

*www.element.hr*

**1**

# **Uvod u 8D metodu**

Upravljanje kvalitetom u današnjem poslovanju postaje imperativ. Razlog tome je sve turbulentnije tržište, odnosno okolina u kojoj se konkurenti pojavljuju i nestaju velikom brzinom donoseći sa sobom različite inovacije koje nude nešto što ni jedna druga organizacija ne nudi. Međutim, inovacije nisu jedina važna stavka dobre i konkurentne organizacije. Na konkurentnost i zadovoljenje svih zahtjeva zainteresiranih strana značajno pridonosi i kvalitetan proizvod, odnosno usluga. Poseban izazov za svaku organizaciju je definirati što je to kvaliteta za pojedinu zainteresiranu stranu, kako mjeriti kvalitetu i u konačnici kako upravljati kvalitetom?

Prilikom definiranja kvalitete organizacija bi trebala uzeti u obzir i ISO normu (standard) čije uvodenje, za sve organizacije koje participiraju na tržištu Evropske unije ali i šire, postaje imperativ. Razlog tome je prvenstveno novi pristup, uvođenje procesnog pristupa, odnosno zahtjev za stalnim poboljšanjem procesa i u konačnici poslovanja.

Kvaliteta se može definirati sa stajališta zainteresiranih strana, a u ovisnosti o njihovim potrebama i zahtjevima. Percepcija kvalitete proizvoda za jednu zainteresiranu stranu može biti sasvim drukčiji u odnosu na zahtjeve i očekivanja druge zainteresirane strane. Problematika oko definiranja kvalitete tu ne staje. Organizacijama postaje sve izazovnije odgovoriti na pitanja kako mjeriti kvalitetu usluga i što je zajednički nazivnik prilikom mjerjenja kvalitete usluge? No nije to jedini problem, već je samo jedno od brojnih pitanja i izazova na koja nailaze poduzeća danas, a čiji je popis poduzi.

Unatoč različitim stajalištima u definiranju kvalitete, brojni autori daju svoje definicije kvalitete od kojih se većina relevantnih navodi u nastavku. Važno je napomenuti da neki autori kvalitetu promatraju kroz stupanj zadovoljstva zainteresiranih strana.

Juran (1993.) i Gryna (1993.) kvalitetu promatraju kroz prizmu zadovoljstva kupaca, odnosno zainteresiranih strana kroz dvije osnovne komponente, svojstva proizvoda i usluga te izostanak nepotpunosti. Svojstva proizvoda u najvećoj mjeri utječu na rezultat poslovanja jer ona direktno koreliraju sa zadovoljstvom zainteresiranih strana. S druge strane, izostanak nepotpunosti direktno utječe na smanjenje reklamacija, prerađe, škarta itd. (Juran & Gryna, 1993.). Međutim, važno je primijetiti kako spomenuti autori izostanak nepotpunosti promatraju kroz prizmu sukladnosti proizvoda sa zahtjevima zainteresiranih strana i ISO normi.

Upravljanje kvalitetom smatra se neizostavnom karikom za učinkovitost i djelotvornost organizacije. Učinkovitost organizacije ukazuje na ispunjenje svih ciljeva koje zainteresirane strane postavljaju na ulazu u proces. Međutim, organizacija, tj. iskusni zaposlenici u organizaciji često drukčije gledaju na kvalitetu što može biti uzrokom brojnih nesukladnosti koje se mogu pojaviti u procesu proizvodnje. Organizacija zato mora uspostaviti sustav mjerjenja performansi pomoću kojeg će se mjeriti ispunjenje zahtjeva zainteresiranih strana, odnosno pomoći kojeg će se nesukladnosti otklanjati prije no što proizvod dođe do kupca (Crosby, 1989.).

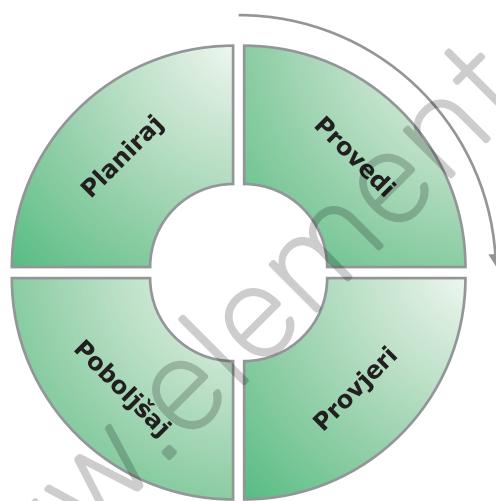
Svaka od definicija kvalitetu povezuje sa zadovoljstvom kupaca, odnosno stupnjem u kojem proizvod ili usluga zadovoljava zahtjeve kupaca. Ono što je još važno napomenuti je i zahtjev za stalnim poboljšanjem procesa što, u krajnjoj liniji, utječe i na poboljšanje kvalitete, odnosno bolje ispunjenje zahtjeva zainteresiranih strana. Važno je shvatiti i kako se kvaliteta ne smije promatrati samo kroz prizmu kupaca već je treba gledati i kroz prizmu rukovodstva, odnosno upravljanja samom organizacijom.

Generator koncepta stalnog poboljšanja je PDCA krug (engl. *Plan-Do-Check-Act*), koji u literaturi još možemo pronaći i pod nazivima Shewhartov ciklus ili Demingov krug. Izvorni tvorac koncepta stalnog poboljšanja i PDCA kruga je poznati statističar u području kvalitete Walter A. Shewhart pa je logično da je dobio i ime po njemu (Shewhartov ciklus). Naziv Demingov krug dobio je zahvaljujući jednom od svjetskih gurua kvalitete Edwardu Williamu Demingu. On je

upravo promovirajući i primjenjujući koncept stalnog poboljšanja i primjene PDCA kruga pokrenuo procese razvoja japanskog gospodarstva nakon drugog svjetskog rata i učinio ga do polovice sedamdesetih godina prošlog stoljeća jednim od najkonkurentnijih gospodarstava na svijetu. Primjena PDCA kruga nalaže svakoj organizaciji da prije početka novog procesnog ciklusa treba provesti planiranje svih resursa potrebnih za ekonomično (učinkovito i djelotvorno) odvijanje procesa. Nakon planiranja organizacija kreće u provedbu planiranih aktivnosti, a potom vrši mjerjenje performansi. Sukladno performansama koje proces ostvaruje organizacija pristupa poboljšanju procesa, tj. stvara preporuke za poboljšanje koje će novi procesni ciklus podići na višu razinu kvalitete (Sebestijan, 2016.).

Unatoč velikim naporima koje organizacije ulažu u planiranje i sustav kvalitete često se događa da se prilikom logističkih operacija dogode pogreške koje uzrokuju fizičko ili drugo oštećenje proizvoda. Posljedica oštećenja najčešće dovodi do nezadovoljstva kupca što može dovesti do pojave reklamacija. Reklamaciju pojmovno prema Aniću možemo okarakterizirati kao žalbu, pritužbu, zahtjev trgovcu ili proizvođaču za naknadu štete zbog loše kvalitete kupljene robe (Anić, 1994., str. 888). Ekonomski leksikon reklamaciju smatra prigovorom koji kupac stavlja prodavatelju u vezi s nekom neizvršenom prodavateljevom obvezom iz kupoprodajnog ugovora (Baletić ur., 1995., str. 782). Iako se često poistovjećuju pojmovi reklamacije i pritužbe, ipak postoji razlika. Pritužba je samo izraz nezadovoljstva zbog neispunjениh očekivanja glede uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge dok je reklamacija konkretni zahtjev za poboljšanjem zbog isporučene slabije kvalitete proizvoda/usluge nego što je dogovorena (Drljača, Plantić Tadić, 2011.). To dovodi do zaključka da svaka pritužba nije reklamacija, no svaka je reklamacija ujedno i pritužba.

Pritužbe, odnosno reklamacije neminovno vode k većim troškovima koji idu na teret organizacije što može rezultirati manjom ekonomičnosti u poslovanju. Osim finansijskih gubitaka organizacija se suočava i sa znatno opasnijim gubicima kao što je na primjer reputacija, odnosno gubitak kupaca. Gubitak kupaca najčešće dolazi u paru sa slabljenjem pozicije na tržištu (Šestijan, 2016.).



Slika 1.1: PDCA krug stalnog poboljšanja

Izvor: Autor prema: TechTarget. PDCA (*plan-do-check-act*)

<http://whatis.techtarget.com/definition/PDCA-plan-do-check-act> (pristupljeno 30. 3. 2017.)

Kako bi se posljedice ovakvih događaja u organizaciji umanjile, javila se potreba za razvojem sustava rješavanja nezadovoljstva kupaca, odnosno rješavanja uzroka problema u organizaciji. Rezultat ovih potreba razvoj je 8D metode koja primjenjuje sva načela koja propisuje ISO norma, a koja se odnose na:

- orientiranost na kupca (zainteresiranu stranu)
- vodstvo
- angažman zaposlenika
- procesni pristup
- poboljšanje
- odlučivanje na temelju dokaza
- upravljanje odnosima (ISO 9001, 2015.).

8D metoda primjenjuje se od 1987. godine. Razvijena je u sklopu američkog automobilskog koncerna Ford, a ime je dobila po osam koraka, tj. disciplina koje organizacija mora primijeniti kako bi riješila nastali problem. S vremenom metoda je usavršavana i dodavani su joj koraci koji su dodatno olakšali njeno korištenje. Danas je postala globalni standard za cijelu Ford korporaciju koji je organizacijskim timovima što su radili na poslovima kontrole kvalitete i rješavanju sigurnosnih problema uvelike olakšao rješavanje dobivenih zadataka. Metoda se pokazala kao vrijedan alat čija je upotreba iz autoindustrije prerasla u upotrebu u gotovo svim inženjerskim, svemirskim i drugim projektima (Šebestijan, 2016.).

Glavni razlozi popularnosti i rasprostranjenosti metode:

- transparentnost i poticanje na komunikaciju
- pomoć u pronalasku rješenja
- rješavanja problema koji mogu implicirati pojavu znatno kompleksnijih problema
- sistematizacija i uvođenje reda
- identifikacija mesta nastanka problema
- brzina njezine primjene često je veća od brzine nastanka problema
- dokumentiranje procesa koji vodi k pronalasku rješenja za problem (Carter, 2012.).

Uz spomenute prednosti postoji još jedan osobito značajan razlog zbog kojeg bi organizacija trebala primjenjivati 8D metodu prilikom utvrđivanja problema i rješavanja reklamacija kupaca – lojalnost i reputacija. Pravovremenim rješavanjem reklamacija, osim što se može utjecati na eventualne troškove koji bi mogli nastati u budućnosti ako se problem javi i kod ostalih proizvoda, 8D metoda omogućuje brzo, učinkovito i djelotvorno rješavanje svih mogućih nesukladnosti kod proizvoda nakon što su isti isporučeni kupcu (Šebestijan, 2016.).

Važno je naglasiti kako se 8D metoda ne upotrebljava samo kako bi se riješile eventualne reklamacije kupaca, već i kako bi se:

- otkrio razlog nastalih problema čija identifikacija zahtijeva veće napore i resurse
- otklonio eventualni nedostatak koji će rezultirati proizvodnjom nesukladnog proizvoda što je u suprotnosti s nekim od organizacijskih praksi koje problem samo maskiraju *ad hoc* rješenjima
- kako bi se objasnio i opravdao strukturni, odnosno timski pristup (vrijeme, troškovi itd. HBC, n.d.).

8D metoda organizaciji omogućuje metodičan i znanstveni pristup rješavanju reklamacija. Najvažnije je da omogućava temeljito rješavanje problema koji se javljaju u organizaciji, a koji

mogu uzrokovati nesukladnost proizvoda. Jednom otkriveno rješenje problema uzima se u obzir u svakom novom ciklusu procesa kako bi se izbjeglo ponavljanje pogreške, a što znači da se 8D metoda, uz sve navedeno, koristi i za poboljšanje procesa (Begley Schade, 2013.).

Dokumentiranost procesa rješavanja problema od velike je važnosti prilikom upotrebe metode i to iz više razloga. Najvažnije, dokumentiranost omogućuje kasniju detaljniju analizu i eventualno upoznavanje svih zaposlenika s razlogom zbog kojeg je problem nastao i načinom na koji je riješen. Osim toga, svaka organizacija koja posluje sukladno zahtjevima ISO normi svaku promjenu mora dokumentirati pripadajućim zapisom. Dokumentaciju najčešće ispunjava, odnosno za nju je odgovoran, voditelj tima koji sudjeluje u rješavanju problema. Osim dokumenata koji su povezani s provedbom metode, u dokumentaciju se mogu ubrojiti svi dokumenti i zapisi koji daju uvid u korake provedene s ciljem poboljšanja postojećih procesa. Svi dokumenti postaju vrijedan izvor organizacijskog znanja koje se može upotrijebiti za planiranje i provedbu budućih ciklusa procesa (Begley Schade, 2013.).

8D metoda predstavlja važan alat u stalnom poboljšanju procesa te svi koraci u metodi prate već prije spomenutu PDCA metodologiju stalnog poboljšanja.

Nakon opisa i uvoda u metodu treba razmotriti od kojih se sve dijelova metoda sastoje (Tablica 1.1). Svaka od sastavnica bit će detaljnije opisana u nastavku dok će se sada dati samo pregled koraka koji se provode. Svaka disciplina, odnosno svaki korak ima svoju listu koja daje odgovore na pitanja koja vode prema rješavanju problema. Pitanja se mogu svrstati u četiri kategorije:

- **što se događa:** odgovorom na skupinu ovih pitanja organizacija dobiva uvid u trenutačno stanje u procesu
- **što je uzrok trenutačnim događanjima:** prvi korak k rješavanju, odnosno otkrivanju problema
- **koje je rješenja najbolje:** donosi se odluka o najboljem rješenju nastalog problema
- **što se može učiniti** kako bi se u budućnosti spriječilo ponovno pojavljivanje problema: preventivne radnje (HubSpot, n.d.).

**Tablica 1.1: Popis disciplina primjenjivanih u 8D metodi**

Disciplina	Opis discipline
D0	Prikupljanje informacija potrebnih za planiranje projekta ili procesa
D1	Odabir stručnjaka i sastavljanje tima
D2	Definiranje i opis problema
D3	Poduzimanje mjera koje će privremeno ograničiti štetu
D4	Analiziranje i identifikacija izvora problema
D5	Izbor, a zatim i verifikacija mjera koje će biti poduzete za korekciju problema
D6	Provodenje prethodno verificiranih mjera
D7	Preventiva ponovnog nastanka problema
D8	Zahvala timu na suradnji

Izvor: Begley Schade, Martha. 2013. 8D Problem Solving Process. Business Online Learning, str. 14

Svakoj organizaciji preporučuje se niz koraka, odnosno pridržavanje pravila kako bi primjena 8D metode bila što uspješnija, a mogu se raščlaniti na:

- **punomoć uprave:** kao i većina projekata u organizaciji, tim koji s pomoću 8D metode pristupa rješavanju problema mora imati potporu uprave. Vrlo je važno da uprava omogući donošenje svih odluka potrebnih za uspješno rješavanje problema.
- **potpora uprave:** osim punomoći uprave, uprava mora osigurati sve potrebne resurse timu kako bi on mogao nesmetano obavljati sve korake koje zahtijeva 8D metoda. Nadalje, tim treba pravovremeno obavještavati upravu o napretku u rješavanju problema čime se uvelike smanjuje pritisak uprave na tim. Pritisak može biti rezultat hitnosti rješavanja problema, a posebice ako se radi o reklamaciji kupca. Potrebno je i da tim izabere tzv. šampiona koji će biti voditelj tima i koji će biti odgovoran za komunikaciju prema upravi.
- **izbor tima:** tim koji će sudjelovati u rješavanju problema, odnosno reklamacija, treba biti stručan i iskusan kako bi problem bio na vrijeme riješen, a organizacija spriječila nastajanje novog problema. Članovi tima mogu se sukladno potrebama mijenjati. Unutar tima potrebno je odrediti osobe koje će izvršavati specifične zadatke kao što su prikupljanje informacija, odnosno analiziranje istih. Uz to je potrebno odrediti člana tima koji će prikupljene informacije prosljeđivati ostalim članovima tima. Nužno je konstantno evaluirati sve prikupljene podatke, mogućnosti i odgovornosti kako bi problem bio što bolje riješen.
- **opis problema:** problem, odnosno reklamaciju, potrebno je što bolje opisati. Ako je problem dobro opisan već na početku njegovog rješavanja, pronalazak rješenja bit će jednostavniji u usporedbi sa slučajem gdje je detaljno opisivanje problema izostavljeno. Kako bi problem bio što bolje definiran, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:
  - Što je problem, odnosno reklamacija?
  - Šta problem nije?
  - Gdje je problem nastao?
  - Gdje problema nema?
  - Koji je način na koji je problem raširen?
  - Koliko je problem uzak, odnosno koliko je problem širok?
- **izbjegavanje preskakanja pojedinih disciplina (koraka):** često se na tim koji rješava problem postavljaju zahtjevi za što je moguće kraćim vremenom rješavanja problema. Rokovi mogu biti vrlo kratki što može u velikoj mjeri utjecati na kvalitetu rješavanja problema. Unatoč mogućim vremenskim pritiscima tim ne smije preskakivati korake 8D metode jer se izostavljanjem koraka smanjuje mogućnost uspješnog rješavanja problema.
- **suradnja unutar tima:** tim koji rješava problem mora surađivati i komunicirati kako bi se što bolje pristupilo rješavanju problema.
- **održavanje pokretačkog impulsa:** prilikom pristupanja rješavanju problema nužno je postaviti dugoročne i kratkoročne ciljeve. Treba posebno naglašavati kako svi ciljevi moraju slijediti SMART metodu<sup>1</sup> uz napomenu da svaki cilj mora biti motivirajući i mora naglašavati viziju konačnog rješenja problema.
- **razumijevanje distinkcije između mogućeg i realnog uzroka:** pritisak i težnja za rješavanjem reklamacija i problema često tjeru tim na izostavljanje pojedinih koraka. Uz to, tim često subjektivno zaključuje o mogućim razlozima nastanka problema što može

<sup>1</sup> Metoda postavljanja ciljeva – **S.M.A.R.T. metoda** dolazi od riječi *smart* što na engleskom jeziku znači mudar, pametan, a akronim S.M.A.R.T. se sastoji od engleskih riječi: *Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely* (Specifičan – Mjerljiv – Ostvariv – Relevantan – Vremenski definiran)

dovesti do lošeg krajnjeg rješenja. Zbog toga je važno verificirati sve moguće razloge koji mogu utjecati na nastanak problema kako bi problem bio što objektivnije riješen te donijeti odluke na temelju činjenica odnosno dokaza.

- **implementiranje korektivnih akcija:** pronađeno rješenje često mora biti dodatno modifikirano kako bi se moglo učinkovito implementirati u poslovanje organizacije. Dobro planiranje korektivnih radnji, odnosno preventivnih radnji spriječit će mogući nastanak novog problema i ponovno provođenje 8D metode.
- **dokumentiranje:** pravilnim dokumentiranjem stvaraju se zapisi iz kojih organizacija može naučiti kako u budućnosti spriječiti mogući nastanak novih problema. Osim toga, proces pronalaska rješenja za problem može poslužiti i za obuku zaposlenika.
- **zahvala:** uspješnim rješavanjem problema svim zaposlenicima, odnosno članovima tima koji su sudjelovali na pronalasku rješenja potrebno je zahvaliti na suradnji. Ovakvim potezom se pozitivno i motivirajuće djeluje na zaposlenike što je važno za održavanje motivacije (Begley Schade, 2013.).

Dijagram tijeka rješavanja problema s pomoću 8D metode prikazan je na slici 1.2. Iz dijagrama je vidljivo kako svaki korak, odnosno disciplina mora biti uspješno završena kako bi tim krenuo na novi korak, a što je ujedno u skladu s prethodno opisanim pravilima. 8D metoda učinkovito rješava niz problema za koje organizacija ne zna ili ne može utvrditi točan uzrok. To je koristan alat kad odgovorna osoba ne može sama utvrditi izvorište problema zbog njegove kompleksnosti, odnosno kad je kroz čitavu organizaciju nužno komunicirati mogući način na koji problem može biti riješen.

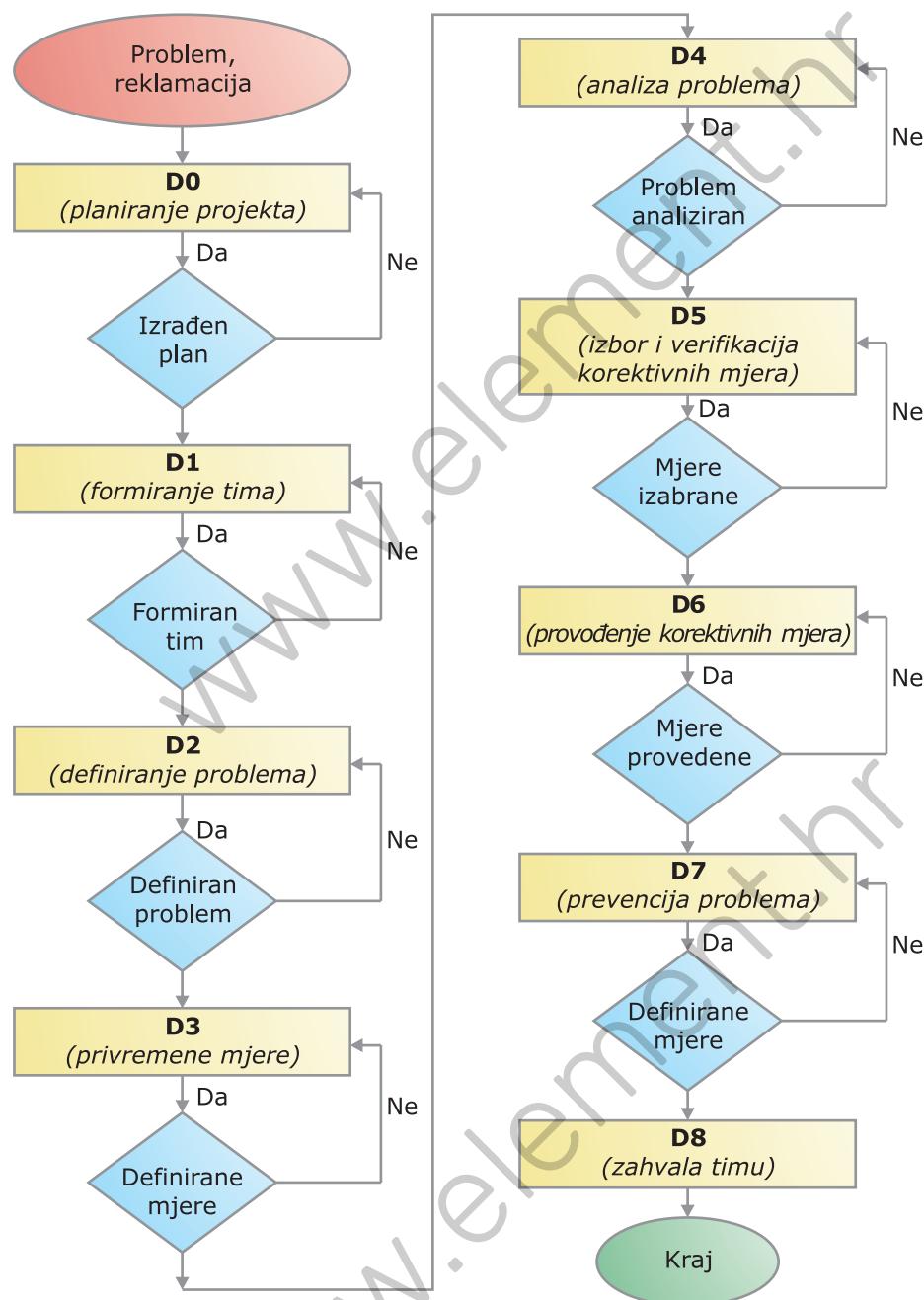
S druge strane, postoje situacije u kojima se primjena ove metode nikako ne preporučuje. Neke od takvih situacija su primjerice: problem koji je jednostavno rješiv i koji može bez većih napora i resursa rješiti osoba odgovorna za njega, problemi čiji je uzrok jasno i nedvosmisленo definiran, odlučivanje između dvije alternative te problem čije rješavanje ne zahtijeva komplikirane metode.

Metodu se ne preporučuje koristiti ako je:

- organizaciji za uspješno provođenje 8D metode potrebno duže vrijeme, a postoji način rješavanja problema koji daje brže rješenje
- za učinkovito rješenje problema potrebno više od četvero stručnjaka iz više od četiriju organizacijskih funkcija
- 8D timu potrebno posebno dopuštenje za korištenje resursa, odnosno za donošenje odluka koje će se implicirati na cijelokupnu organizaciju (Brooks Automation, 2013.).

Neke od prednosti korištenja 8D metode, uz sve spomenute, su:

- logičnost, jednostavnost, preglednost idućih koraka koji prethode potpunom rješavanju problema
- metoda se dokazala kao jedna od najboljih za rješavanje problema koji se javljaju u avtoindustriji, a koriste je gotovo svi proizvođači automobila
- dokumentiranost svih koraka prilikom rješavanja problema posebice je važna za kupca koji želi imati pregled nad organizacijskim naporima u rješavanju problema, odnosno reklamacije
- metoda je jedan od najboljih načina za prijavu nesukladnosti proizvoda dobavljačima i davanje preporuke za njihovo otklanjanje (Brooks Automation, 2013.).



Slika 1.2: Dijagram tijeka 8D metode

Izvor: Šebestijan, T. (2016.). Utjecaj primjene 8D metode na kvalitetu upravljanja organizacijom (Diplomski rad. Sveučilište Sjever.). str. 10