

윤리문화 조성을 위한 HR 전략

2025. 7. 18.

- 윤리문화는 조직문화의 하위 개념으로 의사결정에 영향을 주는 회사 전반에 공유된 윤리적 가치, 규범, 신념의 집합체를 의미
- 다양한 윤리문화의 구성요소들이 효과적으로 작동하기 위해서는 구성원 개개인의 행동이 중요하며, 이에 영향을 미치는 HR적 요소(평가, 보상, 승진, 징계 등)의 관리가 필요
 - 윤리문화를 조성하기 위해서는 임직원의 행동에 직접적 영향을 미치는 모든 순간을 체계적으로 관리하여 윤리를 지향하는 회사의 일관성 있는 모습을 보여줄 필요
- 비윤리적 행동을 방지하고 윤리문화를 조성하기 위해 HR은 윤리적 인재를 확보하고, 윤리 역량을 지속 강화하며, 동기부여 그리고 퇴사 과정까지 관리해야 함
 - [인재 확보] 회사의 윤리 기준·가치와 일치하는 지원자를 확보하기 위해 윤리 역량을 정의한 후 채용 과정에서 활용할 평가도구의 개발과 면접관 교육 실시
 - [역량 강화] 조직의 윤리적 기대치를 명확하게 인지시키고 변화하는 환경에 맞춰 윤리 역량을 발전시키기 위해 온보딩을 통해 초기 적응을 지원하고 지속적인 교육 프로그램 기획·실행
 - [동기부여] 윤리적 자산의 손실을 최대한 방지하고 임직원이 '적극적인 윤리'를 실천할 수 있도록 행동 중심의 평가 진행, 다양한 윤리 보상·인정 방안과 확실한 처벌 원칙을 마련할 필요
 - [퇴사 관리] 회사의 윤리적 리스크를 최소화하고 지속적으로 윤리문화를 점검·개선하기 위해 퇴직 면담과 오프보딩을 활용하여 퇴사 과정을 관리
- 윤리적 요소를 반영하여 HR 시스템을 고도화하려면 우선 확실한 윤리 철학을 마련하고 일관된 경영진의 모습을 보여주며, 지속적인 윤리문화를 측정·관리할 필요

작성자: 기업문화연구실 임승현 연구원 (02-2173-0596)



목 차



I . 윤리문화에서 HR의 중요성	1
II . HR의 윤리문화 조성 전략	1
1. 윤리적 인재 확보	2
2. 윤리 역량 강화	4
3. 윤리적 행동 유인 제고	5
4. 퇴직관리	7
III . 시사점 및 제언	9
 [붙임 1] HR의 윤리문화 조성 방안 요약	10

I. 윤리문화에서 HR의 중요성

- 윤리문화는 조직문화의 하위 개념으로 윤리적·비윤리적 의사결정에 영향을 주는 회사 전반에 공유된 윤리적 가치, 규범, 신념의 집합체를 의미
 - Treviño, Kaptein, ECI 등 윤리문화 학자와 기관의 연구를 종합한 결과, 윤리문화는 개인의 신념이 아닌 설계된 시스템의 문제¹⁾로 경영진·리더, 공식 시스템(윤리 규범·제도)과 소통/신고·보고문화 등이 상호작용하여 나타난 결과물
- 다양한 윤리문화의 구성요소들이 효과적으로 작동하기 위해서는 구성원 개개인의 행동이 중요하며, 이에 영향을 미치는 HR적 요소(평가, 보상, 승진, 징계 등)를 관리할 필요
 - 경영진이 핵심가치로 정직·청렴을 강조해도 회사의 현 평가 시스템이 윤리적 기준에 부합하지 않는 성과도 인정하는 성과만능주의를 표방한다면 구성원의 비윤리적 행동을 조장
 - 과정보다는 성과 결과만을 강조하여 확정된 평가를 바탕으로, 윤리적 흠결이 있는 구성원을 주요 보직에 배치 혹은 승진 임명 시 성과만능주의에 대한 부정적 문화가 확산되고 윤리를 강조하는 경영진의 메시지가 훼손
 - 구축된 준법제보제도가 완벽해 보여도 신고자에 대한 의식적·무의식적 보복을 체계적으로 차단하지 못하거나 징계 조치가 미미 또는 불공정하다고 구성원에게 인식될 경우 실제 활용도는 저하될 수밖에 없음
 - 비윤리적 행동이 평가에 일관성 있게 반영되어 기본급·성과급의 유의미한 조정 등의 확실한 조치(불이익)가 존재하고 각인되어야 관련 행동을 억제하는 효과가 있음
 - * 영국의 CIPD(Chartered Institute of Personnel and Development)는 HR을 이사회와 함께 “윤리문화의 자연스러운 수호자”로 규정²⁾

II. HR의 윤리문화 조성 전략

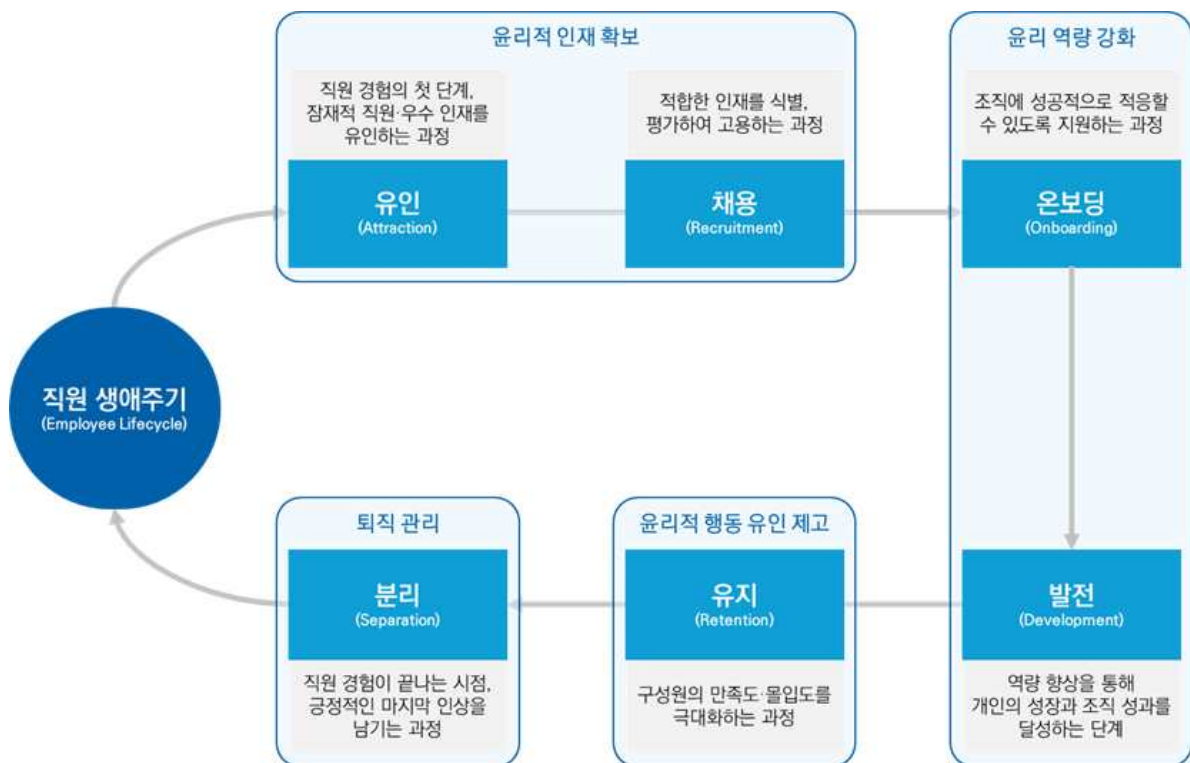
- 임직원의 행동에 영향을 미치는 모든 접점을 관리하여 윤리문화를 조성하고자 직원 생애주기* 각 단계마다 고려해야 할 HR의 윤리 실행 방안을 도출

1) Nicholas Epley·Amit Kumar, “How to Design an Ethical Organization”, Harvard Business Review, 2019.5.

2) “Rotten apples, bad barrels and stick situations: an evidence review of unethical workplace behaviour”, CIPD, 2019.4.10.

- * 직원 생애주기(Employee Lifecycle)는 직원이 회사를 처음 접하는 순간부터 퇴사까지 이어지는 전체 과정을 개념화한 것으로, '유인-채용-온보딩-발전-유지-분리'의 6단계로 구분³⁾
- HR은 윤리 인재 확보, 윤리 역량 교육 제공, 동기부여, 퇴사 과정 관리 등을 통해 직원 생애주기 각 단계에서 임직원의 윤리 행동을 유도해야 함

직원 생애주기별 HR의 윤리문화 조성 방안



자료: 우리금융경영연구소

1. 윤리적 인재 확보

- [목적] 윤리문화를 조성하는 가장 첫 번째 방법은 윤리적인 인재를 채용하는 것으로 회사의 윤리 기준·가치와 일치하는 지원자를 확보하는 것이 핵심
- 임직원은 회사의 성공과 평판에 직결되는 핵심 자산으로, 처음부터 '문제 인물 (bad apples)*'의 침투 가능성을 낮추어 사고를 예방할 필요

3) 글로벌 경험 관리 전문 기업 Qulaticrs와 글로벌 직원 경험 플랫폼 Unily의 Employee lifecycle, 『인 앤 스테이』, 이인규·김용은·최대영·양진미, 북스고, 2023.

- * 도덕적 결함과 비윤리적 성향을 가지고 있어 기회가 주어진다면 실제로 비윤리적인 행동을 하는 자⁴⁾
- 회사의 가치에 적합(fit)하여 윤리문화를 자연스럽게 내재화할 수 있는 인재를 채용함으로써 윤리사고를 방지하고 최소화

■ [실행 방안] 윤리적 가치에 부합하면서 역량을 갖춘 인재를 선발하기 위해 HR은
 ▲윤리 역량을 정의하고, 채용 과정에서 활용할 ▲평가도구를 개발한 후 ▲면접관 교육을 실시해야 함

- (윤리 역량 정의) 각 직무를 수행하는 데 요구되는 윤리적 책임과 구체적인 역량을 명확하게 정의하고 문서화한 후 모든 대외 커뮤니케이션 채널을 통해 조직이 추구하는 윤리적 인재상을 일관되게 전달
 - 정의된 윤리적 의무와 역량을 채용 공고, 홍보물, 홈페이지 등에 명시함으로써 조직의 윤리적 가치에 공감 및 부합하는 잠재적 지원자를 유인하고, 부합하지 않는 지원자는 사전에 필터링
- (평가도구 개발) 적합한 인재를 선발할 수 있도록 동일한 기준을 적용하는 윤리적 평가도구와 기법을 개발하여 활용
 - 기본적으로 행동·시나리오 기반 면접, 사례 분석 및 역할극 등을 활용하여 지원자의 실제 윤리 문제해결 능력과 태도를 평가할 필요⁵⁾
 - 가능할 경우 윤리 관련 교육 이수 경험, 관련 자격증, 윤리적 가치관 등을 서류를 통해 확인⁶⁾하고 면접 과정에서 구체적인 윤리적 딜레마 상황을 제시하여 판단 기준, 문제해결 방식, 근본 가치관을 심층적으로 평가
- (면접관 교육) 평가도구나 기법을 활용할 수 있도록 면접관 대상으로 행동 기반 면접* 기법 교육을 우선 시행하고, 평가 기준의 일관성을 확보하기 위한 표준화된 면접 가이드라인을 제작하여 제공할 필요
 - * 행동 기반 면접(Behavioral Event Interview)은 지원자의 과거 행동 사례를 기반으로 역량을 평가하는 구조화된 면접 방식
 - 면접관의 역량 강화는 개인의 주관적인 판단이나 무의식적인 편견을 최소화하여 조직의 윤리적 가치와 부합하는 인재를 공정하게 선발하기 위해 필수적

4) Ashkanasy 외 3인, "Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making", Business Ethics Quarterly, 2006.4.

5) "Promoting Ethical Culture and Conduct Across the Employee Lifecycle", ICCSC(Insurance Culture and Conduct Steering Committee, 싱가포르 보험문화 및 영업행위 운영위원회), 2022.3.15.

6) "Corporate Culture", Ethical Systems, www.ethicalsystems.org/corporate-culture. 2025.5 22 접속.

2. 윤리 역량 강화

■ [목적] 임직원의 지속적인 발전을 목적으로 직원들에게 조직의 기대치를 명확하게 인지시키고 변화하는 환경에 맞춰 윤리 역량을 강화

* Villegas 외 3인은 채용이 윤리 분위기를 조성하는 첫 단계라면 직원의 지속적인 발전이 윤리 문화를 강화하는 방안이라고 언급⁷⁾

- 입사 초기 단계에서 회사가 효과적으로 윤리적 가치를 전달해야 직원이 빠르게 조직의 규범, 가치, 문화를 학습하여 회사에 적응
- 시대와 환경에 따라 윤리적 기준이 변화하는 것을 고려했을 때 일회성이 아닌 주기적인 교육을 통해 직원의 윤리 인식을 최신 상태로 유지할 필요

■ [실행 방안] 직원의 발전을 위해 HR은 ▲온보딩 프로그램을 통해 초기 적응을 지원하고 ▲체계적이며 지속적인 교육 프로그램을 기획 및 실행해야 함

- **(온보딩)** 온보딩 과정에 윤리 및 컴플라이언스 교육을 포함시켜 조직의 윤리적 기대치를 명확하게 전달하고, 업무 과정에서의 기본적인 윤리적 판단 기준을 제공
 - 단순 윤리강령을 배포하거나 일방적인 강의 형식의 정보 전달보다, 실제 업무 과정에서 발생할 수 있는 다양한 사례를 활용하여 직원들의 적극적인 참여를 유도
- * 실제 윤리 사례를 활용함으로써 업무 과정에서 경험할 수 있는 윤리적 딜레마를 이해하고, 해당 상황에서 조직의 윤리 기준을 적용하는 방법과 행동에 대한 지침을 습득하도록 지원
- **(윤리 교육)** 아래 사항⁸⁾에 유의하여 체계적인 교육 프로그램을 개발하고 주기적인 교육을 실시하여 임직원의 윤리 인식을 유지·향상시킬 필요
 - 행동강령·가치 기반의 설계: 행동강령, 핵심가치에 대해 경영진, 컴플라이언스 그리고 HR이 함께 논의하여 윤리문화 구축 시 강조하고 싶은 내용으로 교육을 구성하는 것이 원칙
 - 맞춤형 교육 커리큘럼 구성: 회사에서 발생할 수 있는 윤리적 딜레마가 분야별로 다르기 때문에 직군/역할, 업무/R&R에 따른 맞춤형 교육 커리큘럼을 구성하는 것이 바람직
 - 경영진의 교육 지원: 경영진은 윤리 기준 준수를 확산시켜야 할 책임을 가지고 있는 만큼 윤리 교육의 중요성을 직접 강조하여 일관된 메시지를 전달할 필요
- * 경영진이 직접 직원 대상 교육을 진행하는 것도 고려 가능

7) Villegas 외 3인, "Human Resources as Ethical Gatekeepers: Hiring Ethics and Employee Selection", Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 2019.6.24.

8) ICCSC, 위의 자료

- 콘텐츠의 최신화: 교육 콘텐츠는 경영진·컴플라이언스·법무 전문가의 경험 공유, 대응 절차, 제재 기준 등을 포함하여 구성하고 내외부 최신 이슈를 반영하여 정기적으로 업데이트
- * SHRM은 지속가능성을 위해 조직과 산업이 직면한 현재의 윤리 이슈를 교육에서 다룰 것을 제언⁹⁾하며 업계 변화를 반영하여 반복적으로 콘텐츠를 강화할 필요성을 강조
- 교육 모니터링 및 평가: 직원의 교육 이해도와 효과성을 제고하기 위해 윤리 교육 진행 현황을 정기적으로 모니터링하고 교육 이수자가 내용을 확실히 습득하였는지 평가·관리해야 함
- * 필수 교육 수료 여부를 확인하고 교육 후 서약과 같은 형태로 지식 습득의 정도를 확인하고 책임감을 고취시키는 절차가 필요
- * 교육 이수자의 이해도 수준을 평가 후 기준 미달 시 재교육을 제공하는 프로세스 마련
- 직원 참여를 유도하는 교육 방식: 높은 윤리 인식을 유지할 수 있도록 다양한 교육 방식을 도입하여 적극적인 참여를 유도
- * 교육의 효과성을 위한 시뮬레이션·토론 기반 진행과 규제의 변화나 사례를 빠르게 숙지할 수 있도록 디지털화와 게이미피케이션을 고려

3. 윤리적 행동 유인 제고

- **[목적] 윤리문화의 지속가능성을 위해 회사는 윤리적 자산(윤리적인 직원)의 손실을 최대한 방지하고 적극적인 윤리를 실천할 수 있도록 동기부여 하는 것이 중요**
- 윤리적 딜레마 상황에서 올바른 판단을 내리고 행동하며 동료들에게 긍정적인 영향을 미치는 윤리적인 직원의 이탈은 윤리문화의 하락을 초래하여 관리가 필요
- 직원이 제도 및 시스템의 일관성·투명성·공정성이 부족하다고 인식할 경우, 회사의 의사결정과 체계 전반을 불신하게 되어 이탈 가능성이 상승
- 윤리적 행동은 때때로 개인적인 희생이나 동료와의 갈등을 감수해야 하므로 직원의 노력에 대한 인정·보상을 제공해야 올바른 행동이 지속되고 적극적인 윤리*를 실천하여 윤리문화가 강화되는 효과로 이어짐
- * 적극적인 윤리란 윤리 법규를 준수하고 불법행위를 저지르지 않는 수준의 소극적인 윤리 행동이 아닌 본인의 가치 판단¹⁰⁾으로 문제를 발견하고 개선을 제안하는 것

9) "Successful HR Strategies for Building an Ethical Workplace Culture", SHRM, 2017.5.18.

10) Lynn Sharp Paine, "Managing for Organizational Integrity", Harvard Business Review, 1994.3.

- 윤리적 행동에 대한 보상·처벌이 미비하고 재무적 성과 위주로 성과를 평가할 경우 임직원의 윤리 준수 의지가 약화하여 딜레마 상황에서 적극적 윤리가 아닌 비윤리적 행동을 할 수 있음

■ [실행 방안] HR은 직원의 이탈 방지와 윤리적 행동 유인을 위해 ▲행동 중심의 평가를 진행하고 ▲다양한 윤리 보상·인정 방안과 ▲확실한 처벌 원칙을 마련해야 함

- * KPMG는 보상 및 처벌 시스템이 명확하고 명시적이어야 하며 윤리적 행동과 직접적으로 연관되어야 함을 강조¹¹⁾
- (행동 중심의 평가 진행) 지나친 성과주의와 결과만을 강조하는 평가 시스템은 회사의 윤리 가치와 위반되는 모습을 보이며 비윤리적 행동을 장려
 - 성과목표 설정 시 윤리 관련 목표 명시, 윤리 KPI 개발 및 적용, 윤리 역량/행동 평가 도입 등 평가 시스템에 윤리적 기준이 포함되도록 운영
- (다양한 윤리 보상·인정 방안) 윤리적으로 의사결정한 직원에게 다양한 방식의 금전적·비금전적 인센티브를 제공하여 윤리적 행동을 유도해야 함
 - 원칙적으로 고성과자 중 핵심가치를 준수하고 윤리 기준에서도 모범을 보일 경우에만 확실한 보상을 부여하고 승진·교육·경력개발 대상자로 선정¹²⁾
 - * 포상을 포함한 금전적 보상 제도는 효과가 제한적일 수 있어 비윤리적인 행동이 승진·교육·경력개발과 연계되어 개인의 고용 유지 및 회사 생활에서의 불이익을 받을 수 있다는 것을 인지시킬 필요
 - CEO가 직접 격려하거나 윤리적 행동의 우수사례를 구체적으로 전사에 소개하는 비금전적 인정 방안도 효과적인 동기부여 방안
 - 이외에도 부정행위에 대해 신고 또는 보고한 직원의 용기를 인정하고 보상¹³⁾함으로써 신고/보고 제도를 활성화할 필요
 - * 비윤리적 행동이 알려지는 가장 일반적인 방법은 신고/보고¹⁴⁾로, 이를 적극 활용하여 사고를 예방할 필요
 - * 또한, 해당 과정에서 내부자 고발/보고/신고 채널 등으로 이슈를 제기한 개인이나 그룹이 평가 보상에 있어서 불이익한 처우를 받지 않도록 확인

11) "The seven dimensions of ethical culture in companies", KPMG, 2020.

12) SHRM, 위의 자료

13) Ethical Systems, 위의 홈페이지

14) "횡령에 대한 마이너리티 리포트". 상장회사협의회, 2025.3.

- **(확실한 조사·징계 처리)** 명확하고 일관된 징계는 임직원의 비윤리적 행동을 억제하는 효과가 있어 HR은 징계 절차의 공정성과 조직 내 일관성을 책임질 필요
 - 비윤리적 행동에 대한 공정한 기준과 엄격한 처벌 규정을 마련하고 직급, 과거 이력, 참작 사유 등 인사 관리 요소를 반영하여 운영해야 함
 - * 고직급일수록 징계 수위 상향, 동일·유사 사고의 반복적 발생 시 가중 처벌 등을 고려
 - * 평가와 보상 정책에도 징계 결과를 반영하여 평가 등급의 상향 제한, 성과급 지급 보류/취소/감액 등을 시행
 - 또한, 징계위원회 운영과 소명 기회를 보장하여 인사 절차의 공정성을 확보하고 특정 부서나 직급에 따라 징계 수위가 달라지지 않도록 중앙에서 모니터링 및 관리
 - * 회사내 유사한 사안들의 징계 수위에 대한 기준표를 만들어 동일 수준의 비위 행위나 실수 등에 대해 유사한 수준의 징계가 결정되는지 사후 검토
 - * 동종 업계·글로벌 수준·타 산업 대비 징계 수위를 비교 및 모니터링하여 차이 발생 시 조정
 - 이외에도 전직원에게 부정행위에 대한 처리 기준과 결과(신상필벌 사례)를 전달하여 비윤리적 행동은 불가능하다는 인식을 공유

4. 퇴직 관리

- **[목적]** 직원 생애주기의 마지막인 퇴사 과정까지 관리하여 회사의 윤리적 리스크를 최소화하고 지속적으로 윤리문화를 점검하여 개선
 - 퇴직 직원은 보다 자유로운 입장에서 회사의 윤리 이슈에 대해 피드백을 제공할 수 있어 선제적으로 우려 또는 개선사항을 해결할 기회를 제공
 - ICCSC는 퇴사 시점에서 재직 중에는 말하지 않았거나 표면에 나타나지 않았던 이슈를 더 쉽게 파악할 수 있어, 퇴직 설문 및 면담 결과를 심층 분석하여 조직 내 잠재적 문제를 해결하고 윤리문화를 강화하는 것이 중요하다고 언급¹⁵⁾
 - 퇴사 과정에서 회사의 주요 정보나 자산이 유출될 경우 심각한 리스크를 초래할 수 있는 만큼 퇴사 과정을 윤리적으로 관리하여 조직을 보호할 필요
- **[실행 방안]** HR은 윤리문화의 개선과 보호를 위해 ▲퇴직 면담을 적극적으로 활용하고 윤리 위반 가능성을 최소화하는 ▲오프보딩을 진행해야 함

15) ICCSC, 위의 자료

- **(퇴직 면담)** 현재의 윤리문화와 시스템에 대한 진솔한 피드백과 의견을 수집할 수 있도록 표준화된 퇴직 면담·설문을 도입¹⁶⁾ 후, 그 결과를 회사의 윤리문화 개선·강화 자료로 활용해야 함
- * 퇴직 면담을 통해 퇴사 이유, 재직 경험, 조직문화에 대한 제언 등 가치 있는 피드백을 수집할 수 있으며 퇴직자가 솔직하게 표현할 수 있는 분위기를 조성하는 것이 중요¹⁷⁾

퇴직 면담 질문 예시

구분	주요 내용
위반 경험	• 조직의 문화와 행동/윤리강령에 위배되는 상황을 경험한 적 있습니까? - 있다면, 내용을 구체적으로 작성해주시고 HR과 면담해 주십시오.
시스템	• 조직에 윤리강령을 준수할 수 있도록 지원하는 업무 프로세스와 통제 시스템이 갖추어져 있다고 생각하십니까? - 아니라면, 개선 방안에 대해 제안해 주십시오.
리더	• 귀하의 직속 상사는 개방된 커뮤니케이션, 피드백 문화를 조성했습니까?

자료: ICCSC, 우리금융경영연구소

- 퇴직 설문과 면담을 통해 수집된 데이터 결과를 관련 부서(윤리/컴플라이언스 등)에 공유하여 회사의 교육·정책·업무 프로세스 개선에 반영하는 것이 중요
- **(오프보딩)** 데이터 유출, 지적 재산 손실, 규정 위반으로 이어질 가능성을 디지털 접근 권한 회수, 업무 인수인계, 서류 작업 및 안내 활동으로 방지할 필요
- * 기업은 퇴직 직원을 포함하여 모든 직원을 존중하며 공정하게 대우할 윤리적 의무가 있어 오프보딩은 회사의 이익을 보호하는 동시에 퇴직 직원을 존중하는 차원에서 진행해야 함
- 회사 이메일, 포털, 협업툴 등의 접근 권한 회수 후 민감한 정보가 안전하게 보호되었는지, 개인 기기 사용 시 데이터가 삭제되었는지 등의 확인이 필수
- 회사의 물리적 자산인 IT 장비, 법인카드, 출입카드, 인쇄물 등을 회수하여, 반납된 자산에 대한 적절한 관리 및 조치 수행
- 체계적인 지식 이전은 비즈니스 연속성과 컴플라이언스 준수를 보장할 수 있어, 인계 활동을 문서화하고 직원, 관리자, 퇴사 당사자의 명확한 책임을 규정할 필요

16) "Collaboration Between the Ethics Function and HR", Institute of Business Ethics, 2014.4.30.

17) Everett Spain·Boris Groysberg, "Making Exit Interviews Count", Harvard Business Review, 2016.4.

- 퇴직 관련 서류를 통해 급여·세금·보험의 영향과 초과근무나 휴가 등을 명확히 안내하고 비밀유지·경쟁금지 협약서, 복리후생 등의 문서를 제공하여 추후 발생 가능한 법적 리스크를 방지

III. 시사점 및 제언

- **국내 회사도 윤리문화 조성 및 확산의 효과성을 위해 HR 시스템을 고도화해야 하며 직원 생애주기 각 단계에서 일관성 있는 윤리적 기준 및 요소를 반영할 필요**
 - 채용, 성과평가, 보상, 징계, 퇴사 관리 등 모든 단계에서 윤리적 행동을 유인하는 요소가 잘 반영되었는지 점검하고 미비점을 보완할 것을 제언
- **윤리적 요소를 반영하여 HR 시스템을 고도화하려면 ①우선 확실한 윤리 철학을 마련하고 ②일관된 경영진의 모습을 보여주며, ③윤리문화를 지속적으로 측정·관리해야 함**
 - 인사제도와 윤리 프로그램은 비전/경영철학/핵심가치/행동강령과 연계하여 운영되므로 회사의 가치체계에 윤리를 포함하여 강조하는 것이 중요
 - 최고경영진을 비롯한 리더의 불투명한 모습, 윤리보다 이익을 우선시하는 경향은 HR 시스템을 모두 무력화할 가능성이 커 경영진·리더가 먼저 윤리문화를 적극적으로 옹호*하고 솔선수범의 모습을 보여줄 필요
 - * 적절한 자원 배분, 공정한 보상 및 처리 보장 등
 - 나아가 새로운 윤리적 딜레마가 계속 등장하고 있어 지속가능성을 위해 윤리문화 수준의 측정과 업데이트 및 관리가 필요
 - 과거 인식하지 못했던 행동도 시대와 환경이 변하며 비윤리적으로 정의되는 상황이 있는 만큼, 변화하는 현실을 반영한 기준과 프로그램 마련이 요구
 - 이를 위해서는 현 수준을 측정하고 윤리문화 조성을 위해 전략을 조정하거나 보완해야 할 부분을 파악하여 점검 및 대응해야 함

붙임1 **HR의 윤리문화 조성 방안 요약**

구분	HR 기능	주요 내용
윤리적 인재 확보	채용	- 직무기술서에 정의된 윤리적 의무와 역량 포함, 채용 공고에 윤리적 가치 강조(지원자에게 윤리적 기대치 명확히 제시) - 윤리적 채용 기준 마련 및 평가도구 개발 - 채용 담당자·면접관 가치 기반 면접 교육
윤리 역량 강화	온보딩	입사 초기 온보딩 과정에서 윤리 및 컴플라이언스 교육을 포함
	교육	- 지속적인 교육을 실시하고 윤리 교육 프로그램 실행 시 아래 사항 고려 - 윤리강령·가치 기반 교육 설계, 맞춤형 교육 커리큘럼 구성, 경영진의 교육 지원, 콘텐츠의 최신화, 교육 모니터링 및 평가, 직원 참여를 유도하는 교육 방식
윤리적 행동 유인 제고	성과평가	- 결과 위주의 성과관리가 아닌 행동 중심의 평가로 전환 - 윤리 기준을 평가에 반영하여 성과달성 과정·방법의 중요성 강조 - 다양한 역할에 따라 필요한 윤리적 행동 정의, 평가방식 교육, 윤리 KPI 등의 개발 및 적용
	보상	윤리 기준의 모범을 보이는 직원에 대한 금전적(성과급 체계에 윤리 요소 반영), 비금전적 방식(인정, 승진, 교육, 경력개발 등)의 인센티브 제공
	징계 및 처벌	- 철저한 조사 기반으로 명확하고 일관된 기준의 징계 처리(공정하고 엄격한 처벌 기준 마련, 직급·과거 이력·참작 사유 등 인사 관리 요소 반영) - 투명하고 공정한 징계 절차와 결과 제공(특정 부서/직급에 따라 징계 수위가 달라지지 않도록 중앙에서 모니터링 및 관리 실시)
퇴직 관리	퇴직면담	- 퇴직 면담에 표준화된 윤리 관련 질문을 포함하여 실시 - 데이터 분석 후 윤리 관련 부서에 공유 후 조직의 업무 환경 개선
	오프보딩	- 조직의 이익을 보호하는 동시에 직원을 존중하는 차원에서 진행 - 디지털 접근 권한 및 자산 회수, 인수인계, 서류 작업 및 안내 활동 시행

자료: 우리금융경영연구소