은 한 사람이 대표할 수도 있고, 보다 직접적이고 개인적인 방식으로 표현할 수 있다.

고위 경영진의 부패 방지에 관한 선언은 아래 두 가지 요소를 포함해야 한다.

- 부패에 대한 무관용 원칙
- 반부패 프로그램의 개발 및 이행

고위 경영진은 부패에 대해 규모에 관계없이 언제 어떤 형태로든지 용납되어선 안된다는 점을 분명히 해야 하며, 이는 부패에 관한 무관용 원칙을 담은 공식선언문에 포함되어야 한다. 또한 사내·외 행사(예: 직원 연수 및 주주 총회 등)에서도 강조되어야 한다. 고위 경영진의 지지 및 선언은 단발성 행사가 아니라 기업의 규범과 가치를 지속적으로 보여주는 증거이다. 무엇보다 고위 경영진은 롤모델로서 모범을 보이는 것이 무엇보다 중요하다.

2) 예방 시스템 마련

준법 감시인 지명

고위 경영진은 반부패 프로그램의 이행과 지속적인 관리·감독을 포함한 임무를 사내 핵심인력에게 부과해야 한다. 준법 경영을 위한 인력이 충분하다면 최고준법감시인(Chief Compliance Officer, CCO)을 지정한다. 많은 대기업의 경우 법무 및 준법감시 부서가 별도로 운영되고 있지만, 중소기업의 경우 법률고문이 준법감시의 책임을 추가로 맡을 수도 있다. 어떤 경우든 해당 역할은 회사 대표나 이사회에 직접 보고할 수 있는 적임자에게 주어져야 한다.

준법 감시인이 반드시 법률 분야의 전문가일 필요는 없다. 준법감시 담당자는 법률 지식뿐만 아니라 전 직원의 신뢰를 얻을 수 있는 관리 능력 역시 중요하기 때문이다. 준법 감시인은 직원을 대상으로 교육을 실시할 수 있어야 하며, 비즈니스를 방해하는 걸림돌이 아니라 더 나은 비즈니스를 수행하기 위한 조력자로 인식되어야 한다.

명확한 지침 수립

기업 내에서 다음과 같은 재무 거래와 관련된 업무는 가장 큰 리스크에 노출되어 있다고 볼 수 있다.

- 다른 회사의 구매 및 영업 관리자와 긴밀하게 접촉하는 업무
- 조달, 인허가 및 승인을 담당하는 공무원과 접촉하는 업무
- 금전을 지급하거나 수령하는 업무

이러한 업무에서 부패 리스크를 경감시키기 위해서는 기업의 자금 처리에 관한 명확한 지침을 수립해야 하며, 다음과 같은 간단한 지침만으로도 기업의 자산 및 평판을 보호하는데 큰 효과를 볼 수 있다.

- 전자 결제 방식이 아닌 대금 지급은 반드시 증빙서류를 구비해야 함
- 모든 현금 인출 내역을 기록하고 수령인의 서명을 받아야 함
- 현금 지급 및 수령은 소액 거래에 한정해야 함
- 현금 구매 가능 품목 및 한도를 설정해야 함
- 직원의 개인적인 용도를 위한 현금 선지급을 제한함
- 특정 금액 이상의 대금 지급은 2인 이상으로부터 서명을 받아야 함
- 구매 전 두 곳 이상의 공급자로부터 견적을 받도록 함

직원 및 사업 파트너 파악

규모가 작은 중소기업의 경우 가족이 기업을 경영하거나, 직원은 물론 공급자들도 친인척 및 지인으로 이루어져 모든 사람이 서로를 알고 있을 수 있다. 하지만 비즈니스가 어느 정도 규모로 성장하면 모르는 사람을 고용해야 한다. 직원 채용 시 비즈니스와 업무에 필요한 자질뿐만 아니라 윤리의식 및 준법에 대한 기본 지식에 대해서도 평가해야 한다. 많은 부패 사건들이 느슨한 규율, 허술한 감독, 빈약한 기업문화를 약용한 문제 직원이 일으킨 것이라는 것을 고려하면 직원의 선발 시 부패 문제에 관한 지원자의 시각을 알아보는 것은 매우 중요하다. 필요하다면 지원자의 이전 고용주의 의견을 참고할 수 있다.

또한 부패 리스크가 가장 높은 영역인 기업의 공급자, 유통업자 및 대리인과 같은 사업 파트너에 대해서도 사전에 파악해야 한다. 가장 쉬운 방법은 거래하는 회사에 대해 간단히 인터넷 검색을 해보는 것이다. 해당 회사의 재무 상태뿐만 아니라 회사의 평판, 시장에서의 문제점, 소유주에 대해 알아봐야 한다. 특히 대규모 거래를 진행 중이거나 인수·합병과 같은 중요한 계약을 체결하는 과정에 있는 회사에 대해서는 독립된 제3자 전문가를 고용해 실사(Due Diligence) 실사를 고려해 볼 수 있다.

체크리스트

고위 경영진의 지지 및 선언	예	아니오	진척상황
고위 경영진이 기업의 반부패 프로그램에 대한 강력하고 분명한 지지 및 선언을 보이고 있는가			
고위 경영진이 공식 선언문을 통해 부패 무관용 원칙을 공표하고 있는가			
고위 경영진이 부패 무관용 원칙을 지지하는 반부패 준법 · 윤리 프로그램을 수립하고 있는가			
기업 전반에 걸쳐 고위 경영진의 선언이 이행되고 있는가			
고위 경영진이 반부패 준법 · 윤리 프로그램을 위한 운영 및 관리감독 업무를 명시하고 있는가			
고위 경영진이 반부패 프로그램 이행 및 지속적인 개선을 위한 인적 자원을 충분히 배정하고 있는가			
고위 경영진이 공식 및 자발적 이니셔티브 참여와 같은 반부패 프로그램의 범위와 정도를 규정하고 있는가			
고위 경영진이 반부패 프로그램에 대한 적극적인 지지를 보여주고 있는가(예: 임직원 회의에서 프로그램의 당위성과 중요성 설명)			
기업에서 고위 경영진의 지지 및 선언을 공시하고 있는가			



발견 (Detect)

1) 내부 통제 시스템

정확한 장부와 기록

내부통제 시스템에는 정확한 장부 및 기록 관리가 필수적이다. 회계장부는 정확하게 작성하고 하나만 보유해야 하며 모든 재무 거래를 보여줘야 한다. 정확한 장부와 기록을 유지하면 비즈니스 모니터링과 미승인 거래의 예방, 리스크의 효과적인 관리에 유용하다. 또한 거래에 대한 해명이 필요할 때 회사를 보호하는 데에도 도움이 되며, 취약점이나 규정 외 상황을 탐지할 경우 증거자료가 될 수 있다는 점에서 중요하다.

“장부와 기록”이라는 용어는 금융거래 문서만을 의미하지 않고, 계약서 혹은 우편 영수증과 같은 기업 관계 혹은 활동과 관련된 기록도 포함된다. 기업은 다음과 같은 부분을 포함하여 정확한 장부와 기록 보존을 위한 분명한 정책과 이행 절차를 수립해야 한다.

- 모든 거래, 자산, 채무를 정확하고 공정하게 기업 장부에 기입하고 원문에 따라 세부 사항 기입
- 모든 거래를 공식 회계장부에 기입 및 부외계좌 금지
- 거래, 자산, 채무를 발생 순서에 따라 적시에 기입
- 고의 혹은 과실에 의한 파기, 부적절한 혹은 동의없는 변경이 없도록 장부와 기록을 보존
- 장부와 기록을 법정 기한보다 일찍 파기하지 않음
- 모든 거래를 발생 시점부터 종결까지 지속적으로 기입
- 거래의 합법성 및 진실성
- 전자정보를 파기 및 가공 하지 않고, 즉시 생성 혹은 재생성 될 수 있는 조직화된 형태로 보존/유지/처리



2) 위반 탐지 및 보고

대기업 혹은 다국적 기업과 마찬가지로 중소기업도 위반 사항 탐지 및 보고를 독려해야 한다. 위반의 탐지 및 처벌은 효과적인 반부패 이행을 위한 필수 요소다. 기업은 임직원과 사업 파트너에게 지침을 제공하고, 당사자 혹은 제 3자가 저지른 위반사항을 보고할 절차를 마련해야 한다.

위반 탐지

기업은 내부 자원을 활용한 위반 탐지를 선호할 수 있으며, 여기에는 진상 조사과정에서 찾아낸 범죄 혐의에 대한 대응도 포함된다. 내부 조사에 대한 부정적인 인식을 극복하기 위해 조사 대상과 단계에 대해 투명성을 보장하는 정책이 필요하다. 주요 조사 단계를 설명하는 절차 도식화와 각 단계의 책임소재를 명시하는 것이 가장 좋은 방법이다. 투명성의 보장은 임직원 내부의 동요를 잠재울 수 있고 경영진, 노조 등 이해관계자에게 내부 조사 결과를 설명할 때 도움이 될 수 있다. 직원수가 적은 만큼 중소기업은 위반 사항을 탐지하는 데서 오는 이익이 크다. 이런 근무 환경에서 통제가 강해진다면 위반 사항을 탐지하기 더 쉬울 뿐 아니라 위반을 할 위험 자체가 줄어들게 된다.

내·외부 위반 탐지 경로	
내부 경로	외부 경로
<ul style="list-style-type: none"> • 내부 조사 • 내부 감사 • 지침과 보고에 관한 내부 직통 전화 • 옴부즈맨 	<ul style="list-style-type: none"> • 외부 감사 • 제3자의 불만 및 우려 접수 • 언론보도 • 옴부즈맨

위반 보고 및 부패 신고

신고나 내부 고발은 반부패 이행에 있어 가장 힘들고 민감한 영역 중 하나이다. 위반 보고는 부패방지에 큰 도움이 되며, 이 정보가 반드시 증거로 활용되지 않아도 범죄를 암시하거나 기업 관계자가 조사를 시작하는데 도움이 된다. 규모가 작은 가족 기업의 경우 내부 고발은 최후의 수단이 될 수 있다.

위반 보고는 상사 혹은 기업의 준법부서로 직접 보고될 수 있다. 중요한 것은 직원들이 부패를 비롯한 비윤리적 행동을 신고했을 때 동료나 경영진으로부터 보복을 당할 두려움을 느끼지 않도록 객관적 메커니즘을 제공하는 것이다. 따라서 내부 고발 시스템을 갖추려면 정보의 접수 및 배포 방법과 불만사항 및 조사 기록의 관리 방법에 관한 계획 수립이 필수이다.

이를 위해 내부 고발 신고는 비밀리에 익명으로 이루어져야 하며, 이를 위해 제3자(예: 외부 상담자)와의 핫라인을 개설해야 할 수도 있다. 동시에 익명 제보의 경우, 시스템이 근거 없이 악용 혹은 남용되지 않도록 중립적인 제3자를 통한 사실 확인이 필요할 수도 있다. 기업은 보복에 대한 두려움을 줄이고, 보고를 격려하는 정책을 수립하며 어떤 직원이나 사업 파트너도 부패와 연관된 행위에 대한 적절한 보고로 인해 차별 또는 해고를 겪지 않을 것임을 분명하게 밝혀야 한다.

신고를 접수하면 바로 조사에 착수해야 하며 신고에 대해 효과적인 조치를 취해야 한다.

※ **효과적인 신고 시스템**

효과적인 신고 시스템은 신고의 성격에 따라 다음과 같은 다양한 신고 방법을 제공할 수 있어야 함

• **신고 방법**

- 직장 동료에 직접 신고: 그다지 심각하지 않은 불만 사항은 직속 상관, 법률 고문, 고위 경영진에게 직접적으로 신고 가능. 그러나 신고 내용이 상관 중 한 명과 관련된 경우, 다른 창구가 제공되어야 함
- 익명의 핫라인: 사내에 쉽게 접근이 가능하면서도 비공개적인 장소에 신고함 설치 가능

• **후속 조치**

- 신고 처리: 신고는 혐의의 심각성과 신고의 처리 방식에 따라 분류되어야 함. 어떤 혐의는 해당 직원의 직속 상관이 조사를 담당할 수 있으나, 좀 더 심각한 사안의 경우, 법무, 인사, 재무 및 기타 관련 부서가 공동으로 참여하는 위원회를 통해 처리되어야 함
- 보복 처리: 위법 사항을 신고한 직원이 다른 직원들, 특히 부정 행위를 저지른 혐의를 받고 있는 사람에게 의심의 살 조짐이 보이는 경우, 회사는 어떤 형태의 보복이든 즉시 그에 대처하는 방안을 강구해야 함
- 후속 조치: 불만이 접수되면 신고 사항을 등록하고 결과를 기록한 후 신고 당사자에게 후속 조치에 관한 내용을 알려줘야 함 (익명으로 신고하지 않은 경우)

체크리스트

위반사항 탐지 및 보고	예	아니오	진척상황
기업 정책 및 절차의 해석과 이행을 돕는 전담 직원/부서 및 직통 전화에 언제든지 접근이 용이한가			
위반 사항을 탐지할 수 있는 사내·외 경로가 있는가			
기업이 제공하는 위반 사항 보고를 위한 직통 전화 혹은 옴부즈맨 서비스가 언제든지 쉽게 접근이 가능한가			
임직원 및 사업 파트너가 반부패 프로그램 위반사항을 보고하도록 격려하고 있는가			
합리적인 사고에 의해 혹은 양심에 따른 신고로 임직원이나 사업 파트너가 어떤 차별이나 해고도 당하지 않을 것임을 분명히 고지하고 있는가			
신고자 및 신고 및 혐의 대상자가 비밀유지 원칙에 따라 보호받고, 법률 자문을 받을 수 있는가			
소통과 교육 과정에서 위반 사항 보고를 다루고 있는가			
고위 경영진이 위반 사항 혹은 규정 외 사항에 대해 정기적으로 보고 받는가			
기업이 위반 사항 탐지 및 보고, 지침 모색에 관한 정책 및 절차를 공식하고 있는가			



대응 (Respond)

1) 부패행위의 징계

부패를 비롯한 비윤리적 행동에 관여한 것으로 밝혀진 직원에 대해서는 엄중한 징계를 내려야 하며, 이는 국내 노동법과 고용계약서에 제시된 고용 해지 조항에 따라 결정되어야 한다. 효과적인 위반 사항 해결 절차는 법 집행에 따른 부정적인 결과와 이미지 실추를 피할 수

있게 하므로, 위반사항의 해결을 반부패 프로그램을 개선할 수 있는 기회로 삼아야 한다. 사안이 심각할 경우 사법 당국에 문제를 알리고, 정부 관계자와의 협조를 고려해야 한다. 이러한 협조는 기업의 부패 무관용 원칙을 강조하고, 법률 위반에 따른 제재 수준을 낮추는 효과도 기대할 수 있다.

위반에 대한 제재 조치

기업은 임직원과 사업 파트너가 반부패 정책 및 절차를 위반할 경우 가하는 제재 조치를 명시해야 한다. 제재 조치에는 금전 및 비금전적 부분을 포함하고, 제재 조치 선정 시 필수로 고려해야 할 사항은 다음과 같다.

실효성

제재 조치가 실효성이 없다면 반부패 프로그램을 약화시키며, 기업의 모든 단계에서 강력하게 이행되지 않을 경우 프로그램의 전반적인 신뢰도 하락함

신뢰성

- 제재 조치는 위반이 현실적으로 억제 가능하다고 인식될 때만 효과 있음
- 제재 조치의 신뢰도를 향상하기 위해 내부통제의 효과성과 신뢰도를 보장해야 함

인센티브

- 보상과 처벌을 함께 적용하는 '당근과 채찍' 전략: 모범 행동을 '당근'으로 보상하고, '채찍'으로 잘못된 행동을 처벌하는 정책이 더 효과적임

적절성

지나치게 미미하거나, 과도한 제재는 임직원이 규정 외 관행을 보고하지 않게 될 위험이 있으며, 기업은 위반 사항의 심각성과 적절한 상황에 따라 적용될 수 있는 제재를 열거한 목록을 마련해야 함. 임직원과 사업 파트너로부터 제재 목록에 대한 의견도 요청 가능함

일관성

- 제재 조치는 관련법과 일관되어야 함
- 제재의 목적은 잠재적인 반부패 프로그램 위반의 억제에 있음
- 제재 조치는 실정법과 모범 사례 기준을 준수하고, 특징과 범위를 한정 지어야 함



● **절차와 업무에 대한 지침**

기업은 제재 조치가 객관적이고 투명한 절차에 따라 집행될 수 있도록 다음과 같은 대응 절차 및 업무를 명시한 지침을 마련하여 주관적이고 임의적인 대응을 피해야 한다. 또한 이 지침은 모든 임직원 및 사업 파트너에게 공유되어야 한다.

- 위반의 심각성을 결정할 수 있는 기준(범위, 규모, 미수 혹은 실행 여부)
- 위반의 심각성과 징계 제재 연계(과거 유사한 사건 발생 여부 혹은 절차 위반 사례를 포함해 위반자가 징계 받은 전력이 있는지 확인)
- 자발적 보고자에 대한 제재 완화(예: 사면 프로그램)
- 위반 혐의 혹은 탐지된 위반에 대한 조사권 부여
- 조사 과정에서 확인해야 할 절차 및 규정 확인(예: 정보보호법, 노동법)
- 사건에 대한 내부 소통(예: 인사부서에 의한 소통)
- 정부 관계자와의 외부 협력
- 과정 및 문서화 모니터링

기업은 제재를 완화할 수 있는 기회 부여를 위해 징계결정에 대한 반론권 및 항소 기회를 제공하는 등 기준을 마련해야 한다. 이러한 제재 완화 인센티브는 위반자에 대한 신뢰를 보여주어, 위반자들이 차후에 기업 정책과 절차를 준수하는 동기부여가 될 수 있다.

제재 조치 적용

중소기업의 경우 적절한 조치가 직원 해고 혹은 사업 파트너와의 거래 중단일 경우 해당 조치를 단행하기 어려울 수 있다. 대기업보다 사원이나 사업 파트너를 대체하기 어렵기 때문이다. 단기 손실이 상당하다고 하여도 이를 장기적인 법적, 사업적, 평판 측면의 위험 감소를 위한 장기 투자로 간주해야 한다.

제재 조치는 모든 임직원과 관련 사업 파트너를 포괄할 수 있어야 하며, 객관적이고 투명한 절차에 따라 집행되어야 한다. 기업은 임직원 또는 사업 파트너의 위반 미수 혹은 과거 위반 사항을 탐지했을 경우, 다음과

같은 징계 정책에 따라 분명하게 대응할 필요가 있다. 기업은 제재 조치를 공식 발표하여 이해관계자에게 강한 경고를 주고, 잠재적 위반자를 억제하는 방안을 고려할 수 있다.

임직원 제재	사업 파트너 제재
<ul style="list-style-type: none"> - 벌금, 임금 삭감, 승진 누락, 좌천, 계약 종료 포함 - 기업은 고성과자 혹은 고위 경영진의 계약 종료를 주저해서는 안 됨 - 기업에서는 권고 사직 대신 계약 종료를 선호하는데, 이는 권고 사직의 경우 엄중한 징계 조치 효과가 떨어지기 때문 	<ul style="list-style-type: none"> - 거래 중단, 사업기회 배제 혹은 불리한 영업 및 운영 조건 포함 (예: 엄격한 실사 조건)

- **위반 사항 고지**

- 임직원이 심각한 위반을 저지른 경우, 모든 관련 부서에서 해당 사항에 대해 알도록 고지함
- 임직원의 위반은 징계 조치 혹은 개선책을 이행하는 인사관리부서 혹은 직원교육부서에 고지함
- 사업 파트너의 심각한 위반 사항도 관련 부서 (예: 조달, 투자 관계 부서)에 보고함
- 특정 경우에는 기업 내부에서 탐지한 위반 사항이 외부 법 집행기관 및 기타 관련 기관(예: 계약 관계인 사업 파트너)과 관련될 수 있음
- 위반 사항을 적극적으로 고지하면 제재 완화와 같은 우대 조치를 받을 수 있음
- 기업은 위반 사항을 외부 관계자에게 고지할 때 해당 국가의 법률규제를 고려함

- **개선책 선정**

- 위반을 탐지하는 것은 반부패 프로그램 또는 기업 경영의 핵심 절차에서 개선이 필요한 분야를 발견할 기회로 간주해야 함 (예: 허위 지급과 같은 조달 위반은 기업 반부패 정책 위반이지만 적절한 승인 절차 혹은 같은 조달 관리 절차가 부족하다는 것을 의미하기도 함)
- 상황을 분석하여 내부통제 환경을 검토 및 개선하고, 위반 사항에 대한 인식을 넓히고 지식을 확충하는 맞춤형 교육 및 소통을 강화하며, 기업의 전반적인 징계 정책을 검토 및 조정하는 등 반부패 프로그램의 개선책을 결정해야 함
- 모든 사건은 모니터링을 활성화하고, 소통 및 교육을 증진하기 위해 반드시 문서화 해야 함. 관련 서류에는 기업 내에서 보고 받은 이가 누구인지, 어떻게 사건에 대처 했는지를 기록한 자료가 포함되어야 하고, 문서를 통해 부서간, 지역간 혹은 제 3 자와의 비교 가능

체크리스트

위반사항 해결	예	아니오	진척상황
임직원과 사업 파트너 대상 징계 정책이 명확하고 접근용이한가			
징계 정책이 제재 목록, 절차와 업무에 대한 지침, 항소 기회를 포함하고 있는가			
사건과 관련 있고 적절한 제재 조치가 실제로 적용 되는가			
사건 대응을 지원하는 공정하고 투명한 절차 및 업무에 대한 지침이 있는가			
위반사항에 연루된 내부 부서 혹은 외부 이해관계자에게 이를 고지하는 절차가 있는가			
반부패 프로그램 강화를 위한 개선책을 마련하기 위해 위반사항을 분석 하는가			
기업 또는 임직원의 혐의가 제기되기 전에 잠재적 혹은 실제 위반사항에 관한 정보나 증거를 정부 당국에 사전에 공개 하였는가			
기업 또는 임직원의 혐의가 제기된 이후 정부 당국과의 협력 의사를 밝혔는가			
정부 당국과의 협력을 고려할 때 국가 실정법 및 기소 절차를 구체적으로 확인하였는가			
정부 당국과의 협력 시 신고자, 증인, 전문가, 피해자의 보호를 논하였는가			
기업이 정보보호 규정에 대한 잠재적 위반사항을 논하고 있는가			
기업이 위반사항 해결과 정부 당국과의 협력에 관한 정책 및 절차를 명시하고 있는가			

2) 준법·윤리 증진을 위한 인센티브 제공

임직원 및 사업 파트너의 윤리 및 준법감시를 증진하고 이에 대한 인센티브를 제공하는 것은 대기업과 마찬가지로 중소기업에도 중요한 일이다. 중소기업의 경우 금전적 인센티브는 기업에 상당한 부담을 줄 수 있으므로, 비금전적 인센티브에 초점을 두는 것이 좋다. 중소기업은 임직원 수가 제한적이기 때문에 일반적으로 대기업이나 다국적 기업보다 임직원간 친밀도가 높고 관계가 더 유착되어 있으므로, 비금전적 인센티브가 더 효과적일 수 있다. 경우에 따라서는 금전적 인센티브를 제공하는 것도 고려해 볼만 하다.

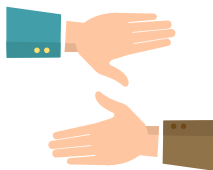
인센티브 유형

● 금전적 인센티브



- 임직원: 급여 인상, 추가수당, 승진, 선물
- 사업 파트너: 사업 기회 우선권 및 영업 우대 조건

● 비금전적 인센티브



- 임직원과 사업 파트너의 올바른 행동 표창, 사보에 관련 활동 소개, 임원 교육과정 참가, 고위 경영진 혹은 동료로부터의 인정

뇌물 요구를 신고하거나 부패 공무원과의 거래를 거부한 직원의 사례를 전사에 알리고, 어려운 상황에서 올바른 결정을 내린 것에 대해 고위 경영진이 연설이나 교육을 통해 치하한다면 부패 무관용 원칙에 대한 '경영진의 의지'를 강화하고, 전사적으로 반부패 기업 문화를 효과적으로 확산시킬 수 있다. 나아가 기업의 가치를 실천하는 데 모범이 된 임직원을 표창할 수도 있다. 이러한 비금전적 인센티브들은 임직원 및 사업 파트너에게 더 큰 영향력을 발휘할 수 있을 것이다.

올바른 행동을 유도하는 또 다른 방법은 직원의 인사과과에 윤리적 기준을 포함시키는 것이다. 기업의 가치를 이해하고 있음을 보여주고, 행동강령을 이행하는 직원은 기업의 가장 큰 조력자이며, 이는 공적으로 인정받아야 할 부분이다. 따라서 직원의 반부패 실천 의지 및 결과는 승진 대상자를 결정할 때 고려해야 할 기준 중 하나가 되어야 한다.

* 인센티브 평가 기준의 예

- 컴플라이언스 교육 참여 및 성과
- 기업 반부패 프로그램 개발 및 적극 지원 정도
- 컴플라이언스 관련 승인
- 기업 가치와 규범에 관한 지식(예: 윤리강령)
- 문제행위나 제안에 대한 의문제기 혹은 거절

3) 소통과 교육

중소기업은 자원이 충분하지 않은 관계로 반부패 프로그램의 성패는 소통과 교육에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 경영진의 개별 소통이나 교육 참여도 프로그램에 대한 기업의 선언을 강조하는데 일조한다. 교육을 통해 문제나 우려를 논할 수 있는 것도 장점이다. 기업은 단순한 직급체계에 자본을 집중하여 반부패 정책과 절차에 대한 이해도와 적용도를 높이기 위해 직접 소통과 교육을 실행하도록 해야 한다.

또한 많은 대기업들이 공급자에게 효과적인 반부패 프로그램을 운영하고 있음을 입증해 줄 것을 요구하고 있으며, 이런 측면에서 교육 프로그램은 많은 기업들이 기대하는 요건 중 하나이다.

기업의 소통과 교육 활동은 명확하고 일관적인 메시지를 임직원과 사업 파트너에게 전해야 한다. 더 나아가 기업에서는 구체적인 문제와 특정 집단(예: 뇌물을 강요받는 유통 담당자)의 수요를 고려한 맞춤형 교육을 제공해야 한다. 기업의 업종과 문화에 맞는 교육 과목을 선정하면 한정된 예산과 자원 내에서 더욱 효과적인 교육을 실시할 수 있다.

소통과 교육은 정기적으로 진행되어야 한다. 임직원은 최소 연 1회 표준화된 의무교육에 참여하여 반부패 프로그램이 모든 임직원의 핵심 안건이 되도록 한다.

대상

임직원과 사업 파트너

내용

시행이유, 목적, 절차에 관한 정보 및 실천 사례

- 표준화된 소통과 교육을 통한 기업 전체의 부패 무관용 원칙을 강조함
- 정책 및 절차의 필요성과 프로그램 개발 목적을 설명함
- 기업 규범 및 가치의 실천 사례를 실질적으로 제시 (예: 부패 위험에 잘 대처한 직원에게 특별 포상)

방법

- 면대면 교육은 상호작용이 증진되고, 내용에 대한 이해도를 높일 수 있어 효과적임. 특히 중소기업에 효과적인 방법임
- 온라인 교육은 언제 어디서나 접속이 가능하고, 교육 이수자에 대한 관리가 용이함
- 웹사이트, 이메일, 뉴스레터와 같은 대중매체는 독학에 유용하며, 배포가 용이하고 비용 대비 효과가 높음
- 대상에 따라 다양한 언어와 매체를 통해 표준화된 소통과 교육을 제공해야 함

또한 중소기업의 부담을 경감시키기 위해 다음과 같은 대안을 고려해 볼 수 있다.

- **공급망 교육 참여:** 대기업의 공급망에 포함되어 있는 중소기업은 대기업의 교육에 참여하거나 안내자료를 공유받을 수 있음
- **공식 자료 활용:** 반부패 이슈를 다루는 국제기구 및 시민사회단체의 교육 지침 및 기준과 자료를 무료로 활용할 수 있음
- **1:1 교육 접근법:** 임직원 일부가 외부 반부패 교육에 참석하고, 이를 내부 동료와 공유함
- **관심 그룹 모집:** 상공회의소 및 산업협회 혹은 노조와의 협력을 통해 각각 제공하는 교육을 통합적으로 운영할 수 있음

기업은 어떤 교육이든 언제 누구를 대상으로 실시했는지 기록하는 것이 매우 중요하다. 이를 통해 모든 직원이 지속적으로 교육 받을 수 있도록 관리할 수 있으며, 거래하는 기업이나 당국에 실제로 교육이 실시되고 있음을 증명할 수 있다. 또한 다음과 같은 지표를 이용해 반부패 교육의 효과를 평가해야 한다.

- 직원의 참여도와 반응
- 참여 직원의 피드백
- 교육 프로그램 이수 후 시험 실시
- 사내 내부 고발 프로그램의 이용 증가
- 임직원의 비윤리적 행동 또는 부패행위 감소 여부

체크리스트

소통과 교육	예	아니오	진척상황
소통과 교육 대상에 모든 임직원과 사업 파트너가 포함되었는가			
소통과 교육 과정이 내부 임용 및 외부 채용 절차에 포함되었는가			
소통과 교육이 정기적으로 제공되고 있는가			
소통과 교육이 리스크 평가 결과와 연계되어 있는가(예: 정기 소통 및 교육 자료 검토)			
소통과 교육 과정이 관련 임직원과 사업 파트너를 대상으로 반부패 프로그램에 대한 포괄적인 정보를 포함하고 있는가			
소통과 교육 과정이 웹사이트 게재, 이메일 발송, 뉴스레터 발간, 기업 사보 및 연례 보고서 발간과 같이 적절한 경로를 통해 제공되고 있는가			
맞춤형 소통과 교육에서 고위험군 산업 및 지역에서 근무하는 임직원과 사업 파트너의 문제와 수요를 다루고 있는가			
맞춤형 소통과 교육이 양방향적 소통방식을 채택하고 있는가 (예: 강의형 교육)			
소통과 교육을 문서화, 모니터링하고 효과성과 효율성을 평가하고 있는가			
특별 상황 혹은 주요 행사(예: 조직 변동, 신규 지점, 자발적 이니셔티브 참여)를 통해 반부패 프로그램의 중요성 및 목표를 강조하고 있는가			
기업은 소통과 교육 활동을 문서하고 있는가			

4) 공동 노력 (Collective Action)

공동 노력은 '다양한 이해관계자들이 부패 척결을 목표로 함께 협력하는 과정'이다. 중소기업들이 반부패를 위해 개별적으로 특정 조치를 취할 수도 있지만, 공동 노력을 통해 영향력을 강화하는 것도 더욱 효과적인 방법이 될 수 있다. 나아가 공동 노력은 '공정한 경쟁의 장'을 만들어내 기업이 부패행위에 가담하지 않으므로써 불리한 입장에 처하지 않도록 한다.

또한 대기업의 사업 파트너인 중소기업들은 대기업의 준법·윤리 기준 준수를 요구받을 수 있기 때문에 분야별 이니셔티브와 같은 공동 노력 프로젝트에 참여하여 이에 대한 부담을 경감할 수 있다.



정부

반부패에 관한 국제법 및 협약을 국내법으로 채택하고, 반부패 법을 엄격히 집행하며, 비즈니스에 있어 청렴 및 책임을 증진할 수 있는 환경을 조성해야 한다.



기업

기업 내 부패를 탐지하고 예방하기 위해 효과적인 반부패 프로그램을 시행해야 한다.



시민사회

정부 및 민간 부문의 반부패 노력을 감시하고, 모니터링해야 한다.

• 사례 1: 공동 노력을 통한 공정한 비즈니스 환경 조성: Fair Player Club



- 세계은행(World Bank)과 지멘스 청렴성 이니셔티브(Siemens Integrity Initiative)가 지원하는 글로벌 반부패 프로젝트 중 하나
- 전 세계 24개 글로벌 반부패 프로젝트 중 유일한 한국 프로젝트로 한국 기업의 준법·윤리경영 확산을 위한 민관협력 프로그램



1차년도: 산업
(2015)

- 기계산업, 의료기기, 자동차, 전자정보통신, 철도, 해외건설 등의 산업협회와 민관협력 증진을 통해 기업 회원사들의 반부패 준법·윤리경영 인식 제고



2차년도: 지역
(2016)

- 서울특별시 및 부산, 대구, 인천, 광주, 대전, 울산 등 6대 광역자치단체와 지역상공회의소와의 민관협력 증진을 통해 전국 주요 도시에 위치한 기업을 대상으로 반부패 준법·윤리경영 역량 강화



3차년도: 국가
(2017)

- 유럽 및 아시아 7개국 대사관과 외국 상공회의소와의 민관협력을 통해 다양한 국가의 기업들간 공동 노력을 증진함으로써 한국 기업환경에서의 반부패 글로벌 스탠다드 수준을 높이고 해외 진출국에서 한국 기업의 준법·윤리경영 경쟁력 강화



www.fairplayerclub.kr

공동 노력 유형 및 참여 방법

공동 노력에 있어 다양한 톨을 사용할 수 있다. 어떠한 톨을 사용할 것인지는 목적 및 비즈니스, 산업, 이해관계자의 상황에 의해 결정된다.

	윤리적 기여	외부적 집행
단기적/프로젝트 기반형 합의	반부패 선언 <ul style="list-style-type: none"> 서명 당사자들이 프로젝트 진행 동안 부패 행위에 연루되지 않도록 구속하는 원칙 평판 및 동료 집단 간 상호 압력을 통해 집행을 이끄는 공개 선언 	청렴 계약 <ul style="list-style-type: none"> 소비자 및 입찰 기업 간에 공식적으로 작성된 계약 외부 모니터를 통해 모니터 되는 입찰 및 이행 프로세스 위반 사항에 적용되는 제재
장기형 이니셔티브	원칙 기반형 이니셔티브 <ul style="list-style-type: none"> 서명 당사자들이 일상적인 비즈니스에서 부패 행위에 연루되지 않도록 구속하는 원칙 평판을 통해 집행을 이끄는 공개 선언 정부와 함께 반부패를 옹호할 수 있는 이니셔티브 	비즈니스 연합 인증 <ul style="list-style-type: none"> 멤버십을 위한 준법 · 윤리 관련 전제조건 외부 감사를 통해 확인되는 멤버십 요건 채택 멤버 승인 혹은 배제

* 출처: World Bank, "Fighting Corruption through Collective Action: A guide for business"