

덴마크 농촌지도사업의 현황과 시사점

Review of Danish Agricultural Advisory Service and Its Implications

심미옥* · 김지성**

Mi Ok Shim · Ji Sung Kim

Abstract

The purpose of this study is to look at the development and status of Danish Agricultural Advisory Service (DAAS) and to find some implications on Korean agricultural and rural extension. Agriculture is main industry contributed to economic growth in Denmark. Main factors of this success would be strong farmers' organizations, commercial co-operatives, farmers' active participation in training and education, and independent advisory service owned and managed by farmers.

DAAS has unique developmental history. First service was started by local farmer's organization in 1871. Farmers themselves wanted to start advisory service in order to improve the quality of butter. National center of DAAS was established in 1971 in order to disseminate knowledge to local centers, to develop new activities and computer programs, and to deliver in-service training of local advisors. In 2010, one national center with 550 employees and 32 local centers with 2,900 employees are serving for 48,000 farms. The service covers almost all farmers' needs such as production, finance, tax, buildings, crops, livestock, organic production, environment, legal matter. DAAS Academy tries

* 농촌진흥청 농촌지원국 농촌지도관. e-mail: moshim@korea.kr

** 농촌진흥청 농촌지원국 농촌지도사. e-mail: 7seed@korea.kr

to offer relevant, just-in-time training activities in order to develop the competences of advisors effectively.

주요어(key words): 농촌지도서비스(Agricultural Advisory Service),
농업인조직(Farmers' Organization), 지도사(Advisor),
역량개발(Competency Development)

1. 서론

덴마크 농업의 현황을 보면 2006년에 농업분야 순부가가치가 EU 25 개국 중 2위인 네덜란드와 큰 격차를 두고 가장 높게 나타났다. 또한 덴마크 내의 다른 산업분야와 비교해 볼 때도 농업은 최근 20년간 가장 높고 가파른 생산성 향상을 보여주고 있다.

이렇게 뛰어난 농업 생산성과 성과를 올리고 있는 덴마크의 농업과 농촌지도체계에 대한 정보는 네덜란드, 독일 등 다른 유럽국가에 비해 상대적으로 적게 소개되었다고 볼 수 있다. 덴마크는 매우 독특한 농업인 조직체와 협동조합, 농업교육·연구·지도체계를 갖추고 있으며 이를 바탕으로 농업의 성장을 이루고 있다.

이런 농업 강국인 덴마크의 농업과 농촌지도체계의 발달 과정과 현황을 알아보고 우리나라 농업, 농촌지도사업 발전을 위해 참고할 수 있는 점을 찾고자 2010년 9월 덴마크 중앙 농촌지도서비스기관(Danish Agricultural Advisory Service, National Centre)에 의뢰하여 농업교육 및 농촌지도체계에 관한 2일간의 교육프로그램을 구성하여 전국의 지도공무원 13명이 참여하였다.

덴마크 농업의 발달과 현황, 농촌지도서비스체계, 연구와 지도의 연계,

농업교육체계, 지도인력 인적자원관리 및 개발, DAAS 아카데미 등에 대한 강의와 중앙 및 지방 농촌지도서비스기관, 농업대학, 농가 방문 등을 통해 덴마크 농업과 지도체계를 종합적으로 파악하고자 노력하였다.

단기간 동안의 강의 중심 정보 수집이라는 제한점이 있지만 덴마크농식품위원회, 협동조합 등 농업관련 조직들의 연계 활동 현황, 지도서비스의 발달과 내용, 이용 요금, 농가의 지도서비스 활용 사례, 중앙과 지방지도서비스센터의 운영관리체계, 전국 지도인력의 구체적인 현황과 이들을 위한 인적자원관리와 역량개발 체계, 지도와 연구의 연계를 위한 농업코디네이터, 현장실증시험 현황, 그린 북(Green Book, 현장실증시험결과모음집), 농업인 양성을 위한 농업대학 현황과 지도사업과의 연계 등을 상세하게 기술하였다. 덴마크는 우리나라와 농업을 둘러싼 모든 상황이 매우 다르지만 어려운 여건을 딛고 덴마크 고유의 강한 농업을 이룬 경험을 참고로 앞으로 우리 농업과 지도사업의 발전을 위해 참고할 만한 시사점을 도출해보고자 한다.

2. 덴마크 농촌지도사업 발달과 현황

2.1. 덴마크 농업의 발달과 현황

2.1.1 농업 발달의 역사적 배경

19세기에 덴마크는 지금과 같이 풍요로운 국가가 아니었다. 프러시아와의 전쟁에서 패해 프러시아(지금의 독일)에 막대한 배상금을 물어주고 유럽대륙 북부의 곡창지대인 슐레스빅 홀슈타인 지역을 넘겨준 상태였다. 남겨진 스칸디나비아 땅은 북해와 발트해의 바닷바람에 시달리며 돌과 모래, 잡초만이 무성한 황무지였다. 국가 경제는 당연히 파탄지경에

이르렀다. 한때 중앙은행이 파산할 정도로 상황이 좋지 않았다. 덴마크 국민은 좌절과 실의에 빠졌다.

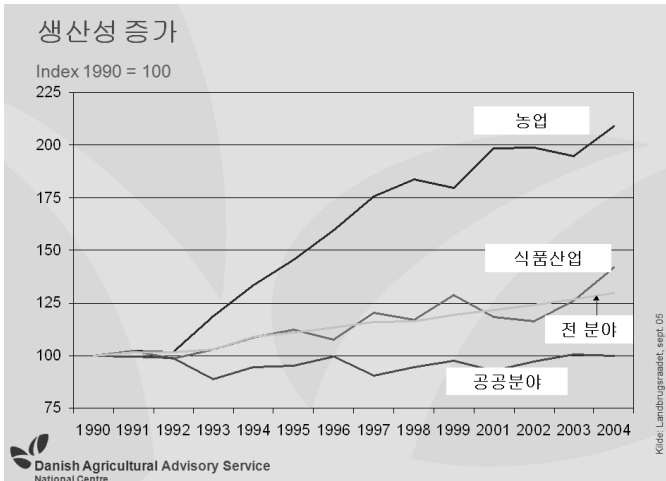
이런 상황에서 덴마크 중흥의 아버지로 불리는 그룬트비(Nikolai Frederik Severin Grundtvig, 1783~1872)는 국민이 실의에서 벗어나 적극적으로 삶을 개척하는 자세를 가지도록 하는 의식개혁운동을 주창했으며 덴마크 역사상 최초의 성인기숙학교 설립을 주장했다. 1844년 국민고등학교(Folk High School) 운동 전개에 따라 성인학생들에게 함께 생활하며 일하고 공부하고 토론하는 생활을 통해 소극적인 피해의식에서 벗어나 적극적인 개척정신을 갖도록 가르쳤다. 국민고등학교는 덴마크 전역으로 확산돼 덴마크 국민의 의식을 크게 변화시키는 기폭제가 되었다. 농업인들 간에 열띤 토론 과정을 통해 덴마크 특유의 강력한 농업인 조직, 협동조합, 지도서비스 등이 탄생되게 되었다.

그룬트비는 또 덴마크의 현실을 타파하기 위해선 곡물 중심의 농업을 스칸디나비아의 기후와 풍토에 맞는 새로운 낙농업으로 바꾸기를 주장하였다. 증기선이 개발되어 미국에서 곡물이 수입되어 곡물 가격이 낮아짐에 따라 곡물 중심 농업을 축산업으로 전환하고 가축에게 곡물을 먹여 부가가치를 높이게 되었다. 이 때 마침 독일이 시장을 개방함에 따라 축산업이 더 발전되게 되었다. 1848년 국회의원이 된 그룬트비는 국회에서 “덴마크 국민은 누구나 덴마크 안에서 토지를 소유할 권리를 가지고 있다”는 신념을 역설해 덴마크 특유의 토지소유제도를 확립했다.

2.1.2 덴마크 농업의 현황 및 특성

덴마크는 유일하게 농업으로 경제 발전을 이루고 선진국이 된 국가이며, 최근 20년간도 <그림 1>에서와 같이 다른 산업에 비해 농업이 가장 높은 생산성 향상을 이루고 있다. 이와 같은 농업의 높은 생산성과 경쟁력의 바탕이 되는 농업인의 특성을 몇 가지 살펴보면 자영농이고 교육과

훈련에 적극 참여하며 매우 강력한 농업인조직의 회원이라는 것이다. 덴마크에서는 백 년 전에 제정된 농지법으로 인해 땅은 소유주가 직접 경작해야 하므로 농업인만 농지를 소유할 수 있다. 최근 들어 농가당 농지 규모가 너무 커서 농업을 승계하려면 큰 자본이 필요하므로 농업인들이 모여 만든 주식회사형태로 농지를 소유할 수 있도록 하는 농지개혁을 2010년부터 추진 중이다. 고품질 농산물 생산과 효율적인 경영을 위해 농업인들은 교육과 훈련에 적극적으로 참여하며 특히 30ha 이상의 농장을 소유하고 경영하기 위해서는 농업대학에서 약 4년간 농업 이론과 실기 교육을 필수적으로 이수해야 한다. 전 농업인이 농업인 조직의 회원으로서 힘을 모아 농업인의 이익을 대변하고 주도적으로 자금을 조성하여 필요한 활동을 함으로써 농업의 경쟁력을 강화하였다. 이 중에서 특히 조합 자금을 활용한 연구, 지도서비스를 통해 새로운 지식의 생산과 신속한 전파를 통해 생산성 향상을 크게 이루었다.

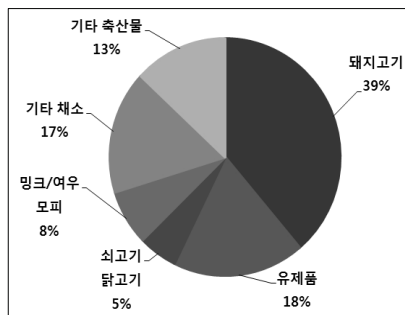


〈그림 1〉 산업분야별 생산성 변화

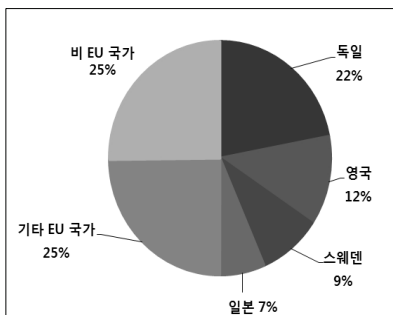
또한 역사적으로는 인근에 영국, 독일 등 성장하는 산업국가가 있었기에 크고 안정적인 농식품시장이 조성되어 농업이 발달할 수 있는 조건이 되었다. 한편 정부의 시장지향적인 농업정책도 큰 역할을 하였는데 예를 들어 루어(lur, 바이킹의 빨나팔)마크는 120년 전 정부가 덴마크 버터의 품질인증 기준을 만들고 품질을 컨트롤하여 부여하는 마크로 국내외에 덴마크 버터의 품질에 대한 신뢰를 높이는 역할을 하였다. 이 마크의 활용 과정에서 농업인들이 스스로 기금을 내서 품질기준을 잘 지킬 수 있도록 기술지도를 해줄 것을 요청한 것이 지도사를 고용하고 지도서비스를 하게 된 시발점이 되었다.

덴마크의 농업관련 주요 통계를 살펴보면, 총경지면적은 2009년에 260만 ha로 전 국토의 62%를 차지하며, 농가의 평균규모는 1970년 21ha이었다가 2009년 63.4ha로 3배 정도 커졌으며 전업농 평균규모는 150ha나 된다. 농가호수는 1970년 140,000호에서 2009년 41,384호로 감소하였으며 이 중 전업농은 18천 호로 양돈 8천 호, 낙농 9.5천 호, 작물생산 5천 호이다. 지난 3년간 농가호수는 약 5천 호가 감소하였다. 농업분야 취업인구는 총 취업인구수의 5%를 차지한다.

덴마크는 생산물의 2/3는 수출을 하며, 농산물수출액이 덴마크 총수출액의 19%를 차지한다. 주요 수출품목은 돼지고기, 유제품, 채소, 기타 축산물 등이며, 주요 수출국은 독일, 영국, 스웨덴, 일본 등이다.



〈그림 2〉 품목별 농산물 수출현황



〈그림 3〉 국가별 농산물 수출현황

품목별로 세부적인 변화를 살펴보면, 낙농가의 농가당 사육두수는 1970년 10두에서 2007년 115두로 11배 이상 증가되었고 두당 착유량도 1970년 하루 12ℓ에서 2007년 하루 28ℓ로 2배 이상 증가하였다. 이전에 인력으로 착유할 때는 하루에 두 번 착유를 하였으나, 로봇착유기 사용이 증가함에 따라 소가 원할 때 착유를 하여 3번이 기본이고, 많은 경우 하루에 5~6번을 착유를 하는 소도 있다. 젖소의 육종목표는 우유 단백질 함량을 약 4.5%까지 높이는 것이고, 면역과 체력을 강화하는 것이다. 과거에는 우유로 버터를 많이 만들었기 때문에 지방함량이 높아야 우유가격을 더 받았으나 현재는 단백질 함량이 높아야 높은 가격을 받을 수 있다.

양돈농가의 농가당 평균 연간 도축두수는 1970년 70두에서 2009년 3,239두로 약 46배 증가하였으며, 덴마크 전체 연간 돼지 도축두수는 2,700~2,800만 두에 달한다. 생산량이 국내 소요량의 2배에 달하므로 나머지는 수출을 한다. 현재 모든 1마리가 연 평균 27두를 출산하며 평균 출산회수는 2.2~2.4회이고 일일증체량은 893g이다. 돼지 육종목표는 자돈 5일 이상 생존, 사료 소비량, 고기 비율(최소 60% 이상), 일일증체량, 체력 등을 기준으로 하고 있다. 돼지 육종회사는 농민 소유의

100년 이상 된 회사 1개소이며, 수출 상대국의 선호에 따라 선택적으로 육종을 한다. 예를 들어 1960~70년대에 영국으로 돼지고기를 수출할 때 베이컨 부위를 선호하는 요구에 맞추어 갈비뼈를 2대 추가하고 베이컨 생산을 늘릴 수 있도록 육종을 하였다.

식량 및 사료 작물생산에 있어서는 전체 경지면적은 1950년 312만 ha에서 2009년 268만 ha로 감소하였으며, 작물별 생산량은 <표 1>과 같이 겨울밀, 카놀라는 증가하였고 옥수수는 기후온난화로 재배 가능하게 되었으며, 말의 축력을 농사에 활용할 때 말 먹이로 사용되었던 호밀, 귀리, 비트는 생산이 급격히 줄어들었고 감자는 수입이 증가되어 생산이 감소되었다. 단위면적당 생산량은 모든 작물이 크게 증가되었다. 특히 겨울밀과 겨울 호밀의 단위면적당 생산량은 2배 이상 증가되었다.

<표 1> 작물별 생산량 변화

(단위 : 1,000ha)

작 물 명	1950년	2009년	비 고
겨울 밀	79	729	
호밀	131	44	말을 농사에 활용할 때 사료
겨울 보리	-	144	
봄 보리	562	449	
귀리	539	67	말 사료
감자	104	39	수입물량 증가
비트	411	5	말 사료
옥수수	-	172	기후 온난화로 재배 가능
카놀라	12	162	유지식물

〈표 2〉 헥타르 당 작물 생산량 변화

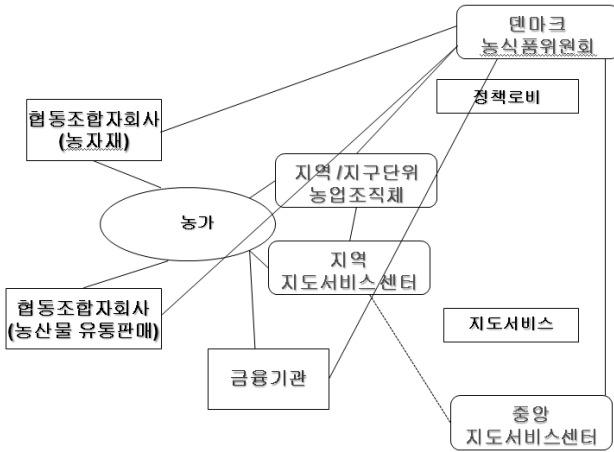
(단위 : kg/ha)

작 물 명	1950년	2009년
겨울 밀	3,650	8,170
겨울 호밀	2,390	5,520
겨울 보리	-	6,500
봄 보리	3,430	5,550
귀리	3,230	4,570

연간 질소비료 사용량은 1984년 412톤에서 2009년 201톤으로 줄어들었는데 이는 화학비료 대신 가축분뇨를 활용한 퇴비사용이 증가하였기 때문이다. 가축은 단위면적당 적정 두수를 사육하고 배출된 분뇨는 퇴비로 만들어 토양에 환원한다.

2.1.3 덴마크 농식품 산업관련 조직 체계와 특성

덴마크는 모든 농업인이 주체적으로 참여하는 강력한 농업협동조합과 협동조합자회사, 농촌지도서비스센터, 농업조직체, 민간기업(농기계, 축사·가공시설 건축자재업체, 금융기관 등)이 참여하는 덴마크농식품위원회(Danish Agriculture and Food Council)를 중심으로 공고한 협력 체계를 구축하여 농업인과 관련기업 등의 힘을 결집하고 농식품산업의 성장과 수익 창출을 위해 협력하며 정부의 농식품정책 결정 시 의견을 반영하기 위한 정책 로비 활동을 한다. 덴마크 식품농어업부(Ministry of Food, Agriculture and Fisheries)는 EU의 농업정책을 실행하고 이 정책이 실행될 수 있는 환경조성에 주요 역할을 하며, 농식품연구를 위해 정부 조직 안에 연구소를 두고 있으나 연구비는 농업협동조합 등 수혜자가 부담을 한다.



〈그림 4〉 덴마크 농식품산업 관련 체계

덴마크 농식품위원회(Danish Agriculture and Food Council)는 1919년에 농업위원회로 설립되었고 농가(생산자)의 이익을 대변하는 역할을 하였으나 2009년 식품산업까지 총괄하는 농식품위원회로 통합되었으며 이 위원회는 농업인과 협동조합이 소유·운영하고 재정을 책임지고 있다.

2009년 합병 이전 “농업위원회(Danish Agricultural Council)”는 농업인(지역과 지구단위 농업인 조직과 농촌지도서비스센터 포함), 협동조합 자회사(농업인조직이 소유한 농식품분야 기업들), 농업조직체(예: 덴마크 육류협회, 덴마크 낙농위원회 등), 민간기업(예: 금융기관)이 연대한 기구였다. 2009년에 덴마크 농업협회, 덴마크베이컨·육류협회, 덴마크 농업위원회, 덴마크양돈생산자협회, 덴마크 낙농위원회 등이 합병되어 덴마크 농업과 식품분야를 대표하는 주요조직이 되었다. 합병의 목적은 과거에 비해 점차 약화되고 있던 농업인의 국가정책 결정에 대한 영향력을 강화하고 효율성을 개선하기 위한 것이었다.



〈그림 5〉 농식품위원회 조직도

농식품위원회 조직은 각각 농업생산자와 협동조합 자회사를 대표하는 회원으로 구성된 두 개의 위원회와 이들의 공동위원회가 있고, 실질적인 집행위원회와 약 300명의 직원을 둔 사무국이 있다. 이 위원회 산하에 속해 있는 근로자가 15만 명에 이르고 연간 수출액이 1,500억 유로에 이르는 덴마크 최대 규모의 조직이다.

위원회의 주요활동분야는 환경과 에너지, 연구, 식품가공품, 식품안전, 가축위생, 정책적 이슈, 무역 정책 및 수출 촉진, 덴마크 양돈, 농촌 지도서비스센터, EU 대표역할 등 다양하다. 구체적인 활동내용과 사례를 살펴보면, 정부와 의회, EU, 기타 국내외 기구들과의 협력을 강화하고 덴마크 농업의 권익을 보호하고, 국가에서 정책이나 규제를 만들 때 그 안의 실행에 따라 예상되는 결과 등을 분석하고 의견을 제시하며 이때 농업생산자와 농식품 기업체의 이익을 대변한다.

농업인과 도시민을 연계하는 것도 매우 중요한 과제이다. 위원회에서 농업 및 관련 산업의 가치와 중요성을 알리기 위하여 예들 들어 학생들을 위한 교육교재, 농장관리 비디오·컴퓨터게임을 만들어 배부하고, 열린 농장을 설치해서 학교 교과과정 중에 농업체험을 시킨다. 또 오래전부터 다양한 작물, 가축 등을 전시하고 경진을 하는 농업축제를 개최해

왔다. 덴마크 농산물의 적극적인 마케팅을 위하여 환경오염 방지와 식품 안전 관련 규제를 EU 농업정책의 기준치보다 강화하여 시행함으로써 덴마크 농산물이 더 안전하고 환경에 해를 주지 않는 농산물이라는 이미지를 구축한 사례도 있다.

덴마크 농업의 성공 기반은 바로 협동조합운동의 활성화로 꼽을 정도로 덴마크의 협동조합시스템은 독특하고 뛰어난 모델이다. 이 협동조합은 농업발전과정에서 자생적으로 태동한 개척의지를 바탕으로 조직되어 농업인이 주체가 되어 운영하며, 국가의 보호 없이 민간기업과 당당히 경쟁하여 오히려 시장점유율에서 우위를 차지하고 있다.

협동조합은 농업인의 이윤 극대화를 목적으로 하고 있으며, 농업정책 결정 시 강한 영향력을 행사하고 사료 등 원료를 저가에 구입하며, 농산물 유통 및 가공산업을 통해 부가가치를 창출하는 기능을 한다. 조합원들은 협동조합에서 소유·관리·운영하는 농산물가공·판매 관련 자회사에 자본, 영향력, 멤버십, 생산물을 제공하고 회사에서는 조합원이 생산한 제품을 전부 구매해 판매, 수출하여 조합원들에게 대가를 지불한다. 협동조합 자회사는 농자재 구입 기능을 하는 회사와 농산물 유통판매와 관련된 회사가 있다. 농업인조합 소유의 농자재 자회사는 다른 민간회사와 달리 농업인의 이익을 위해 농자재를 최대한 저가로 구입, 제공하므로 경영비 절감에 도움이 되며, 농산물유통판매 자회사도 최대한 높은 가격을 받아 농가에 돌려줄 수 있도록 노력한다.

이 자회사는 일 년간의 영업성과에 따른 이익금을 농가의 기여도(생산량, 구입량 등)에 따라 배당한다. 예를 들어 도축장을 운영하여 창출된 이익은 조합원에게 배분하는 것이다. 농업인의 힘을 강화하고 영향력을 발휘하기 위해서 기금 조성을 매우 중요시하여 농가별 수익액에 따라 일정 비율의 기금을 각출하여 농업연구와 지도에 투입한다. 농업인조직이 자체적으로 지도서비스센터를 설립, 운영하므로 농업인의 관심과 이익을

최우선으로 반영하는 지도서비스를 보장할 수 있다.

2.2. 농촌지도서비스의 발달과 현황

2.2.1 농촌지도서비스의 발달

농업교육과 지도서비스를 통한 지식 전파활동의 발달 과정을 살펴보면 1814년 일반교육법 시행에 따라 일반 국민들이 교육을 받을 수 있는 권리에 대한 근거가 확보되었으며 1844년 국민고등학교가 설립되어 농업인 대상 교육이 실시되었다. 1850년 축산물 수출을 위해 수의사 교육이 실시되었고 체계적인 인력 양성을 위해 1858년 국립수의농과대학이 설립되었다. 1860년에는 청년농업인교육을 위한 농업학교가 설립되었고 강의 및 토론을 통한 계몽의 결과로 지역농업인조직체가 결성되었다. 1870년에는 지역신문을 통해 대학의 농업과학 연구결과를 전파하였으며, 1871년 최초의 지도사가 탄생하여 버터 품질 향상 지도를 하였다.

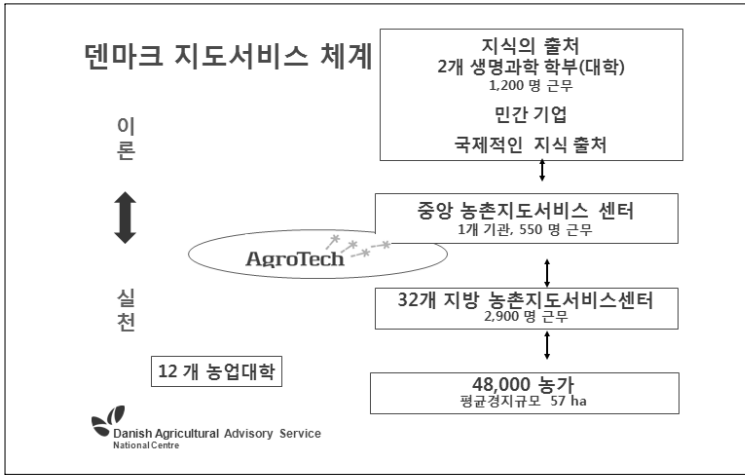
1887년 가축법 개정에 따라 지도활동관련 기금을 조성하게 되었으며 정부에서 농업인조직이 지도사를 고용할 수 있도록 월급을 지원해 주도록 제도화되었다. 이와 함께 농가의 자녀들이 다른 농가에 가서 일하며 배우도록 하는 전통이 시작되어 지금까지 유지되고 있다. 농업인조직이 주도한 지식전파 활동을 촉진하기 위해 정부에서는 지역농업인조직이 고용한 지도사의 월급의 절반을 보조하였으며, 혁신적인 개발을 위한 기금을 조성하기 위해 생산부과금(production levies) 제도를 도입하였다. 또한 지역농업인조직체의 의해 운영되는 육종협회와 소 전시회(cattle shows)를 후원하고 보다 나은 육종 소재를 증명하기 위한 혈통서 제작, 육종 센터와 시험장 설립, 고 수량 소를 분별하기 위한 유량기록협회 운영 등을 지원하였다.

지도서비스의 영역은 농가의 상황 변화에 따라 다음과 같이 변화 발전

되어 왔는데, 1870년대 낙농을 시작으로, 1880년대 일반축산, 1900년대 식량작물, 1910년대 농가회계, 1920년대 생활개선, 1940년대 농업기계, 청소년지도(청년농업인회 등), 1980년대 유기농업, 2005년 농업인 리더십개발 등으로 점차 서비스 영역이 추가되었다. 지식에 기반한 농업과 농촌지도서비스 발전과정에는 다음과 같은 특성이 있다. 첫째, 농업개발의 필요성에 대한 일반국민의 인식과 관심이 이와 같은 농업지식체계의 발달을 가능하게 한 정책적 환경을 조성하였다. 둘째, 농업인 스스로 만든 자조적인 조직체가 발달하였다. 농업인들의 개인적 이익에 기반해서 자발적으로 뿌리부터 조직되었으며, 농업인의 필요에 의해서 만들어지고 자신들이 소유, 운영하는 지도서비스체계를 갖고 있기 때문에 지도사들이 공정하게 농업인의 이익을 위한 지도를 할 수 있었다. 그리고 국민고등학교와 같은 조직학습의 계기를 통해 의식 계몽과 토론을 거쳐 본인들의 권리를 옹호하고 로비를 할 수 있는 역량을 키울 수 있었다. 셋째, 교육과 지식이 모든 발달과정에 있어서 전제조건이었을 뿐만 아니라 수단으로서 활용되었다.

2.2.2 추진체계

덴마크에서는 농업 연구, 교육, 지도가 <그림 6>과 같이 연계되어 운영되고 있다. 2개 생명과학대학의 연구자들(1,200명)의 연구결과와 민간기업, 외국으로부터의 지식 등을 활용하여 중앙 지도서비스센터(550명)와 32개 지방 지도서비스센터(2,900명)가 48,000여 농가를 대상으로 서비스를 하여 연구된 이론이 현장에 접목되도록 한다. 또한 새로운 지식과 기술을 활용한 창업 등을 촉진하기 위한 AgroTech을 설립하여 운영하고 있다. 12개 농업전문대학에서는 농업인력을 양성하는 학생 교육과정을 운영하며 지도기관과 협력하고 있다.



〈그림 6〉 덴마크 지도서비스 체계

2.2.3 지도서비스의 고객과 내용

지도서비스의 고객인 농업인은 지도기관의 소유자이자 이용자이며 고객이다. 따라서 영리를 추구하는 컨설팅회사와 다르게 지도서비스를 통한 이윤을 추구하지 않으며, 특정 농자재업체(농약, 비료, 종자 등)의 이해득실에 상관없이 농업인에게 가장 유리한 지식과 기술을 제공한다. 지도서비스의 고객은 크게 네 개의 그룹으로 구분할 수 있으며 이들의 서비스 요구는 전혀 다르다. 대규모 상업농은 심도 있는 기술, 리더십, 기업경영관리 등을 원하며, 일반 자영농은 일반 기술, 농가회계 등을 원하고, 파트타임 농가(여가농)와 농업을 하지 않는 농촌주민도 지도서비스의 대상으로서 이들을 위한 서비스를 점차 확대하고 있다.

또한 농업인은 다양한 역할(농가 경영자, 농업원자재 생산자(예: 조사료 생산), 자연환경 관리자, 가축관리자, 노동자 등)를 수행하므로 역할에 따른 지도수요도 매우 다양하여 대화를 통해 고객의 요구를 파악하여 이에

기초한 서비스를 제공한다. 농촌지도서비스의 분야는 생산, 재정, 세금, 건물 및 부속사, 식량작물/원예, 축산, 유기농업, 환경, 인적자원, 법적 문제 등 고객이 필요로 하는 모든 분야(360도)에 대한 서비스를 제공한다.

구체적인 지도 활동으로는 다음과 같은 일들을 수행한다. 확보할 수 있는 최고의 지식을 농업인에게 제공하고 개별 농업인의 상황과 요구에 맞는 지도를 한다. 농가의 기술-경영관련 데이터의 기록과 가공도 중요한 활동으로 농가의 모든 데이터는 지도기관의 DB에 저장, 가공, 관리되며, 가공된 정보를 정부나 농업인에게도 제공하고 개별농가의 정보는 농가지도를 할 때 지도의 근거자료로 활용한다. 또한 농가회계데이터도 세금 정산과 농가경영관리의 목적으로 기록, 가공한다.

또한 농업대학과 지역 센터가 함께 농가현장에서 분석, 실증시험, 적용시험을 수행한다. 그리고 농업인의 요구에 따른 맞춤형 훈련프로그램을 설계하여 수행한다. 농업인과 연구기관 사이의 효율적인 연계고리 역할을 하여 연구결과가 영농현장에 활용되도록 촉진하고 현장의 연구 필요과제를 발굴하여 연구기관 연계하기도 한다.

이와 함께 환경 변화에 따라 농업인이 직면하게 되는 새로운 도전들과 이에 대응한 지도활동을 강화하고 있다. 농업인이 직면하는 주요한 도전들은 지속적인 생산성 향상 및 생산비용 절감의 필요성, 생산물의 높은 품질과 환경적응에 대한 요구, 환경기준 이행, 품질, EU보조금 등과 관련된 문서처리 증가, 덴마크 사회에서 환경문제, 동물복지 등과 관련된 농업에 대한 비판적인 시각 등이다. 이런 필요들을 돕기 위해 생산성 향상이나 비용 절감에 필요한 기술 자문, EU 보조금을 받거나 환경규제에 대응하기 위해 필요한 영농계획서 등 문서작성 작업, 농산물 수출을 위해 필요한 품질인증 획득을 위한 지원 등을 강화하여 추진한다.

2.2.4 지도서비스 이용 요금

지도서비스를 이용할 때 일반적으로 농업인이 시간당 100유로의 요금을 부담한다. <표 3>에 작물, 낙농, 양돈 세 가지 형태 농가의 평균 생산 규모와 매출액에 따른 지도서비스 이용 요금을 볼 수 있다. 회계, 세금, 농가경영 분야 서비스와 생산기술 서비스를 별도로 이용한다. 매출액 대비 지도서비스 요금 비율은 1.6~2.7% 수준이다.

<표 3> 덴마크 전업농가의 연 평균 지도서비스 요금(2008)

구분		작물 생산	낙농	양돈
생산규모		174ha	430두	암돼지 298두 일반 4,685두
매출액		344,000유로	535,000	762,000
지도 서비스 요금	회계, 세금, 농가경영	4,900유로	6,100	7,300
	생산기술	4,400유로	6,800	5,000
	계	9,300유로 (매출액의 2.7%) (약 15백만 원)	12,900 (2.4) (약 21백만 원)	12,300 (1.6) (약 20백만 원)

자료출처: Thoegersen, Jens Ole, Sejersen, Morten(2009)

2.2.5 지도서비스 이용 농가 사례

Løsning 지역의 한 낙농가를 방문하여 농촌지도서비스 이용현황을 인터뷰한 내용을 소개한다. 이 농가는 1950년에 부모가 농장을 구입하여 운영 후 자식이 승계한 농장으로 규모는 젖소 150두와 농경지 210ha(목초, 옥수수, 밀)이다. 농장 일은 농장주 부부, 직원 1명, 총 3명이 분담하고 있는데, 남편은 작물생산, 부인은 서류, 회계처리와 송아지 관리, 직원은 가축사양 전반을 담당한다. 경지는 목초 30ha, 옥수수 30ha를 경작하여 전체 사료의 60%를 자체 생산하고 나머지 땅은 밀을 생산하여 돼지사육농가에 판매하고 있다. 젖소의 사료는 목초와 옥수수, 콩·카놀

라박과 비타민, 미네랄 등이다.

우유생산 및 관리 현황을 살펴보면 젖소 1마리당 연간 우유를 12톤을 생산하는 최상위 젖소이며, 하루에 2회 착유를 한다. 월 1회 우유 품질 분석 테스트 실시하며 젖소 개별 정보 데이터 등을 PDA에 저장 활용하고 있다. 이 농가에서는 낙농, 작물, 회계관리의 3분야 지도사로부터 낙농 생산(사료배합비 등), 작물 생산, 회계관리에 대해 각각 서비스를 받고 있다. 특히 회계관리는 지도사에 대한 의존도가 높다고 한다. 또한 안전농산물과 환경에 대한 E.U의 규제가 엄격하므로 매년 변경되는 규제, 새로운 기술 및 정보 등을 얻기 위하여 지도서비스가 꼭 필요하다고 했다. 지도서비스 요금은 연간 2,000만 원 정도로 많이 들지만 지도사에 대해 깊이 신뢰하고 만족하고 있었다. 만약 불만이 있으면 어떻게 하나는 질문에 언제든지 다른 지도사를 요청하면 된다고 한다.

농가의 모든 경영 현황, 소 개체별 정보, 농장 필지정보 등은 전산화되어 관리되고 있으며 입력된 데이터는 중앙, 지방 지도기관과 지도사, 농가가 다 활용할 수 있고 이 데이터를 기반으로 지도를 받는다. 대부분의 농가들이 이 농가와 같이 개인적인 지도서비스를 활용하고 있으며, 지도사를 공동으로 초빙하는 경우도 있다고 한다. 인근 농가가 공통 사안에 대해서 6~7호가 그룹으로 토의를 하여 문제를 해결하거나 방향을 결정할 때는 공동 비용 부담으로 초청한다.

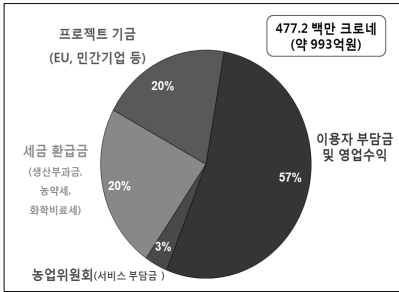
덴마크는 낙농 생산물의 70~80%를 수출하므로 농가의 소득은 세계 시장의 유제품 가격에 따라 변동이 크다. 방문 당시인 2010년 9월에는 최근 몇 년간 뉴질랜드 등에서 전지분유를 낮은 가격으로 대량 공급함에 따라 국제 유제품 가격이 낮아져 몇 년간 적자가 나서 어려운 상황이라고 했다. 특히 그 당시에 잦은 비와 낮은 기온 등 기후문제로 인해서 사료작물 생산이 줄어 생산비도 올라가는 상황이었다. 적자로 인하여 재정은 은행에서 대출을 받아 유지하고 있는데, 은행에서 장기적인 전망을

하고 경영상태 등을 파악하여 대출 여부를 결정한다고 한다. 이 상황을 극복하기 위해 국제 유제품 가격이 회복되기만을 바라고 있는 상황이었다(2010년 10월 이후 국제 유제품가격은 지속적으로 상승하고 있음).

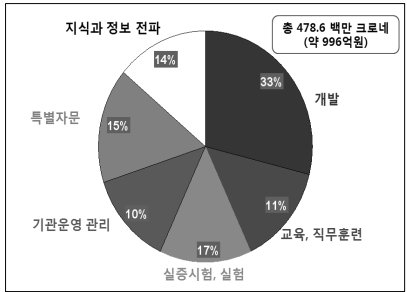
2.2.6 중앙 농촌지도서비스 센터 운영 현황

중앙 농촌지도서비스센터(the Danish Agricultural Advisory Service= the Knowledge Centre for Agriculture, National centre)는 농업인과 지도사들에 대한 정보제공과 훈련, 연구와 지역 지도사와 농업인간의 연계, 정부와의 상호작용 등의 역할을 수행하기 위하여 1971년에 설립되었다. 중앙 농촌지도서비스센터의 운영관리를 위한 의사결정은 농업분야별 위원회의 대표와 지역 및 중앙지도서비스센터의 대표, 청년농업인회와 4H회 연락위원회 대표 등이 참여하는 조정위원회를 통해서 이루어진다.

중앙 센터의 총 수입과 지출 현황을 살펴보면, 2006년 총 933억 원의 수입을 올렸으며 이중 57%가 바로 지역 지도서비스센터나 농업인 등 서비스이용자의 부담금과 영업수익이고, 농업위원회에서 필요로 하는 서비스를 제공하고 받은 수입이 3%, 생산부과금과 농약세, 화학비료세 등의 세금 환급금 20%, EU나 민간기업 프로젝트 기금에 응모하여 확보한 것이 20%에 해당된다. 이전에는 센터 운영을 위한 보조금을 국가에서 받았으나 2004년부터는 보조금을 전혀 받지 않고 독립적으로 재정을 운영하고 있다.



〈그림 7〉 중양 센터의 수입(2006)



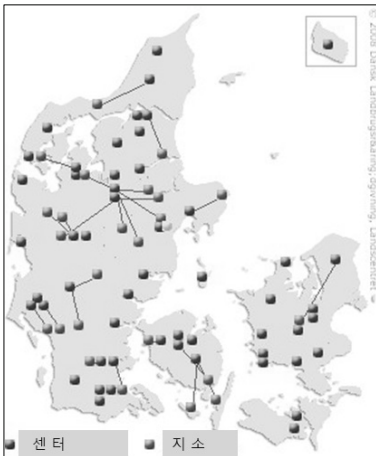
〈그림 8〉 중양 센터의 비용지출(2006)

2006년 비용지출내역을 활동분야별로 살펴보면 개발 33%, 현장실증 및 실험 17%, 특별자문 15%, 지식 및 정보 전파 14%, 교육 및 직무훈련 11%, 기관운영관리에 10%를 지출하였다.

2.2.7 지역 농촌지도서비스 센터 운영 현황 및 사례

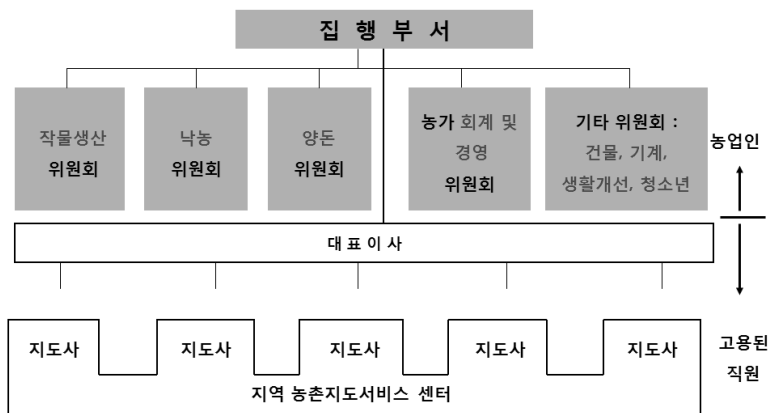
지역 농촌지도서비스센터의 수는 2008년에는 전국적으로 56개 소였으나 농업여건과 수요변화에 따라 조직이 역동적으로 변화, 합병되어 2010년에 32개소가 되었다. 센터가 통합, 운영되는 경우에도 고객 서비스의 용이성을 위하여 각 지역 사무실은 지소로 유지된다.

지역 농촌지도서비스센터의 대표와 지도사는 고용된 직원이며 이들은 농업인 중에서 선출된 농업인



〈그림 9〉 지역 지도서비스센터 현황

대표들이 참여하는 각 분야별 위원회의 관리하에 일을 한다.



〈그림 10〉 지역 지도서비스 센터의 관리체계

연수시 방문했던 Jutland동부 센터(LRØ)는 2008년에 3개의 센터가 통합되어 설치되었으며 그 때부터 “농업의 집(Landbrugets Hus, House of Agriculture)”이라고 불리우고 있다. 이 센터는 4개의 지역 농업인 연합(약 1,700농가)이 공동으로 소유하고 있으며, 연간 이용하는 고객의 수는 4,500명 정도이며, 직원 수는 165명(작물생산과 환경 담당 직원은 22명으로 15명이 adviser, 4명이 technician, 3명이 비서임)이고 연매출액은 116백만 크로네(약 350억 원)이다.

이 센터의 식량작물생산 분야 지도 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 정부의 환경관련 정책·법·규제와 EU 법 등에 대한 자문과 포장관리 및 농업경영계획 수립(예: 곡물생산 종합 계획 수립 등) 지도를 하고, 새로운 지식이나 기술을 농업인이 실제로 체험할 수 있도록 전시하는 현장실증시험도 한다.

또한 청년농업인을 8명씩 5개 그룹을 지도하고 있는데, 이들은 농가현장학습 기간 중 다양한 경험을 하고 싶어 하는 농업대학 학생들로 인기가 많아 2011년에는 2개 그룹을 더 만들 예정이라고 했다. 여름에 4회, 겨울에 2회 정도 모이고 매번 3~4시간 활동을 하며, 필요한 주제에 대한 현장견학과 토의를 중심으로 진행한다.

필요한 기술을 농업인에게 적절한 시기에 알리기 위해 신문 기고 등 홍보활동을 하며, 농업인 모임을 운영하여 EU의 새로운 농업관련법, 비료 등 다양하고 새로운 내용에 대한 정보를 공유하는 데 야간모임도 많이 있다고 한다.

또한 다양한 농업인 교육 프로그램 운영을 운영한다. 예를 들어 2년 과정의 작물분야 장기교육에는 대농 농업경영자 25명이 참여하고 있으며 농사철에는 여름 휴가철 전에 4~5일, 휴가 후에 4~5일 정도 수업을 하고 겨울철에는 2일에 한 번 수업을 하며 영국연수도 다녀온다. 교육비용 3,000크로네(약 630,000원)는 농업인의 자부담하며, 이 교육과정을 다른 2개 지역지도서비스센터와 협력하여 운영한다. 토양분석과 관리 업무도 중요하게 다루고 있다. 작물생산 시 토양의 상태를 아는 것이 매우 중요하므로, 연간 5,000점의 샘플을 수집하여 분석한다. 농가당 5~6년에 한번 정도, 1ha당 1점의 샘플을 채취하고 분석은 외부 분석 기관(2개소)에 위탁하며 분석 수수료는 점당 195크로네(41,000원 정도)이다. 분석결과는 토양 전자지도화하여 영농 시 시비량 결정 등에 활용한다.

이 센터의 향후 중점 과제로는 “Mark Online”이라고 하여 모든 농가가 농가관리용 온라인프로그램에 등록을 하고 영농계획 등을 이 프로그램을 활용해서 수립할 수 있도록 하는 것이 있다. 또한 농약사용량을 절감하는 것과 대형 농기계 운전 시 농기계 하중으로 인해 토양이 눌러 농경지로 부적합하게 파괴되지 않도록 경지에 농기계 운행로를 만들어 그 길만 활용하도록 하는 농기제로 통제도 적극적으로 추진할 계획이다. 지

도사가 잘못된 지도를 하여 농가에 피해가 발생할 경우에 대한 대응책으로 센터에서 보상보험에 가입하여 보상한다고 하며, 지도사는 기본적으로 정년이 보장되거나 큰 실수가 반복되면 해고 조치될 수 있다고 한다.

2.2.8 기관 간 협력을 통한 전국적 지도서비스의 사례

덴마크낙농위원회에서 주관하여 전국적으로 추진한 송아지 살리기(Living Calves) 캠페인은 지식을 실용화한 사례이다. 2001년에 송아지의 사망률이 10%에 달하여 덴마크낙농위원회에서 이를 개선하기 위한 활동을 하기로 결정하였다. 송아지 사망의 원인은 다양했으나 이를 예방할 수 있는 모든 필요한 지식은 이미 다 연구되어 있었다.

송아지 사망률을 줄이기 위해 구체적으로 추진한 내용은 다음과 같다. 우선 송아지를 건강하게 돌보기 위한 실천사항(실행계획)을 업데이트하고 지도사와 수의사에게 캠페인 추진을 위한 준비를 시켰다. 각 농장별 송아지 사망률 수준을 분석하고 모든 농장에 각 농장의 사망률과 국가 전체 사망률을 비교하여 제공하였다. 그리고 지도사와 수의사에게 문제가 있는 농장에 대한 정보를 제공하여 이들이 해당 농가에 접촉하여 주요한 실천사항을 지키도록 지도하였다. 캠페인의 결과로 2001년 10%였던 송아지 사망률이 2009년에 6.8%로 낮아지는 성공을 거두었다. 이 캠페인의 성공요인으로는 낙농분야위원회의 주도적인 실행 결정, 행동변화에 중점을 둔 주요 활동, 농가별 개별적인 조치와 지도사의 지원을 들 수 있다.

2.2.9 덴마크 농촌지도서비스의 특징

여러 가지 면에서 독특한 덴마크 농촌지도서비스의 특징을 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 수혜자인 농업인조직이 지도서비스기관을 소유하고 관리한다. 둘째, 수혜자 비용부담을 원칙으로 하여 지도서비스를

받을 때 농업인이 자문료를 부담한다. 초기에는 지도사 고용 비용에 대해 정부 보조금이 있었으나 지금은 완전히 독립적으로 운영한다. 셋째, 어느 민간회사와도 연관되지 않고 독립되어 있기 때문에 중립적으로, 농업인을 위해 일할 수 있다. 넷째, 지도서비스에서는 농업인에 대한 규제, 감시업무는 전혀 하지 않고 정부기관에서 한다. 다섯째, 모든 작목에 대한 지도 서비스를 제공한다. 지도서비스가 공공에서 민간으로 이관된 국가에서 일정 수의 농가가 없는 작목의 경우 수익성 때문에 지도서비스가 중단된 것을 볼 수 있는데, 덴마크의 경우 농업인이 필요한 모든 품목이나 영역의 서비스를 받을 수 있다.

2.3. 지도인력의 관리와 개발

2.3.1 지도인력 현황 및 구성

지도서비스센터에서 일하는 인력은 크게 Technician(기술자, 농업분야 학사학위 소지), Adviser(일반지도사, 지역 지도센터 근무, 대부분 농업분야 석사학위 소지, 여성비율 50% 정도), National specialist(전문지도사, 중앙 지도센터 근무, 석사학위 소지자가 많고 일부 박사학위 소지, 여성비율 50% 정도), Accountant(회계관리자, 일반 전공자로 회계관리 훈련 이수, 여성비율 95% 정도)가 있다. 지도인력 채용시 학력보다는 지도할 수 있는 역량을 중요시하며 채용하고 나서도 지도역량개발을 위한 지원을 체계적으로 한다.

덴마크 지도인력의 수는 2009년에 지도사 1,888명, 회계관리 보조원 948명이었으며, 분야별로는 농가회계 및 경영관련 지도사가 686명(36%)으로 가장 많았고 작물생산 493명(26%), 건물·기계·환경 394명(21%), 낙농 125명(7%), 양돈 106명(6%), 기타 84명(4%)이었다. 2003년의 인원과 비교해 볼 때 건물·기계·환경분야, 작물생산 분야는 증가하였

고 양돈, 낙농, 농가회계 및 경영분야는 감소하였다.

〈표 4〉 덴마크 농촌지도인력의 변화(2003, 2009)

(단위 : 명)

부 서	2003		2009		비고 (지도사 변화)
	지도사	보조원	지도사	보조원	
작물생산	430	20	493(26%)		+ 63
낙농	180	50	125(7%)		- 55
양돈	230	50	106(6%)		- 124
건물·기계·환경	100	10	394(21%)		+ 294
농가 회계 및 경영	750	1,120	686(36%)	948	- 64
기타	80	20	84(4%)		+4
총계	1,770	1,270	1,888(100%)	948	+118

지도인력의 경력 경로는 전문가, 프로젝트매니저, 매니저, 국제프로젝트매니저의 길이 있다. 전문가(specialist)는 좁은 영역의 깊이 있는 전문성을 보유한 사람으로 지역의 지도사 중 탁월한 사람을 선발한다. 이때 전문분야는 농업, 무역, 법률, 기계, 공학 등 매우 다양하다. 이들 중 2/3 정도는 석사학위 소지자이다. 프로젝트 매니저는 특정 프로젝트 수행을 위해 여러 부서에 속한 직원들이 모여 하는 작업의 매니저로서 관리스킬이 필요하며 초급, 중급, 고급의 수준이 있다. 매니저는 기관의 인적, 물적 자원을 관리하며, 국제 프로젝트 매니저는 국제적인 지도사업 프로젝트의 관리를 담당한다. 일반지도인력의 정년은 65세이며 관리자는 63세이고 희망에 의해 60세에 퇴직이 가능하다. 공무원의 정원도 이와 동일하다. 보수체계는 개인연봉제이다.

3.3.2 지도인력 인적자원관리와 개발 개요

농업인들이 희망하는 지도서비스가 생산기술, 재정, 세금, 건축, 에너지작물, 환경, 법률 등 매우 다양하고 지속적으로 새로운 것을 원하기 때문에 지도사들이 계속 배우고 뛰어난 전문기술을 유지하며 개별 고객의 여건에 맞는 지도를 할 수 있도록 역량 개발이 필요하다. 덴마크 농촌지도서비스센터의 인적자원 관리 및 개발의 목표는 가장 재능이 있는 직원을 채용하고 유지하며 지속적으로 역량을 개발하는 것이다.

중앙센터의 HR 부서에서는 중앙의 신규 직원 모집 및 선발, 신규직원 입문 지원, 부서 개편, 통합, 분리 등 조직 효율성 관리를 위한 조직개발, 직원 및 관리자 상담, 개별적 문제 해결 지원, 회사 발전 전략 개발, 직원용 및 관리자용 핸드북 제작 등의 업무를 하며, 지역 센터를 위한 활동으로는 조직관리, 회사발전전략 개발, HR 관련 자문의 역할을 한다. 지역 센터의 신규 직원은 각 지역에서 선발하며, 중앙센터에서는 이에 대한 컨설팅을 해주고 비용을 받는다.

HRM & D 부서에서 신규직원을 모집, 선발하는 것이 매우 중요한 업무이며, 신규 채용 시에는 그 자리에서 해야 할 일과 필요한 역량을 매우 상세하게 공지하고 그에 맞는 사람을 선발한다. 신규 직원이 채용되면 조직에 잘 정착할 수 있도록 체계적으로 입문 지원 활동을 한다. 우선 중앙센터의 일반사항에 대한 소개를 하고 나서 세부적인 부서 소개를 3개월간의 개인별 계획을 수립하여 추진하고, 다음에 심화단계로 1년 기간 동안 개인별 근무 개시 계획(Kick-off-plan)을 세워 추진한다.

직원 역량 개발을 위해서는 직원과 직속 상사가 연 1회 평가인터뷰를 실시하여 지난 해 동안 한 일에 대한 평가와 함께 올 해 동안 어떤 역량을 개발할 필요가 있는지를 이야기하고 그에 바탕으로 역량 개발 계획을 수립한다. 개인 역량개발 계획에 대한 책임은 직원 본인과 상사가 함께 가지며 개인별 계획뿐만 아니라 과단위, 그룹단위, 전체조직단위 역

량 개발 계획도 수립하여 시행한다. 직원 관리에 있어서는 고학력의 직원들이므로 자신의 직무에 대한 책임성을 동반한 높은 수준의 자율권 기대하며 자유를 누리면서 스스로 책임을 지고 일하는 '책임을 동반한 자유'를 기본적인 관리의 원칙으로 한다. 관리자들은 대화와 참여를 바탕으로 하는 상황 리더십 발휘한다. 또한 다양한 전공의 직원들이 근무하므로 다양성을 존중한다.

지도인력 자원 관리 및 개발 관련해서 직면하고 있는 어려움들로는 덴마크 역사상 매우 낮은 실업률(4%)로 타 분야에도 일자리가 많으므로 농업분야 취업을 기피하는 것, 생명과학을 전공하는 학생의 수가 적은 것, 농업과 지도서비스가 유행에 뒤쳐진 오래된 것이라는 생각들과 함께 고객으로부터는 높은 품질의 지도서비스에 대한 요구 증가, 리더십과 관리 능력에 대한 요구 증가 등을 들고 있다.

이런 상황에서도 우수 지도인력을 유치하기 위하여 대학과 다양한 협력활동을 하고 있다. 대학생들에게 실제적인 농산업 사례를 체험할 수 있게 하고, 지도사들이 대학에서 강의를 통해 학생을 가르치고, DAAS의 취업 기회에 대해 학생들에게 홍보하며, 대학 캠퍼스 내에 부스를 마련하여 직접 DAAS를 홍보하기도 한다.

3.3.3 DAAS 아카데미

DAAS 아카데미는 지도인력 훈련기관으로 전략적, 체계적인 역량 개발, 고효과 학습, 최고의 훈련 프로그램, 기술과 역량의 지속적인 업데이트를 목표로 하여 훈련을 추진한다. 이를 위해 체계적인 역량개발 기획을 하고 이용자그룹의 자문을 받으며, 강사 훈련, 평가와 피드백, 교육활동 관리 등을 통하여 훈련프로그램을 효율적으로 운영한다.

훈련프로그램은 크게 리더십교육프로그램, 전문교육프로그램, 대인성과 향상교육프로그램으로 나눌 수 있으며 전문교육에서는 경영, 낙농, 양

돈, 작물, 환경 등 전문기술·지식을 교육하고 대인성과향상교육에서는 의사소통, 세일즈 전략, 지도방법·도구 등을 교육한다. 2009년 교육과정 운영 실적을 보면 1~5일간의 단기과정 250회, 워크숍/컨퍼런스 20회 등을 통해 총 8,000명을 훈련시켰다. 대학 교수나 지도사 등 150명의 강사 풀을 활용하여 교육을 진행하며 이 중 20명은 전임강사이다. 교육 훈련 프로그램 운영에 있어서는 교육훈련의 효과를 높이기 위해 단순 강의 중심이 아니라 실제로 보여주고 참여시키는 방식으로 운영하는 것을 원칙으로 한다. 체험 중심의 교육 운영을 위해 교육운영진은 다음과 같은 아시아 속담을 새기고 있다고 한다. "Tell me, and I'll forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I'll understand."

3.3.4 전략적, 체계적 역량 개발

DAAS 아카데미에서는 지도인력의 전략적 역량개발을 위해서 조직적인 차원에서 입직부터 시작하여 전문경력지도사 단계까지 경력단계별로 필요한 교육내용과 교육방법을 전략적으로 수립하여 운영하고 있다.



〈그림 11〉 지도인력의 전략적 역량 개발 체계

방법에 있어서는 입직시에는 선배지도사의 멘토링과 교육계획수립에 대한 컨설팅을 받으며 DAAS 아카데미 공개교육 중에서 필요한 과정을 선택하여 수강한다. 신규지도사 단계에서는 2일 과정, 2회를 입문교육을 통해 대인커뮤니케이션, 지도방법 등을 익히고 기타 공개교육 과정을 수강할 수 있다. 경력지도사 단계에서는 3일 과정, 3회의 교육을 통해 대인커뮤니케이션, 지도방법, 팀웍, 세일즈 등을 배우고, 액션러닝 그룹에 참여하여 퍼실리테이터의 도움을 받으며 실질적인 현장의 문제나 사례를 해결하는 액션러닝을 수행하며, 기타 공개교육과정을 수강한다.

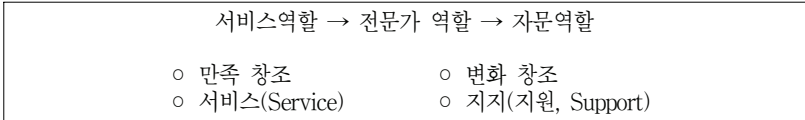
전문경력지도사 단계에서는 대학이나 특정전문분야 교육기관의 강좌를 수강하는 등 개인의 특성에 맞는 개별적인 교육계획을 세워 참여한다. 또한 새로 입직한 지도사에 대한 멘토 역할, DAAS 아카데미 공개교육 과정의 강사 역할 등을 통해 가르치면서 자기를 개발하는 활동을 하며 필요한 공개교육과정을 수강하기도 한다.

체계적 역량 개발을 위해서 개인적 차원에서 본인의 직무 수행을 위해 필요한 역량의 현재 수준을 진단하고 그 격차를 분석한 후 필요한 역량을 개발하기 위한 훈련이나 교육 활동을 계획하여 실행한다.

전략적 수준	회사의 목표를 달성하기 위해 필요로 하는 기술과 역량		
실행적 수준	현재 역량(격차)	⇒	필요한 역량 ⇒ 정의
	역량개발 프로파일		전략적 차원에서 역량개발 계획 활동

교육훈련을 통해 양성하고자 하는 궁극적인 인재상은 고객의 변화를 창조하고 고객을 지지하는 역할을 하는 지도사이다. 지도사의 경력에 따른 역할의 변화를 살펴보면 입문 시에는 고객에게 서비스하는 역할을 수행하면서 고객의 만족을 창조해 내고 점차 경력이 쌓이면서 전문가로서

역할을 하다가 더 성장하면 고객의 변화를 창조하고 지지하는 자문역할을 할 수 있게 된다.



자문에 임하는 자세로 처음부터 큰 변화를 목표로 하기보다는 항상 작은 변화로부터 출발하는 것이 중요하다. 다음 번 방문할 때 큰 변화를 창조하고 성공할 수 있는 기회를 늘리고 지금하고 있는 것이 잘 안되면, 다른 방법을 시도하는 방식의 접근이 필요하다. 이 때 지도사는 고객에게 초점을 맞추어야 하며 경영관리의 문제에 대해서 코칭을 하고 필요한 경우 관련된 지도사로 전문가팀을 구성하여 지원할 수도 있고 제한된 기간 내에 실행할 수 있는 측정 가능한 목표를 수립하며 지도한 후에는 항상 결과를 추적하고 후속 조치를 해야 한다.

이런 역할을 이상적으로 수행하기 위해 지도인력에게 필요한 역량으로는 높은 수준의 지식과 전문역량 또는 이를 개발할 수 있는 잠재력, 사람들과 가까이 협력하고자 하는 태도와 서비스 마인드, 농업인에게 지식, 정보를 실질적이고 접근 가능한 방법으로 잘 전달하고자 하는 의지와 능력, 혁신적이고 개방된 마음가짐, 자기의 직무수행이나 능력 개발에 대해 스스로 가까이 책임을 지는 태도, 품질 의식, 업무처리 기한을 맞출 수 있는 시간관리 능력 등을 꼽고 있다.

또한 전문가로서 사회, 경제 등 거시적 트렌드를 보는 폭넓은 시야, 잘 듣고 공감할 수 있는 능력, 자기 자신과 자신의 마음을 사용할 수 있는 능력(열정), 고객을 진심으로 대하고 약속을 지키는 태도, 다양한 입장으로 바꿔 생각하며 대화, 설득할 수 있는 능력 등도 필요하다. 또한

앞으로 지도서비스의 변화에 대응하여 다음과 같은 역량이 더욱 강조되고 있다. 집단지도보다는 개인지도로 변화되고 있으므로 일대일 대인커뮤니케이션스킬과 지도방법이 필요하고, 고객의 요구를 파악하여 이에 맞추어 세일즈하는 역량, 자신의 전문성을 동료들의 전문성과 결합시켜 팀워크를 이루어 고객이 필요한 것을 완전하게 지도하는 역량, 자신의 하나의 전문분야의 높은 수준의 전문역량이 요구된다.

3.3.5 고효과 학습

DAAS 아카데미에서는 학습을 반드시 행동변화로 연결시킬 수 있도록 하는 고효과 학습을 목표로 한다. 기존 학습에 대한 조사결과 학습자의 15%만이 새로운 지식과 교육내용을 업무에 활용하는 것으로 나타나, 이 사람들이 어떻게 학습에 접근하는가를 분석하여 효과적인 훈련을 위하여 교육체계를 개선하였다.

교육 자체보다 교육 전, 후의 활동의 중요성이 큰 것으로 나타나, 교육을 준비하고 진행하고 마무리하는 단계에 투입하는 노력과 시간의 배분을 조정하였다. 교육 실행 자체에는 20%만을 투입하고 요구진단과 동기부여 등 사전 준비와 교육 후 변화를 이끌어 내기 위한 활동에 각각 40%의 에너지를 투입하는 방식으로 개선하였다.

교육 전 활동	교육 활동 자체	교육 후 활동
교육요구 진단, 준비, 목표 설정, 동기부여	계획 수립, 강의, 실습, 교재, 강사, 장소	고 효과 학습, 관리자로부터의 피드백, 조직적 변화
40% 에너지의 투입	20%의 에너지 투입	40%의 에너지 투입

교육의 품질 보증을 위하여 교육계획 수립 과정에서 지도사, 관리자, 농업인 등 이용자들의 의견을 충분히 수렴하고, 실질적인 기획에도 지도

사, 강사 등이 참여하며, 훈련을 수행한 후 평가를 하여 그 결과를 다시 이용자들에게 피드백하여 의견을 수렴하고 기획에 반영하는 순환의 과정을 거친다. 또한 교육을 통해 어떤 효과를 냈는지를 구체적으로 분석할 수 있는 진단지(〈그림 12〉)를 교육생이 기록하고 감독하는 상사가 서명을 하여 활용하고 있다.

지식	기술	개인적 결과	조직을 위한 영향
교육과정 동안 어떤 지식을 얻고 싶은가	교육에서 익힌 어떤 기술을 교육 후에 훈련할 필요가 있는가?	무엇을 성취하고 싶은가 ?	조직을 위해 어떤 결과를 창출하는 데 기여할 수 있는가?
어떤 지식?			
	어떤 기술?		
		성취?	
			어떤 결과?

서명한 날짜 : 교육참여자 : 상사 :

〈그림 12〉 교육 효과 진단지

2.4. 지도와 연구의 연계: 지식을 실천으로

연구 결과를 지도를 통하여 현장에서 활용될 수 있도록 흘려보내기 위해 다양한 활동을 하고 있다. 그 중 한 가지 사례로 중앙 지도서비스 센터 소속으로 1명의 연구 코디네이터가 있어 농업 연구와 지도(농업인) 사이의 효과적인 연계 고리 역할을 하며, 연구된 지식의 현장 적용을 돕고 현장에서 필요로 하는 연구가 이루어지도록 중개하는 기능을 한다.

이를 위해 과학적, 정치적 트렌드를 제시하고 이에 적합한 연구를 하도록 요구하며 연구와 개발에 있어서 조연자와 파트너로서 역할을 수행하고, 현장에서 시험을 해보고 개선할 부분을 제시한다. 현장 실증시험연구의 유형은 크게 세 가지로 전국현장시험(National Field Trials)을 통해서는 전국적으로 대표적인 지역을 선발하여 동일한 품종이나 기술 등을 시험하여 적합한 지역을 선발하는 것이며, 농가시험(Farm Test)은 규모나 여건이 다양한 여러 농가에서 시험을 실시하는 것이고, 프로젝트농가(Project Farms)는 1년 또는 그 이상의 기간 동안 장기적 변화를 추적하는 현장 연구의 유형이다.

프로젝트 농가를 연구와 지도에 연계한 사례로 IPM(농약종합관리) 사례를 들 수 있다. EU 내의 농가들은 2014년까지 EU의 8가지 IPM 원리를 다 준수해야 한다. 농가들이 IPM을 잘 도입할 수 있도록 지도하기 위해 전국에 7개의 프로젝트 농가를 대상으로 IPM을 실행하였다. 이 프로젝트 농가들의 실행 결과를 보고 1,200~1,500 농가가 IPM에 대한 지도를 받기로 신청을 하였다.

현장 연구의 결과를 전국적으로 전파하기 위해 Green Book(현장연구결과 모음집)을 제작하여 활용한다. 우선 무엇을 현장에서 시험할 지를 중앙 지도기관의 “분야별 팀”에서 기획, 조정하고, 지역의 지도사와 농업인이 실제로 현장 시험을 하여 그 결과를 중앙에 제출하면 전국적인 결과를 다 모아서 Green Book(매우 중요한 지도자료이기 때문에 Green Bible로 불리움)을 다음 해 1월에 출판한다. 이 Green Book은 농업인, 연구자, 지도사가 다 보는 책으로 농업인은 자기가 참여한 연구가 다른 다양한 지역에서 진행된 결과를 알 수 있으며, 꼭 필요한 자료로 돈을 내고 구입하고, 결과 중 필요한 것은 영농에 즉각적으로 활용한다. 매년 1월에 각 분야별로 농업인, 지도사, 연구자가 다 참여하는 컨퍼런스를 열어 Green Book의 연구결과를 소개하고 토론하는 기회를 갖는다.

작물분야 2010년 컨퍼런스에는 1,200명이 참여하였다고 한다.

또한 현장 연구결과 보고 시 연구를 통해 발견된 새로운 연구의 필요를 보고하면 위원회에 제안하여 다음 해의 연구과제로 채택되게 된다. 중앙 서비스센터에서 운영하는 인터넷 웹사이트(www.LandbrudsInfo.dk)를 통해 농업인과 수요자들에게 연구결과와 지식, 기술 정보를 제공하는데 10만 5천 건의 문서가 있고 식물보호, 가축 수에 따른 면적 필요량 계산, 기상예보와 SMS 기상 레이더 등과 같은 50개의 인터랙티브 프로그램이 있어 하루 평균 27,000여 쪽이 열람되고, 1주 평균 55,000명이 방문을 하여 활용한다.

2.5. 농업대학 현황과 지도서비스 연계

2.5.1 빅홀름농업대학(Bygholm Agricultural College) 개요

빅홀름농업대학은 1956년에 설립된 사립학교로, 농한기 농업인 교육과 여름철 식당 종사자 교육을 위해 만들어졌으나 1960년대에 정규 농업대학이 되었으며 현재 덴마크의 가장 큰 농업대학 중의 하나로 농업 관련된 중요한 인력 양성기관이다. 이 대학은 미래의 성공적인 농업인과 농촌지도 서비스나 농업관련 기업과 같은 농산업 분야의 인재를 양성하는 것을 목표로 하고 있다. 교육과정은 농업보조자, 숙련농업인, 생산매니저, 농가비즈니스매니저, 농업경제학자의 과정이 연결되어 운영되고 있다. 교직원 수는 총 46명으로 교수 20명, 식당·사무·청소·수리 등을 담당하는 직원이 26명이다. 학생 수는 2007년 168명, 2008년 167명, 2009년 191명이었다. 재정적으로는 무상교육이므로 정부에서 교육생 1인당 일정액(연간 40주를 기준으로 74,800크로네, 약 1,600만 원)을 지원해주며 수입 총액은 2천 5백만 크로네(약 52억 원)였고 비용도 거의 비슷하게 지출되었다.

교육방법은 이론, 체험, 수학여행, 프로젝트 등 다양한 방법을 사용하

고 지도사 등 외부의 전문가를 강사로 초청하여 농업에 관한 다양한 시각을 접하도록 한다. 졸업 후의 진로는 자영농 5%, 농업관련 기업 취업 1~2% 정도이고 대부분이 타인 소유 농장의 매니저로 취업을 하고 있다. 학교 면적은 총 5ha이며 축사를 포함한 건물면적은 13,000m²이다. 강의실, 강당, 기숙사(170명), 식당, 축사(말, 젖소, 돼지), 공작실(용접, 수리), 농기계실습장(정비, 유지관리), 작물포장, 여가시설 등이 설치되어 있으며, 학교 포장은 200ha로 한 낙농가에 임차하여 주어 밀, 보리, 사탕수수, 목초, 옥수수 등을 재배하고 있으며 학생들은 이 농장을 이용해 실습을 하고 농장에서 인건비를 받는다. 오래된 농가건물은 암송아지 호텔(heifer hotel, 젖을 짜기 전 단계의 암송아지를 기르는 곳, 사용료를 냄)로 사용되고 있다.

2.5.2 빅홀름농업대학의 발달

이 대학은 2차 세계대전 중인 1943년에 농업대학을 설립하자는 의견이 모아지면서 설립 준비가 시작되었다. 1945년에 자립형 학교로 대학을 설립하기 위한 기금을 모금하였고 1946년 Horsens 위원회로부터 44ha의 토지를 구입하였다. 그러나 1946년부터 1956년까지는 전쟁의 영향으로 진척이 어려웠다. 1956년 대학 건물이 건축되었으며, 처음으로 68명의 학생이 입학하고 5명의 강사가 채용되었다. 1957년에 대학 건물이 완성되고, 1958년에는 축사가 완성되었고, 1960년에는 강사들을 위한 관사 세 채가 완성되었다. 교육과정의 발달을 살펴보면 1950년대와 1960년대는 5개월 또는 9개월 과정이 운영되었으며, 1971년에 6주 상급과정이 추가로 신설되었고, 1978년에 5개월 고급 과정 신설되었다. 1980년부터는 9개월 과정만 운영하게 되었고, 1988년부터 현재와 거의 비슷한 과정으로 운영되다가 2007년에 법이 신설되면서 2010년 현재와 같은 과정을 운영하고 있다.

2.5.3 교육과정 현황

이 학교에 들어오는 입학생은 보통 15~17세 나이에 9학년 또는 10학년을 마치고 들어온다. 고등학교를 졸업하고 오는 일부 학생의 경우에는 19~20세가 되며, 이때는 앞의 18개월 과정은 면제를 받고 주요과정 1단계부터 시작을 하게 된다. 교육과정은 크게 기초교육 2과정과 농업경영교육과정 3과정을 순차적으로 수료하도록 체계화되어 있다.

기초교육은 농업보조자 과정과 숙련농업인 과정으로 농업보조자 과정은 5개월 동안 학교 수업과 13개월 동안의 농장 실습을 통해 낙농, 양돈, 작물생산에 관한 지식과 기술을 학습하게 되며, 숙련농업인 과정은 총 3년 6개월 과정으로 초기 5개월(농업보조자 과정), 2년차 4개월(주요과정 1단계, 낙농, 양돈, 작물생산 중 과정 선택), 4년차 5개월(주요과정 2단계, 특화된 교육) 총 14개월은 학교에서 수업을 하고, 그 사이에 13개월, 15개월 총 28개월은 농가에서 실습을 한다. 이 과정을 졸업하면 농업인 학위(farmer's degree)를 받게 된다.

이 과정 중에 하는 농장실습은 축산 또는 작물 두 종류의 농가에서 할 수 있으며 일부 기간을 외국(미국, 호주, 유럽 등)에서도 할 수 있다. 실습 농가는 일정한 기준을 통과한 농가로 교육내용과 방법 등에 대한 매뉴얼을 준수하며 차세대 농업인을 교육하는 것에 대한 자부심을 가지고 실습을 지도한다.

	August	Sep.	Okt.	Nov.	Dec.	Jan.	Feb.	Mar	April	May	June	July
2010/11	Farmers assistant aprox 5 months					Practical work for 13 months						
2011/12							1. Main course 4 months					
2012/13	Practical work for 15 months											
2013/14	2. Main course 5 months					Production manager 5 months						
2014/15	Farm-business manager 5 months						Agro Economist 5 months					

〈그림 13〉 빅홀름 농업대학의 교육과정 체계

기초 교육을 마치고 나면 미래 농업분야 매니저가 되기 위한 3단계 농업경영교육과정에 입학할 수 있다. 덴마크에서는 일정 수준 이상의 농업 교육을 받아야 농업인이 되고 농지를 소유할 수 있다. 기초교육과 경영 교육을 통해 환경, 동물 복지, 비즈니스 등에 책임감을 갖고 농가 경영에 임하는 농업인을 양성하는 것이다. 좋은 매니저가 되기 위해서는 책임감, 협력 기술, 태도, 도덕적 가치, 사회적 관계를 다루는 능력 등의 자질을 갖추어야 하며 대학에서는 이런 역량과 함께 전문적인 기술, 변화 분석, 갈등 해소, 협상 등의 능력을 키울 수 있는 교육을 실시한다.

생산매니저과정은 5개월 동안 낙농, 양돈 또는 작물생산 중 한 분야의 농장의 생산관리를 할 수 있는 능력을 배양한다. 구체적인 교과목은 생산관리(근로자 동기부여, 커뮤니케이션, 작업계획, 근로자 관리·능력개발·훈련, 외국인 근로자관리 등), 기계, 생산경제(총 마진, 비용인식, 비즈니스 통찰력, 생산분석), 작물생산(환경, 조화, 영양성분, 작물선택, 비료투입수준, 벤치마킹, 토지이용계획 등) 등이며, 생산관리 프로젝트를 낙농, 양돈, 작물 생산 중 선택하여 수행하면서 예산, 생산조절 및 분석, 상품, 건강, 육종계획, 평가, 생산 최적화 등을 실질적으로 경험하게 된다. 또한 유럽 내 국가 수학여행을 통해 수출과 경쟁에 대한 통찰력을 키운다. 이 과정을 마치면 30ha 이상의 농지소유가 가능하고 다음 단계인 농가비즈니스매니저과정을 수강할 수 있다.

농가비즈니스매니저과정은 5개월 동안 신규 농장 개설관련 능력 배양에 초점을 두고 진행된다. 구체적으로는 환경 및 자원관리(사료 활용과 초지의 영양성분, 농약사용의 목적, 에너지, 물, 쓰레기 관리, 소음 등), 생산관리(예산, 주택디자인, 건축관리, 건축계획 등), 사회와의 관계(덴마크농업정책, 농업조직, EU농업정책, 사회에서 농업의 위치 등), 농장 설립(설립, 법, 회사의 형태 등), 경제(투자, 재정, 예산수립, 회계관리, 분석 등), 직원관리(인적자원관리, 안전관리, 대인기술개발 등) 등을 학

습한다. 또한 코펜하겐으로 수학여행을 통해 경제 정책과 사회조직에 대한 이해를 돕는다. 이 과정을 수료하면 농업에 필요한 자금을 장기 저리 융자받을 수 있는 자격이 주어지고 다음 단계의 농업경제학자과정 수강이 가능하다.

농업경제학자과정도 5개월 동안 진행되며 이 과정을 마치면 일반대학의 학사 학위과정과 유사한 수준이라고 볼 수 있다. 교과목은 전략과 혁신(혁신 캠프, 미래 외부 세계에 대한 시나리오 작성, 협력전략, 지식 창출, 전략 실행, 협동 커뮤니케이션, 마케팅, 프로젝트 관리 등), 국제 경제 및 정치(EU 농업정책, WTO, 세계화, 통화 여건, 경쟁력, 수출시장 등), 프로젝트 관리, 혁신 및 아이디어 생성, 여론 형성(전략적 커뮤니케이션, 대인관계기술, 네트워크) 등이며 벨기에 브뤼셀로 수학여행을 가서 EU, 글로벌화, 로비 등에 대한 이해를 높인다. 졸업을 위해서는 관련된 기업 등에서 2주간의 인턴활동과 적절한 학문적인 이슈를 선정해 필요한 정보원 접촉, 정보 수집, 분석, 평가, 토론, 결론 도출 및 전파를 할 수 있는 능력이 있음을 보여주어야 한다. 이 과정을 통해 농업매니저뿐만 아니라 지도사나 농업관련 기관 직원들도 배출된다.

2.5.4 농업대학과 지도서비스의 연계

농업대학은 지도서비스 체계 안에서 중요한 위치를 차지한다. 농업대학은 중앙 및 지방 지도서비스센터와 공동으로 연구결과 현장 실증시험 연구를 수행함으로써 최신 기술이 농업인에게 전달되는 통로의 역할을 한다.

또한 농업대학을 통해서 배출되는 학생들이 결국 지도서비스의 고객인 농업인이 되고, 또 지도사가 된다. 지도기관에서는 우수한 인력을 유치하기 위해 대학에 강의나 다른 특별한 수단을 통해서 홍보를 하며, 대학에서는 현장 감각이 뛰어난 강사로 전문지도사를 초빙, 활용한다. 농업

대학 학생들은 농장실습기간 중에 센터의 고객이 될 수 있다. Jutland 센터의 예와 같이 청년농업인 그룹활동에 참여하여 지식과 경험을 쌓을 수 있다. 특히 빅홀름대학은 중앙지도서서비스센터와 가까운 위치에 있어 중앙센터와 협약을 맺고 외국인 훈련과정 운영 시에 기숙사, 강의실, 식당을 저렴하게 제공하고 필요한 과목은 강의도 한다. 이와 같이 농업대학은 전체 농업지식체계 안에서 지도서비스센터와 상호 연계, 발전하는 관계를 맺고 있다.

3. 결론 및 제언

위에서 덴마크 농업과 농촌지도체계를 둘러싼 다양한 현황을 살펴보았다. 이를 우리 상황과 비교해 볼 때 농업의 비중, 농업인의 조건과 교육 훈련, 농업인단체의 결속력과 영향력, 농촌지도체계와 지도인력 개발 등에 큰 차이가 있다. 덴마크의 강점과 특성을 우리가 직접 적용하기는 어렵지만 향후 우리 농업과 지도사업의 발전을 위해 고려해야 할 점들을 도출하고 제언을 하고자 한다.

첫째, 어려운 경제 상황에서 좌절과 실의에 빠져 있었던 덴마크 국민들을 일깨워 변화시킨 덴마크 중흥의 아버지 그룬트비의 의식개혁 운동과 이를 위한 실질적인 방법론이 되었던 국민고등학교(Folk High School)의 중요성이다. 농업인이 함께 일하고 공부하고 열띠게 토론하는 과정을 통해 피해의식과 좌절에서 벗어나서 적극적으로 삶을 개척하고자 하는 자세를 갖게 되었던 것이다. 이미 이 의식개혁 운동과 교육은 우리나라 새마을 운동에 영향을 주었고 새마을 운동 초기의 의식개혁, 성인교육 프로그램, 품종개량 운동 등이 그룬트비의 활동에서 영감을 얻어 시작된 것이라고 한다. 우리나라의 새마을운동은 덴마크의 개혁운동

의 과정과 결과와는 차이가 있지만 우리 농업, 농촌의 발전에 크게 기여하였으며 현재 개발도상국들의 모델이 되고 있다. 이와 같은 시점에서 농업인의 한 차원 높은 의식 개혁과 발전을 위한 주도성 확보를 위한 의식개혁 운동과 교육의 모델을 보완 발전시킬 필요가 있다.

둘째, 농업인이 주도한 강력한 농업인조직과 식품 산업 관련 다양한 조직체들의 공고한 협력체계가 농업 발전에 큰 영향을 미쳤다. 농업인조직이 주체가 되어 자회사를 만들어 농자재는 싼 가격에 공급하고, 농산물은 적정 가격을 받을 수 있도록 하고, 농촌지도서비스를 만들어 필요한 기술과 정보를 배워 발전하고, 농식품위원회를 통해 덴마크 정부와 EU의 농업정책에도 조직적으로 농업인의 이익을 대변하는 이상적인 체계를 갖추고 있다. 이런 힘을 갖추기 위해 농업인들은 정부에 의존하지 않고 소득액의 일정비율을 생산부과금으로 납부하여 기금을 조성함으로써 모든 영역에서 주인이 되어 주체적인 활동을 하고 있는 것이다. 상대적으로 너무나 다양한 품목의 소규모 농가가 많은 우리나라 상황에서 이와 같은 체계를 갖추기는 어렵겠지만 보다 실질적인 농업인의 이익을 합리적으로 추구할 수 있는 자율적, 주도적인 농업인조직이 일어날 수 있기를 바라며 이를 위한 지도사업의 역할을 모색할 필요가 있다.

셋째, 농촌지도서비스 자체의 특성에서도 많은 시사점을 찾을 수 있다. 생명과학대학 2개소와 중앙 및 지방의 지도서비스센터, 새로운 농식품 기술과 혁신의 사업화를 위한 AgroTech, 농업대학 12개소가 협력하여 교육, 연구, 지도, 사업화를 추진하면서 이론이 실천으로 전환될 수 있도록 노력한다. 우리도 관련 기관 간의 연계를 강화하여 연구결과의 현장적용성과 효율성을 높일 필요가 있다. 또한 지도서비스기관을 농업인 조직이 소유하고, 농업인 대표들의 위원회가 지도서비스센터의 운영관리의 주체가 되어 지도활동을 관리함으로써 고객의 요구에 맞는 서비스의 제공을 담보하고 있다. 우리는 일부 센터에서 한정된 지도대상 중

심의 사업과 기술 지원을 하는 경향이 있는데, 이를 벗어나 폭넓게 대상을 확대하고 의견을 수렴하여 이들의 요구를 기초로 지도사업을 추진할 필요성이 있다.

농업인은 지도사의 전문성과 성의를 신뢰하고 매우 만족해하고 지도사는 책임성을 갖고 고객의 필요에 맞는 최선의 맞춤형 서비스를 하려고 노력한다. 우리도 농업인의 요구에 부응할 수 있는 지도사의 전문성의 강화와 고객 중심의 서비스 마인드, 책임의식의 제고가 필요하다.

물론 이 지도서비스의 근간에는 정확한 농업인의 경영, 생산관련 데이터의 기록과 축적, 이에 대한 지도사의 분석과 활용이 중요한 역할을 한다. 전국적 지도서비스 성공 사례에서 언급한 송아지 살리기 캠페인은 각 농가의 송아지 생육에 대한 데이터를 중앙에서 다 보유하고 있었기 때문에 이를 분석하고 문제 농가에 대해 개별적으로 지도사가 접촉하여 지원을 함으로써 성과를 낼 수 있었다고 볼 수 있다. 우리도 보다 체계적인 기술, 경영지도를 위해 농가 상황에 대한 모든 데이터의 기록과 관리가 정착되어야 할 것이다.

지도사업의 내용에 있어서는 농업인이 필요로 하는 모든 서비스를 제공하기 위하여 각 분야 생산기술, 재정, 세금, 건물 및 부속사, 환경, 인적자원, 법적 문제 등을 다양하게 다루고 있다. 지도사업이 민간회사로 민영화된 인근 유럽국가에서 농가수가 적은 작목은 수익성 때문에 컨설팅서비스를 중단하는 사례와 비교해 볼 때, 덴마크 농업인은 이윤 창출이 목적이 아니고 농업인에게 필요한 서비스를 적정한 가격에 제공하는 것을 목적으로 하는 지도서비스 기관을 소유하므로 매우 행복한 위치에 있다. 우리나라 지도사업체계에 관하여도 일부 유럽 선진국의 민영화 모델 도입에 대한 의견이 제기된 적도 있으나 이들 나라 농업인들이 농업 지식과 정보의 공공적인 가치와 원활한 흐름이 깨어짐에 따라 겪고 있는 농업의 후퇴와 농촌지역의 문제, 농업인의 애로를 정확히 파악할 필요가

있다.

넷째, 체계적인 지도인력의 인적자원관리와 역량개발이 고객의 지도서비스에 대한 만족의 기초가 되었다고 볼 수 있다. 인적자원관리 및 개발 부서에서는 지도사 채용, 정착, 지속적인 역량개발을 위해 다각적인 지원을 한다. 지도사 채용시부터 그 자리에서 해야 할 일과 필요한 역량을 자세히 공지하고 그에 맞는 사람을 선발하고, 신규 채용 후에도 1년 3개월에 걸쳐 개인별 계획을 세워 회사에 잘 정착하도록 지원한다. 또한 매년 직속 상사와의 평가인터뷰를 통해 지난 일 년 동안의 업무성과를 평가하고 향후 1년 동안 어떤 방법으로 어떤 역량을 개발할 지를 계획하도록 제도화되어 있다. 우리나라에서도 이와 같이 HRM & D 부서의 강화와 체계적인 채용, 정착, 역량개발 활동의 실질적인 수행이 필요하다.

지도인력을 위한 훈련기관인 DAAS 아카데미에서는 교육프로그램을 크게 리더십교육, 전문교육, 대인성과향상교육프로그램으로 구분하여 수행하고 있다. 우리의 경우 전문기술 중심의 교육에서 리더십교육이 강화되고 있는 상황인데, 신규인력의 비율이 높아지고 서류처리 등 센터 내 업무 증가에 따라 농업인지도의 기회가 적어 대농민지도에 대한 자신감이 떨어지는 지도인력이 늘고 있고 상황이므로 농업인과 대면하여 효과적으로 의사소통을 하고 지도할 수 있도록 하는 교육을 더욱 강조할 필요성도 있다고 본다.

또한 경력단계별로 전략적, 체계적 역량개발체계를 갖추고 서비스하는 역할에서 전문가역할, 자문의 역할로 성장해가면서 고객의 변화를 창조하고 지지할 수 있도록 필요한 다양한 역량을 개발하도록 지원한다.

특히 교육이 반드시 행동변화로 연결되는 고효과학습이 되도록 하는 것을 목표로 교육 전 요구진단, 목표설정과 동기 부여 등에 40%의 에너지를 투입하고 교육 실행에 20%, 교육 후에 관리자로부터의 피드백과 개인적 결과와 조직의 성과를 추적하는 활동에 40%의 에너지를 투입하

고 있다. 교육을 통해 어떤 지식과 기술을 습득하였고, 어떤 개인적 결과, 조직의 성과를 창출할 수 있을지에 대한 교육효과 진단지를 교육생이 작성하고 상사와 공유하며 조언을 받음으로써 교육훈련의 책임성을 높이고 효과를 올릴 수 있다.

우리는 현재 희망에 따라 직무와 관련이 적은 교육을 받기도 하고, 교육 결과의 활용에 대한 책임도 구체적으로 묻지 않는다. 앞으로 교육을 행동변화와 조직의 성과로 연결시킬 수 있도록 하는 교육 전후의 관리활동의 강화가 필요하다.

다섯째, 지도와 연구의 연계 강화를 위해 연구코디네이터를 두고 있으며 새로운 기술 보급을 위해 현장실증시험연구가 중앙의 설계하여 지역센터와 농업대학, 농가 등이 참여하여 전국적으로 이루어지고, 그 결과는 중앙에서 취합 분석되어 그린 북(Green Book)으로 자료화되고 있다. 새로운 기술의 각 지역의 적용 성과를 그 책을 통해서 비교 평가할 수 있으므로 다음 해에는 이 책을 근거로 이 기술들이 농업인들에게 즉각적으로 활용된다.

우리도 새로 중앙에서 연구된 기술에 대해 이런 형태로 중앙과 지역이 공동으로 지역별 적용가능성을 폭넓게 고찰하고 증거로 제시할 수 있는 현장연구를 강화할 필요가 있다. 또한 지금까지는 한정된 지역에서 실험되었던 연구결과, 즉 지도사나 농업인이 바로 지역에 적용하기에는 부담이 가는 연구결과들을 1,200건 이상 간략하게 나열하는 형태의 영농활용자료집을 전환하여, 위의 현장연구 결과를 중심으로 한 실질적인 영농활용자료집을 제작, 배부함으로써 중앙 연구결과의 현장 실용화를 촉진할 필요가 있다. 이상과 같이 다양한 측면에서의 시사점과 우리가 적용할 수 있는 방안들을 살펴보았다. 앞으로 가능한 부분에 대한 점진적인 개선과 실천을 통해 우리의 지도사업이 더욱 발전되고 높은 고객만족과 신뢰를 확보할 수 있기를 바란다.

■ 참고 문헌 ■

- 김지방. (2002). 그룬트비... ‘하나님 · 이웃 · 땅’ 3愛 정신 변영 이끌어. 국민일보, 2002년 8월 29일.
- Buch, Niels-Henrik. (2010). *HR management and development in Danish Agricultural Advisory Service*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service. food sector in Denmark. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- _____. (2010). *Agricultural Advisory Service in Denmark*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- _____. (2010). *The evolvement of Danish Agricultural Advisory Service*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- Danish Agricultural Advisory Service-National Centre/Crop Production. (2009). *Oversigt over LandsforsØgene 2009*.
- Danish Agriculture and Danish Agricultural Council. (2009). *Agriculture in Denmark: Facts and figures 2009*. DADAC
- Ellermann, Michael. (2010). *Introduction to Danish agriculture*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- _____. (2010). *Introduction to the Danish farmer education system and activities of Bygholm Agricultural College*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- Hjarvad, Bodil. (2010). *Taking knowledge to practice: Bridging research and practice*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- Knowledge Centre for Agriculture. (2010). *Annual Report 2010 including accounts for 2009*.
- Lave, Jakob. (2010). *The DAAS academy, strategy for competencies development*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- Schønning, Hanne. (2010). *LRØ-Local agricultural advisory centre*. Material of training program on Danish Agricultural Advisory Service.
- Thøgersen, Jens Ole, Sejersen, & Morten. (2009). Training of Danish agricultural

advisers: Trends and challenges. *In theory and practice of advisory work in a time of turbulences* (pp. 123-126). Proceedings of the 19th European Seminar on Extension Education.

논문투고일: 2011. 2. 12

1차수정일: 2011. 3. 15

게재확정일: 2011. 3. 22