

▶ 반부패 이행 가이드라인

1. 부패 방지를 위한 통제 및 환경 조성(The Control Environment)

1) 고위 경영진의 지지와 선언

“이사회는 기업의 반부패 정책 및 프로그램에 정통해야 하며, 뇌물수수 리스크를 인지하고 있어야 한다.”

효과적인 반부패 프로그램은 오너, 최고경영자, 이사회 혹은 그에 준하는 기업 최고위급 경영진의 분명하고 공식적이며 강력한 지지와 선언이 있어야 한다. 임직원과 사업 파트너가 고위 경영진이 부패 방지를 위해 노력한다는 생각을 하지 않으면 아무리 잘 설계된 프로그램이 있더라도 부패 위험 감소에 실패할 수 있다. 고위 경영진은 다짐을 행동으로 옮기는 정책과 절차를 지원함과 동시에 부패에 관한 무관용 원칙을 도입할 것을 분명히 밝혀야 하며, 이는 청렴성, 투명성, 책임성의 기본 가치에 기반을 둔 문화를 만드는 핵심 축이 된다.

경영진의 의지(Tone from the top)

최고 경영진의 지지와 선언은 모든 임직원과 관련 사업 파트너가 지지하는 기업의 운영 규범과 가치에 영향을 준다. 고위 경영진은 반부패 프로그램의 주체의식을 보여주고, 부패방지를 자신의 책임으로 본다는 점을 암시해야 한다. 또한 기업의 핵심 가치에 대한 평가와 강력한 지지를 반영하고, 그 일환으로 고위 경영진은 부패를 절대 용납할 수 없다는 점을 명시해야 한다.

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

- 부패에 대한 무관용 원칙을 위한 공공 정책
- 반부패 프로그램의 개발 및 이행

고위 경영진은 부패의 규모에 관계없이 언제 어떤 형태로든지 용납되어선 안된다는 점을 분명히 해야 하며, 이는 부패에 관한 무관용 원칙을 담은 공식

선언문에 포함되어야 한다. 또한 사내·외 행사(예: 직원 연수 및 주주 총회 등)에서도 강조되어야 한다. 반부패 프로그램에서도 선언문을 지지하고 구체적인 정책 및 절차에서도 동 선언문을 포함해야 한다. 고위 경영진의 지지 및 선언은 반부패 프로그램을 발족할 당시의 단발성 행사가 아니라 기업 규범과 가치를 지속적으로 보여주는 증거이다.

고위 경영진의 역할

고위 경영진은 모든 임직원과 사업 파트너가 부패에 관한 무관용 원칙과 구체적인 정책과 절차를 이해하도록 보장하면서 ‘경영진의 의지’를 실질적인 행동에 옮겨야 한다.

● 기업 전반에 걸친 선언

- 고위 경영진은 모든 임직원과 사업 파트너가 기업의 부패 무관용 정책을 따르지 않을 경우에 초래될 결과를 포함하여 기업의 가치와 규범을 알고 있도록 보장할 책임이 있음
- 대기업에서는 사내 모든 단계에서 ‘경영진의 의지’를 잘 이해할 수 있도록 보장하는 것이 중요함. 특히 중간 관리자들은 직원들이 가장 자주 보는 직급이 제일 높은 상사일 수 있으므로, 반부패 준법·윤리 프로그램에 그들의 주체의식을 보여줘야 함

● 업무 분장

- 반부패 준법·윤리 프로그램의 이행과 지속적인 관리·감독을 포함한 임무를 사내 핵심 인력(예: 준법감시인)에게 부과함

● **충분한 자원 제공**

- 프로그램의 이행과 지속적인 개선을 위해 충분한 인적·금전적 자원을 제공함
- 양질의 프로그램을 지원하기 위해 관련 분야 전문가를 고용하거나 상담을 고려할 수 있음

● **반부패 프로그램의 규모와 범위 결정**

- 반부패 프로그램이 '기업을 위한 부패 방지 및 준법·윤리 안내서'¹⁾에서 제시한 규제 기준과 모범사례 원칙의 핵심 요소를 다루는 것과는 별개로 아래와 같은 프로그램 범위와 정도를 규정해야 함

- 공시 수준
- 프로그램의 독립 평가 실시 여부
- 유엔글로벌콤팩트 등의 자발적 이니셔티브 혹은 공동 노력(Collective Action)에 대한 참여 여부

● **지지와 선언을 행동으로**

- 고위 경영진은 프로그램의 이행과 개선 과정에 적극적으로 참여하여 '경영진의 의지'를 몸소 보여주어야함
- 이런 행동은 프로그램에 대한 임직원과 사업 파트너의 의문점과 우려를 해소할 수 있음
- 이는 다음과 같은 활동을 포함함

- 유엔글로벌콤팩트(UNGC), 세계경제포럼(WEF)의 부패방지연합(PACI), 채굴산업 투명성 이니셔티브(EITI), 건설 업계 투명성 이니셔티브(CoST) 등 자발적 이니셔티브에 동참
- 임직원 회의에서 반부패 프로그램의 중요성과 당위성 설명
- 기업의 사업 기회 손실이라는 결과(예: 부패행위를 통해서만 성사할 수 있는 계약을 포기함)에도 불구하고 반부패 가치를 실현한 임직원을 공식적으로 치하
- 합작투자기업(joint venture), 중개인(agents), 공급자와 같은 관련 사업 파트너 및 사외 이해관계자(예: 투자자)와 논의
- 연간 보고서, CSR 보고서 등 외부 출판물에 부패방지 선언 인용
- 교육 및 의사소통 활동에 참여
- 롤모델로서의 역할 수행

¹ OECD, World Bank, UNODC가 공동 발간한 "기업을 위한 부패방지 및 준법·윤리 안내서(Anti-Corruption Ethics and Compliance Handbook for Business)"

사례 ①

다국적 기업의 고위 경영진, 준법감시 프로그램 개발에 참여

다국적 중견 기업 A 의 중개상은 해외 입찰과정에서 뇌물수수 공모 혐의로 이탈리아 당국으로부터 수사를 받았다. 기업 A는 이에 연루된 최고 경영진을 즉시 정직 처분하고, CEO 와 이사진을 새로 임명하였으며, 회사 창립 이래 처음으로 경영권과 소유권을 분리했다.

기업 A 의 경우 이전까지는 해외 뇌물수수 문제에 관한 내부 정책이 부재했다. 이사회는 기업의 형사 책임을 관리하는 조직 모델을 채택하기로 합의하고, 해외 뇌물수수 방지 프로그램의 개발을 시작했으며, 독립된 준법 컨설팅 업체가 위험 분야를 대상으로 구체적인 평가를 시행하도록 했다. 이 과정에서 컨설팅 기업은 고위 경영진부터 사원까지 각 위험 분야에서 일하는 임직원을 대상으로 면담을 진행했다.

CEO 와 이사회는 위험 평가 결과에 따라 잠재적 부패 위험을 방지하기 위한 정책과 절차를 새로운 조직 모델에 포함, 최종 승인했다.

기업의 모든 부서 내 고위 경영진과 핵심 운영진은 정보공유를 통해 각 부서에 맞는 구체적인 절차 초안을 작성했으며, 개별 이사진 역시 이에 적극적으로 참여 했다. 기업 A 는 윤리강령을 채택하고, 정책 및 절차를 도입했으며, 독립된 관리감독 기구를 설립하여 각 정책 및 절차 이행을 전담하도록 했다. 또한 해당 윤리강령, 정책 및 절차를 내부 전산망에 공유하여 모든 임직원이 접근 가능하도록 했다.

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			

2) 반부패 프로그램 개발

고위 경영진의 부패 무관용 정책에 대한 분명한 지지와 선언은 반부패 프로그램을 통해 지원되어야 한다.

기업은 반부패 프로그램을 개발하고 지속적으로 개선하는 과정에서 몇 가지 핵심 사항을 프로그램의 모든 요소에 반영하고 적용해야 한다.

“뇌물 수수 관련 정책 및 절차의 이행은 책임있는 관리자에게 할당되어야 한다. 이때 정책 및 절차는 분명하고 접근이 용이하며, 문서화 되어야 한다.”

반부패 프로그램의 특징

부패방지 준법·윤리 프로그램은 부패 위험을 다루는 정책과 절차로 구성되어야 하며, 법적 일관성, 구성성, 참여성, 공동책임성, 접근성, 가독성, 신뢰성, 적용 가능성, 지속성, 효율성을 반영해야 한다.

● 적용 가능한 법과의 일관성

- 기업은 사업활동을 하는 모든 국가의 서로 다른 법과 규제를 통합적으로 파악해야 함
- 국내법과 국제법을 고려하여 프로그램이 설계되었는지 검토하도록 법률 전문가를 파견하고, 국내법 중에서도 역외적용 조항에 특별한 주의를 기울여야 함

● 구체적인 요구사항 반영

- 기업은 리스크 평가 결과를 통해 리스크의 범위와 부패방지를 위한 조치를 취해야 하는 구체적인 분야를 결정하고, 이에 기업 문화, 선호도, 관습도 포함할 수 있음
- 예를 들어, 임직원의 선호도는 최선의 교육 방법 (예: 기술관련 기업의 컴퓨터 기반 교육)을 제시할 수 있음

● 이해관계자의 참여

- 참여를 유도하는 접근방식을 활용하면 이해관계자들이 프로그램에 대한 주체 의식을

가지게 되어 반부패 프로그램의 중요성 인식과 도입을 지지하게 됨

• 참여는 아래와 같은 방식을 통해 추진 가능함

- 상호교류 절차: 임직원에게 정보를 제공하고 피드백을 요청하여 공식 협의 또는 비공식적인 논의 진행
- 모든 이해관계자의 참여: 노조, 회계감사, 투자자 혹은 사업 파트너까지 반부패 프로그램에 관한 의견을 개진할 수 있도록 초청

- 참여는 개개인의 신뢰와 이해에 기반하며, 이런 접근방식을 도입하면 프로그램에 대한 반발을 줄일 수 있음

● 공동의 책임

- 반부패 프로그램에서 준법 감시는 의무 사항이자 기업의 모든 역할과 분야에 적용되어야 하는 부분으로 규정과 원칙은 모든 임원과 최고 경영자, 직원까지 동등하게 적용되어야 함
- 기업 인사관리 정책에 프로그램을 일관성 있게 적용해야 함

● 접근성

- 반부패 프로그램 및 이에 대한 지원에 관한 정보는 접근이 용이해야 함
- 기업은 이를 웹사이트, 뉴스레터, 출판물 외 다른 의사소통 채널에 공시할 것을 고려해야 함
- 정보의 접근성을 높이면 임직원과 사업 파트너에게 프로그램을 홍보하는데 도움이 됨. 또한 의문점과 우려를 해소하기 위한 업무 지원센터와 같은 특별 조치를 취할 수 있음

● 가독성

- 반부패 프로그램의 내용은 약어나 전문 용어의 사용을 최대한 줄여 이해하기 쉬워야 함
- 실제 사례, 지침 및 간편한 방법을 제안하면 문서상 정책을 실제로 이행하는 과정에서 이해도를 높일 수 있음

- **신뢰기반 사내 문화 형성**
 - 과도한 통제보다 신뢰를 우선으로 하는 문화를 형성하도록 해야 함
 - 신뢰 기반 문화는 부패방지 정책을 가치와 규범, 원칙으로 전환 가능함
 - 위기 상황에서 조언을 구하고, 정직하고 윤리적인 직원을 우대하는 환경을 조성 가능함
- **적용 가능성**
 - 반부패 프로그램은 임직원뿐 아니라 사업 파트너와 사외 이해관계자에게까지도 적용되어야 함
 - 제 3 자가 의사소통 전략, 교육 등 다양한 방안에 참여하면 이해도를 높일 수 있고 부패 위험을 줄일 수 있음
- **지속성**
 - 반부패 프로그램은 단발성 프로젝트가 아닌 지속적인 절차이므로 변화하는 경영 환경과 내부 지식공유에 발맞춰 끊임없이 개선되어야 함
- **효율성**
 - 기업의 자원을 적절하게 활용해야 함. (만약 재정 또는 인적자원이 비효율적으로 활용되면, 이는 전반적인 프로그램의 효율성 저하로 이어지고 지속가능성에 해가 됨)
 - 반부패 프로그램을 지속적으로 상황에 맞게 최적화해야 함



체크리스트

반부패 프로그램 개발	예	아니오	진척상황
반부패 프로그램은 모든 준거법과 일관성이 있는가			
기업의 구체적인 필요사항이 반부패 프로그램에 잘 반영되었는가			
임직원과 외부 이해관계자를 포함시키는 참여 방식을 기반으로 반부패 정책 및 절차를 실행하고 지속적으로 개선하고 있는가			
기업의 모든 분야, 업무, 직급에서 반부패 프로그램의 준법감시 이행이 의무인가			
반부패 프로그램에 관한 정보 및 프로그램 모종 자료에 쉽게 접근할 수 있는가			
반부패 프로그램 정책 및 절차가 이해하기 쉽도록 작성되어 있는가 (예: 약어 및 전문 용어 사용 지양)			
반부패 프로그램이 신뢰를 기반으로 한 포용적인 사내 문화 증진을 목표로 하는가			
반부패 프로그램이 모든 임직원 및 관련 사업 파트너를 대상으로 하는가			
반부패 프로그램이 변화하는 경영 환경과 내부 지식공유에 따라 끊임없이 개선되고 있는가			
기업이 반부패 프로그램의 관리·감독에 대해 공시하고 있는가			

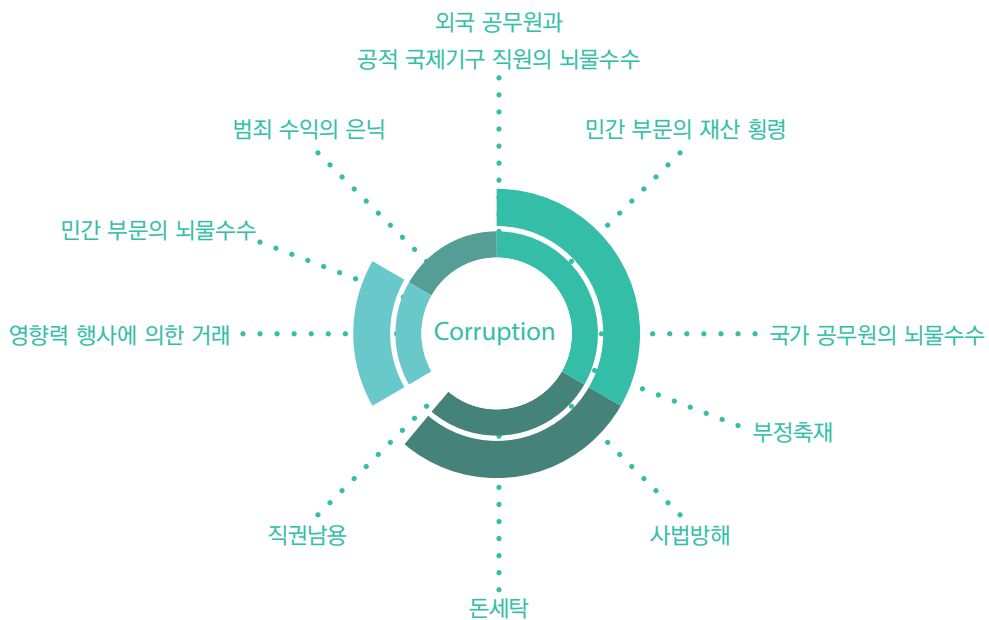
3) 명확하고 접근용이한 반부패 정책 수립

부패방지와 반부패 프로그램 개발 및 감독에 대한 고위 경영진의 선언을 부패금지 정책으로 바꾸어야 한다. 의미가 명확하고, 분명하며 접근가능한 부패금지 정책은 반부패 프로그램의 운영기반이 된다. 이 정책은 모든 임직원과 관련 사업 파트너가 고수해야 할 원칙과 규칙을 명시하며, 기업이 부패 방지에 참여하고 있다는 것을 공식적으로 보여준다.

부패 현상

유엔반부패협약은 뇌물수수과 횡령 같은 주요 부패행위만 다루는 것이 아니라 사법방해, 불법 영향력 행사, 범죄 수익의 은닉 혹은 돈세탁과 같이 부패를 방조한 행위와 민관 부패(기업과 공무원과의 관계)와 민간 분야 내 부패(기업 간 관계)도 다루고 있다.

협약에 서약한 당사국은 국내법에 이와 같은 행위를 범죄로 규정한다. 기업은 사업 진출 국가가 동 협약에 서약한 경우 이하의 부패행위 및 부패 방조행위를 반부패 전략에 포함하여 해결해야 한다.



부패 현상에 관한 정보를 제공하는 정책과 그 적용범위는 부패에 대한 이해도를 높여 해석 오류의 여지를 줄여준다. (예: '공무원' 혹은 '급행료'를 정의 내리는 방법) 이러한 정책은 다양한 유형의 부패와

문제점을 총체적으로 다뤄야 한다. 예를 들어, 뇌물은 다양한 형태일 수 있으며, 선물, 여행 경비, 후원 등 합법적인 지출도 부패 행위에 대한 속임수일 수 있다.



명확하고 접근용이한 반부패 정책

분명하고 명확하며 접근용이한 반부패 정책을 제공하기 위해 기업은 아래 내용을 고려해야 한다.

문서화

정책은 공식적으로 문서화되어야 함. 행동강령, 행동윤리 혹은 이와 유사한 문서 등에 정책을 포함시킴으로써 반부패의 중요성을 일상에서 강조함

가독성

정책은 분명하고 가독성 높게 작성되어야 하고, 사업장의 주요 언어로 다시 번역되어야 함

가시성 및 접근가능성

정책은 사내 모든 임직원, 관리자, 주주까지 사내외 이해관계자들이 구체적인 반부패 정책에 접근할 수 있어야 하며, 명확하고 눈에 잘 띄어야 함. 더불어 협력업체, 합작투자사, 중개인, 외판원, 컨설턴트, 브로커, 공급자 등 다른 사업 파트너도 모두 볼 수 있어야 함. 이를 통해 반부패 프로그램의 이행을 강화할 수 있고, 기업의 인식과 평판이 좋아지며, 부패행위를 억제하는 효과도 거둘 수 있음

적용성

정책은 실제 사례 혹은 일반적인 예시를 통해 어떻게 해당 정책이 일상 업무 현장에 적용될 수 있는 지에 대한 이해도를 높일 수 있음



사법관할권

국제적으로 운영되는 기업은 여러 나라의 법을 준수해야 하기 때문에 부패금지 정책을 수립할 때 문제에 직면할 수 있다. 실제로 급행료에 대한 법적 처분이 국가마다 달라 문제가 발생한 경우도 있다. 한 기업이 급행료 지불이 엄격히 금지된 국가뿐만 아니라 특정 상황에서 급행료 지불이 허가되는 국가에서 동시에 운영될 수도 있기 때문이다.

기업은 사업이 운영되는 모든 관할권에서 동등하고 엄격하게 적용가능한 국제 반부패 정책 표준을 정립할 수 있다. 이는 기업이 일부 국가의 의무 규제 이상을 요구하는 정책 수립으로 이어질 수 있으며, 다음과 같은 이익을 제공할 수 있다.

부패 무관용 정책에 관한 선언을 강화함

모든 임직원과 사업 파트너를 위한 기대치를 분명히 설정하여 각기 다른 국가에서 활동하는 임직원과 사업 파트너가 정책을 빠르게 수용할 수 있게 함

기회주의적인 동기로 반부패 정책을 도입한다는 인상을 방지함

기업은 리스크 평가를 기반으로 국제협약 및 모범사례 기준을 참고하여 국제 반부패 정책 표준을 수립해야 하며, 사법관할권의 변화와 개정을 면밀히 검토하여 국제 반부패 정책 표준을 수정할 필요가 있는지 확인해야 한다.



175 개가 넘는 국가의 반부패 법은 “Tools and Resources for Anti-Corruption Knowledge (TRACK)”이라는 반부패 온라인 포털사이트² 에서 확인 가능하다. TRACK 에서는 반부패 담당자가 서로의 경험과 지식을 공유할 수 있는 및 반부패 교육 플랫폼을 제공하며, 이는 기업이 급행료와 같은 법적 쟁점 해결에 관한 기업의 전문성을 증진할 수 있도록 돕는다.

² <http://www.track.unodc.org>

사례 ②

운송 상품 및 서비스 공급자, 뇌물 수수 금지 정책을 수립하다

기업 F 는 국제적으로 운송 산업 관련 상품 및 서비스를 공급하는 업체이다. 2011년 기업 F는 멕시코 정부 기관으로부터 연방도로에 장비를 설치하는 공공 계약을 수주하기 위해 제3의 기업과 협상을 한 바 있다.

제3의 기업과 협상 중, 기업 F는 그 기업이 전·현직 정치인에 의해 간접적으로 운영되고 있다는 사실과 계약을 수주하기 위해 의도적으로 정부 관료와의 관계를 이용하고, 밝혀지지 않은 이유로 '기부금'을 요청했음을 알게 되었다. 이는 제3의 기업이 계약 수주를 위해 정부 관료에게 뇌물을 주었을 가능성과 그로 인해 기업 F가 미국 해외부패방지법(FCPA) 및 멕시코 형법에 의해 제재를 받게 될 위험이 있다는 것을 의미했다.

기업 F는 이 사실을 인지한 후, 프로젝트와 관련된 모든 협상을 즉시 종결하고 해외부패방지법(FCPA)을 분석할 회사를 고용했다. 뿐만 아니라, 계약 파트너, 잠재적 사업 파트너, 피고용인 및 경영진 등 향후 계약 관계를 맺을 주체들을 확인하고 조사하는 데 있어 엄격한 절차를 시행하기 시작했다.

특히, 기업 F는 공무원에게 사업상 이득의 대가로 금전 혹은 기타 이익을 제안, 약속, 제공하는 행위를 금지하는 정책을 공개적으로 수립하고, 이를 모든 경영진 및 직원들이 준수해야 할 행동강령으로 정했다.

기업 F는 또한 모든 임직원들에게 적용되는 반부패 내부 매뉴얼을 준비했다. 동 매뉴얼은 잠재적 위험을 발견하기 위해 비공개 부서를 활용한 제3자 조사, 제3자의 사업 관련 특정 정보 및 문서 제공 요구, 제3자가 F 회사의 반부패 정책과 동일한 수준의 정책을 준수해왔거나 준수할 것이라는 확인과 같이, 제3자와의 합의 이행이나 협상 전에 적용해야 할 의무 절차를 포함하여, 정책 준수 보장을 위해 임직원들이 반드시 취해야 하는 특정 조치와 특정 리스크 분야에 대한 지침을 제공한다.

더 나아가 매뉴얼 및 행동강령은 위반 시 적용되는 제재 조치 및 처벌을 포함하고 있다. 각 경영진 및 직원들은 반부패 준수 매뉴얼에 제시되어 있는 절차뿐 아니라, 회사의 정책을 잘 이해하고 이를 준수할 것에 동의해야 한다.

체크리스트

명확하고 접근용이한 반부패 정책	예	아니오	진척상황
반부패 정책이 (기업의 리스크 평가에 기반해서) 다양한 부패 현상을 다루고 있는가			
반부패 정책이 다양한 부패의 유형과 부패의 문제(예: 뇌물강요)에 관한 정보를 제공하고 있는가			
반부패 정책이 모든 임직원 및 사업 파트너가 열람할 수 있도록 문서화되고 공시되어 있는가			
반부패 정책이 분명하고 이해하기 쉬운 문체로 작성되었고 주요 사업장 현지언어로 번역되었는가			
반부패 정책이 실제 사례와 일반적인 설명으로 구성되어 있는가			
반부패 정책이 기업이 운영하는 모든 관할권에서 동일하게 적용되고 있는가			
반부패 정책을 정기적으로 검토하고 있으며, 필요한 경우, 이를 수정하고 있는가			
기업이 반부패 정책을 공시하고 있는가			

4) 준법·윤리 증진을 위한 인센티브 제공

반부패 프로그램의 성패는 그에 대한 임직원과 사업 파트너의 지지에 달려 있다. 기업이 모범 기준에 따라 반부패 프로그램을 설계하고 이행할 때 임직원과 사업 파트너가 기업의 가치 및 규범을 준수하도록 격려하는 노력이 필요하며, 이를 위해 기업 문화에 따라 인센티브 제도를 하나의 옵션으로 도입할 수 있다. 인센티브는 임직원 및 주요 공급업체와 같은 사업 파트너를 대상으로 제공할 수 있다. 이는 기업이 효과적으로 통제할 수 없는 사업 파트너가 반부패 프로그램을 지지할 수 있도록 하는데 유용하다.

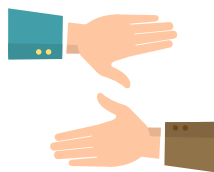
인센티브 유형

● 금전적 보상



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

● 비금전적 보상



- 임직원과 사업 파트너의 공로를 인정하는 상, 사보에 관련 활동 소개, 임원 교육과정 참가, 고위 경영진 혹은 동료로부터의 인정

인센티브 기준

현 인사관리 정책은 재무 목표, 실수감소율, 생산성 목표, 신규고객 유치 수와 같은 일정 유형의 생산성 성과

목표에 따른 금전적 혹은 비금전적 보상과 연계되어 있다. 이 같은 인사관리 제도와 성과평가 절차(인사고과 점수, 피드백 혹은 정기 평가)에 준법·윤리 준수에 따른 인센티브 제도도 통합되어야 한다. 이를 위해 성과 목표를 수립하고, 성과 목표와 평가 지표, 다양한 유형과 단계의 인센티브를 인사관리 정책 내에서 투명하고 명확하게 명시해야 한다.

인센티브의 평가 기준의 예는 다음과 같다.

- 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

관리자 혹은 감독자는 직원들이 위의 지표를 추진한 정도에 따라 평가 받아야 한다. 예를 들어, 일정 기간 동안 준법감시 교육을 이수한 직원 수에 따라 관리자를 평가할 수 있다. 인센티브는 개인 혹은 사내외 팀, 집단 혹은 부서에 제공할 수 있다. 팀이나 부서의 행동에 대한 포상을 내리는 것은 동료의 행동에 대한 개인의 관심을 환기시키고, 동료로부터 압력을 받을 수 있으며, 내부통제 시스템을 보완하는 사회 통제의 강화로 이어질 수 있다.

반부패 프로그램을 지원하기 위한 인센티브 제도가 현재 제도와 '불균형'해진다면 제도 정비가 불가피하다. 기존의 생산성 기반 인센티브 제도 하에서는 성과달성 압력을 받기 때문에 준법·윤리 감독이 어려울 수 있고, 이런 경우에 불균형한 인센티브가 발생할 수 있다. 예를 들어, 매출 거래 시 지속적인 할인을 독려하는 금전적 인센티브는 임직원이 실사 정책을 도외시 하거나 적절히 이행하지 않도록 할 수 있다. 불확실한 거래, 특히 금전적 인센티브가 직원의 보수에 상당한 비율을 차지할 경우 위험이 증가할 수 있다. 이런 위험을 피하기 위해 금전적 인센티브는 성과 결과와 기업 관행 모두를 고려하여 지급해야 한다.

인센티브 제공 시 문제

반부패 프로그램의 가치와 규범을 강화하기 위한 수단으로 인센티브를 지급하려는 기업은 다음과 같은 문제를 인지하고 해결하려 노력해야 한다.

● 성과 목표와 인센티브 균형유지

- 어떤 인센티브이든 남용될 위험이 있으므로 적절한 통제 하에 제공되어야 함
- 더 강력한 인센티브일수록 더 강력한 통제가 필요함
- 인센티브를 과도하거나 미미하지 않은 기대했던 성과에 걸맞은 수준으로 적절하게 선정해야 함

● 예측가능한 행동에 대한 보상

- 인센티브 제도는 모든 사람이 당연히 하지 않는 준법·윤리 행위를 대상으로 하며, 이런 행동은 동기 부여가 될 수 있음
- 반부패 프로그램의 우수 이행과 이를 더 촉진하고 발전시키기 위한 자발적인 활동은 보상 받을 수 있음

● 성과 평가

- 임직원과 사업 파트너가 성과를 평가할 수 있는 객관적인 지표에 대해 알고 있어야 함
- 특정 행동 혹은 성과에 대한 잘못된 보상으로 인해 실망이나 좌절이 발생하는 상황을 예방하는 것이 중요
- 이 같은 위험을 감소시키기 위한 투명하고 객관적인 평가기준 필요
- 인센티브 제도가 임직원과 사업 파트너 사이에서 불공정한 제도로 인식되지 않게 하는 것이 중요
- 반부패 프로그램에 참여하여 공로를 인정받을 수 있는 기회가 동등하게 주어져야 함

● 내부고발자 포상

- 부패 행위 고발자를 보상하는 이유는 임직원 또는 외부 인사가 동료나 사업 파트너의 정책 위반을 목격했을 때 행동을 취하도록 독려하기 위해서임
- 고발경로를 통해 잘못된 행위를 알리는 내부 고발자를 독려하면 결과적으로 보복에 대한 두려움이 줄어들게 되나, 이는 임직원들이 허위 주장을 통해 서로에게 등을 돌리는 상황을 조장할 수도 있음
- 기업에서는 내부고발자를 포상할 때 발생할 수 있는 부작용을 주의 깊게 검토하고 임직원과 다른 이해관계자를 위험 평가에 참여하도록 하여 내부고발자에게 적절한 보상을 결정해야 함

체크리스트

준법·윤리 증진 및 인센티브 제공	예	아니오	진척상황
준법·윤리 증진을 위한 인센티브 제공 대상에 모든 임직원과 사업 파트너가 포함되어 있는가			
인센티브 제도에 금전적 인센티브와 비금전적 인센티브가 모두 포함되어 있는가			
인센티브 제도가 임직원 및 관련 사업 파트너의 참여를 통해 수립되고 기업 문화를 반영하고 있는가			
인센티브 제도가 현재 인사제도 및 성과보상 절차에 통합되어 있는가			
성과 평가가 객관적이고 비교할 수 있는 기준에 따라 진행되고 개인적인 가치, 주관적 인상 혹은 가치관에 좌우되지 않는가			
직원들에게 반부패 프로그램의 중요성을 강조한 만큼 관리자 혹은 감독자 같은 수준으로 평가 받고 있는가			
인센티브 수령 대상이 개개인뿐 아니라 사내외 팀, 집단 혹은 부서까지 포함되어 있는가			
업무 능력에 대한 인센티브가 준법·윤리 증진을 위한 인센티브 제도와 충돌하지 않는가			
인센티브 제도가 남용되지 않도록 적절히 통제되고 있는가			
평가 기준이 분명하게 명시되어 있고 모든 임직원 및 관련 사업 파트너에게 투명하게 적용되는가			
인센티브 제도를 통해 일반적인 문제(예: 주관적 평가, 기회의 불평등)를 다루고 있는가			
기업에서 준법·윤리 증진에 대한 인센티브 제도를 공시하고 있는가			