

# I. AHP의 특징과 장점<sup>1</sup>

## 연역적 방법과 귀납적 방법의 통합

사람이 의사결정을 위해 지식을 정리하는 방법은 기본적으로 두 가지가 있다. 하나는 연역적 방법이며 다른 하나는 귀납적 방법이다.

연역적 방법과 귀납적 방법 둘 다 복잡한 시스템을 이해하는데 기여한다. AHP(Analytic Hierarchy Process)는 이 두 가지 방법을 하나의 통합된 논리적 프레임워크로 결합한다. AHP는 시스템과 환경을 상호 영향을 미치는 부분들로 구조화하고 통합하여 각 부분이 전체 시스템에 미치는 영향을 측정하여 priority(우선순위)를 제공해준다.

이와 같이 새로운 통합의 논리를 제공함으로써 짐작이나 추측에 의존하거나 각 부분들에 대한 설명으로부터 시스템에 대한 종합적인 설명을 찾아내는 통상적 방법에 의해 야기되는 혼란을 제거할 수 있게 된다.

## 합리적이고 신뢰할 수 있는 결론 도출

일반적으로 크고 불명확한 문제가 있을 경우 감정, 경험, 느낌, 다른 사람이 이해하고 있는 것에 대한 동조, 또는 힘 등에 의존해 해결하려고 한다. 대부분의 정치적 문제들이 이와 같은 방식으로 다루어진다. 즉 구조화되지 않은 상황에서 사람들은 합리적 근거에 기반하기보다는 ‘육감’에 의존하여 해결책을 찾는다. 논리는 결정이 내려진 후 이를 뒷받침하는 역할을 수행할 뿐이다.

사람들은 문제가 있을 경우 협력하여 광범위하고 자세하게 문제들을 정의하고 구조화하려는 경향을 가지고 있다. 그러나 어떤 요소가 의사결정의 결과에 가장 큰 영향을 미칠 것인가에 대해서는 확신 있는 설명을 못하게 되어 적당히 타협하고 만다. 이런 경우 대부분은 개인적 선호와 설득이 명확하고 합리적인 논리를 압도하게 된다.

위와 같은 상황에서 AHP는 지나친 단순화를 피하고, 장점과 단점을 도출하여 평가하며, 미래를 계획하고, 변화에 대응할 수 있게 지원함으로써 사회적으로 책임 있는 결정을 할 수 있게 한다. 뿐만 아니라 논리와 함께 느낌과 직관까지도 포함하여 시스템적 관점에서 상황을 구조화함으로써 논리를 기반으로 한 전통적 지식 창출 방법의 한계를 극복하고 복잡하고 구조화되지 않은 상황에 존재하는 요소들의 동시적 상호작용을 찾아낼 수 있게 해준다.

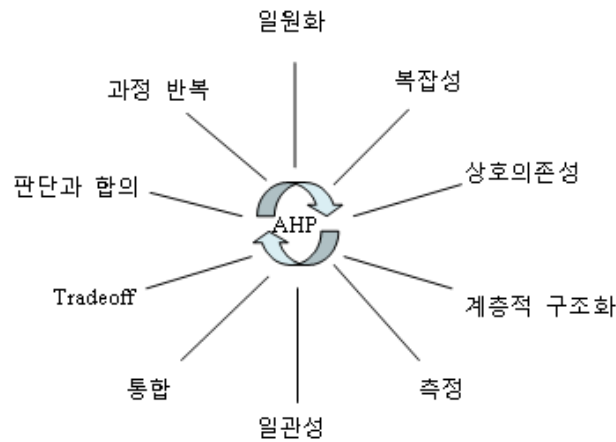
## AHP의 장점

AHP는 복잡한 정치적 문제와 사회경제적 문제를 다룰 수 있는 강력한 프로세스이다. AHP는 개인의 판단과 가치들을 논리적인 방법으로 통합한다. 즉 상상, 경험, 지식을 활용하여 문제를 계층으로 구조화하며, 논리, 직관, 경험을 활용하여 판단하도록 해준다. 이로부터 다음과 같은 여러 가지 긍정적인 효과를 달성할 수 있는 멋진 수단을 제공한다.

- 복잡한 네트워크에서 여러 종류의 함수적 관계를 정량적으로 다룰 수 있는 실제적 방법
- 모든 관계자의 판단을 반영하여 계획을 수립할 수 있는 강력한 도구

<sup>1</sup> 출처: 보고서작성 이런 것이다 (강현수, 2012)에서 재인용 (원 출처: Decision Making for Leaders (Thomas L Satty, 1995))

- 데이터와 무형의 요소에 대한 주관적 판단의 통합
- 여러 사람의 판단을 통합하고 그들 사이의 갈등 해소
- 민감도 분석을 통한 비용효율적인 재검토
- 평균 priority와 한계 priority를 활용한 자원배분
- Trade-off에 대한 경영진의 능력 향상
- 효익/비용, 리스크 최소화 등의 보완
- 미래 예측과 리스크 및 불확실성에 대비한 다양한 계획 수립을 위한 일원화된 수단
- 변화하는 일련의 목표들에 대해 조직 성과를 관찰하고 지도하는 도구



장점	내용
일원화	광범위하고 구조화되지 않은 문제들에 대해 이해하기 쉽고 융통성 있는 모델을 제공함
복잡성	연역적인 방법과 귀납적인 방법을 통합하여 복잡한 문제를 해결함
상호의존성	시스템 요소들 간의 상호의존성을 다루며 선형적 사고에 얽매이지 않음
계층적 구조화	시스템 요소들을 중요도에 따라 수준별로 구분하고 각 수준에 있는 유사한 요소들을 그룹으로 묶는 인간 마음의 본성을 반영함
측정	무형의 존재를 측정하는 척도와 우선순위를 설정하는 방법을 제공함
일관성	우선순위를 도출할 때 활용한 판단들의 논리적 일관성을 점검함
통합	각 대안의 종합적인 매력도를 산출함
Tradeoffs (균형)	시스템 요소들의 상대적 중요도를 고려하여 목표를 달성하는데 가장 적합한 대안을 선정할 수 있도록 함
판단과 합의	합의를 강요하지 않으면서도 다양한 판단을 통합해 모두를 대표하는 결과를 도출함
과정 반복	반복을 통해 문제를 재정의할 수 있도록 하며 판단과 이해를 향상시킴