

Definicje dla Kanban Guide

Oryginał - Październik 2020

Wersja polska - Grudzień 2020

Przekład - Jerzy Stawicki, Maciej Jarosz

Kontekst	3
Definicje	3
Czas realizacji	3
Jawne zasady	3
Przepływ	3
kanban	4
Tablica Kanban	4
Przepustowość	4
Wartość	4
Wartość uzyskana przez klienta/końcowego użytkownika	5
Wartości społeczne	5
Wartość zdobytej wiedzy	5
Wartość uzyskana przez organizację	5
WIP	5
Prace	6
Praca	6
Typ Pracy	6
Licencja	6
Referencje	7

Kontekst:

Niektóre definicje w niniejszym dokumencie, jak i w materiałach uzupełniających/towarzyszących są nowe i różnią się od definicji ich autorów i/lub stosowanych przez wydawców. Celem niniejszego dokumentu nie jest redefinicja słów, napisanie historii na nowo, albo pełnienie roli ostatecznego sędziego co do znaczenia słów. Celem jest raczej zapewnienie spójności terminologii dla łatwego stosowania Kanban Guide oraz materiałów uzupełniających/towarzyszących. Definicje nie są podane w kolejności pedagogicznej, gdyż mają stanowić punkt odniesienia.

Definicje

Czas Realizacji (ang. Cycle Time)

W Kanban Guide Czas Realizacji to ilość czasu, jaki upłynął między rozpoczęciem Pracy (ang. Work Item), a jej zakończeniem. Definicja Workflow obejmuje przynajmniej jeden punkt rozpoczęcia i jeden punkt zakończenia. Może być wiele punktów rozpoczęcia i wiele punktów zakończenia.

Obliczenie Czasu Realizacji jako przedziału czasu kalendarzowego od punktu rozpoczęcia do punktu zakończenia plus 1 dzień pozwoli na uniknięcie zerowych Czasów Realizacji. Czas Realizacji dotyczy dni, które upłynęły bez wliczania weekendów i świąt. Definicja Workflow może zawierać kilka Czasów Realizacji. Można rozróżniać następujące typy Czasu Realizacji: czas obsługi, czas przepływu (ang. flow time), czas od pomysłu do dostarczenia (ang. lead time). W języku angielskim występują także inne określenia: time-in-progress oraz time-in-process. Kanban Guide nie robi rozróżnienia między tymi różnymi określeniami.

Jawne Zasady/Reguły (ang. Explicit Policy)

A policy is a set of ideas or plans that is used as a basis for making decisions, especially in politics, economics, or business.” (Collinsdictionary.com, 2019, 1)

Dzięki Jawnym Zasadom przyjęte założenia stają się transparentne i jednoznaczne (ang. explicit). Przykład Jawnej Zasady to sposób w jaki członkowie systemu Kanban definiują moment w którym Praca (ang. Work Item) jest rozpoczynana/przesuwana do kolejnej fazy procesu. Członkowie systemu Kanban powinni stworzyć tyle Jawnych Zasad ile uważają za niezbędne.

Tablica Kanban powinna pokazywać wszystkie ważne Jawne Zasady lub pokazywać członkom zespołu Kanban gdzie i jak znaleźć Jawne Zasady. Minimalny zestaw Jawnych Zasad jest niezbędny do optymalizacji przepływu (ang. flow), zgodnie z założeniami Prawa Little’a (faza odkrywania (ang. Discovery) i faza realizacji (ang. Delivery)) (Vacanti, D., 2019,2)). Czasem jednak w wyjątkowych sytuacjach członkowie systemu Kanban mogą (a niekiedy powinni) naruszyć Jawne Zasady.

Jawne Zasady mogą być czasem określane mianem „zasad przepływu pracy (ang. workflow)” lub po prostu jako „zasady” lub „procedury”.

Przepływ (ang. Flow)

Przepływ to szybkość i płynność dostarczania Pracy zgodnie z Definicją Workflow. Osiąganie przepływu związane jest z próbą pogodzenia sprzecznych interesów. Członkowie systemu Kanban powinni optymalizować dostarczanie wartości (ang. value delivery), aktywnie zarządzać WIP i

równocześnie wspierać założenia wynikające z teorii zarządzania kolejkami, jak np. Prawo Little'a (Little, 2019).

„Dobry” przepływ funkcjonuje jak dobrze naoliwiona maszyna. Członkowie zespołu Kanban spokojnie pracują i kończą więcej prac doświadczając minimalnego stresu. „Niedobry” przepływ odczuwany jest jako praca w warunkach chaosu, w których Praca (ang. Work Items) „starzeje się” w formie pracy w toku (WIP). dostawy (ang. delivery) są niestabilne, a członkowie zespołu Kanban są zestresowani, przeciążeni, a czasem nie mają pracy do wykonania.

kanban

W języku japońskim kanban znaczy dosłownie sygnał wizualny. Jest to sygnał uruchamiający proces uzupełnienia/wyboru/rozpoczęcia lub przesunięcia/”ssania” (ang. pull) Pracy. Na przykład pojawienie się wolnego slotu WIP na Tablicy Kanban jest sygnałem do przesunięcia Pracy do tego slotu. Karty reprezentują Pracę, a wolne sloty są sygnałem (kanbanem) dla uzupełnienia/wyboru/rozpoczęcia lub przesunięcia/”pociągnięcia”.

Tablica Kanban (ang. Kanban Board)

Tablica Kanban jest wizualnym przedstawieniem Definicji Workflow pracy wymagającej wiedzy (ang. knowledge work). Musi ona spełniać minimalne wymagania Definicji Workflow przedstawionej w Kanban Guide. Tablica Kanban dla pracy wymagającej wiedzy powstała drogą ewolucji z 20-wiecznego systemu produkcyjnego, wykorzystującego sygnały wizualne. Wartość Tablicy Kanban polega na tym, że czyni Definicję Workflow transparentną, że sygnalizuje członkom zespołu Kanban pojawienie się niejawnej lub nieplanowanej pracy oraz zablokowanie pracy w Definicji Workflow. Powinna być ona dostępna dla członków zespołu Kanban przez cały czas.

Tablica Kanban może być wykorzystywana na dowolnym poziomie organizacji. Praca na różnych poziomach organizacji powinna mieć różny poziom szczegółowości.

Przepustowość

Przepustowość to liczba Prac zakończonych w jednostce czasu. Przepustowość jest mierzona liczbą Prac. Przepustowość to tempo dostarczania (ang. delivery rate) Prac do punktu zakończenia określonego w Definicji Workflow. Przepustowość jest obliczana jako liczba Prac, które przybywają do punktu zakończenia w określonym odcinku czasu (np. w ciągu godziny, dnia, tygodnia) zarówno zakończonych, jak i usuniętych z procesu. Podobnie jak może być więcej niż jeden Czas Realizacji w Definicji Workflow, tak samo może być więcej niż jedna Przepustowość w Definicji Workflow.

Wartość (ang. Value)

“ The value of something such as a quality, attitude, or method is its importance or usefulness. If you place a particular value on something, that is the importance or usefulness you think it has. ” (Collinsdictionary.com, 2019, 2)

W Kanban członkowie zespołu Kanban biorą pod uwagę wartość uzyskiwaną przez klienta/końcowego użytkownika (czyli dostarczenie im czegoś użytecznego) oraz wartość zdobytej wiedzy (nauki), dzięki której zmniejszone może być ryzyko. Członkowie Zespołu Kanban mogą również wziąć pod uwagę tzw. wartości społeczne, czyli uczynienie świata bardziej zrównoważonym. Mogą również wziąć pod uwagę wartość uzyskaną przez organizację.

Wartość uzyskana przez klienta/końcowego użytkownika

Klienci i użytkownicy końcowi próbują prognozować pozytywny wpływ na ich funkcjonowanie w postaci potencjalnej wartości, a następnie potwierdzać go jako wartość uzyskaną. Jako minimum: powinny powstać rezultaty: pozytywne lub negatywne. Działania i rezultaty nie są wystarczające. Zespoły powinny dążyć do dużej częstotliwości dostarczania rezultatów.

Wartości społeczne

Rezultaty związane ze zrównoważonym rozwojem określane są mianem wartości społecznych. Tworzenie wartości społecznych wymaga politycznej woli, sensownej pasji, koncentracji, energii mentalnej oraz świeżego podejścia.

Wartość zdobytej wiedzy

Wartość ta może uwzględniać zarządzanie ryzykiem, jak np. koszty nic nierobienia, koszt alternatywny, koszt opóźnienia (ang. cost of delay) (Reinertsen, 2009), koszt odkrywania (ang. cost of discovery), koszt dostarczania, koszt eliminacji błędów (Seddon, 2019), koszt zmniejszenia długu technicznego (Alliance, Letouzey and Whelan, 2019), etc.

Zdobycie wiedzy o ryzykach może je zmniejszyć lub przynajmniej uczynić widocznymi. Weryfikacja koncepcji (ang. Proof of Concept) może wykazać jej niepoprawność. Załóżmy, że Praca została zrealizowana zgodnie z Zasadami Workflow, a jej produkt/wynik został przekazany odbiorcy. Sprawdzenie, czy produkt działa, czy nie z pomocą weryfikacji koncepcji (ang. Proof of Concept) jest formą wartości zdobytej wiedzy. Zweryfikowana nauka (ang. validated learning) drogą eksperymentowania z – lub na - klientami/końcowymi użytkownikami jest także formą wartości tego typu.

Wartość uzyskana przez organizację

Wartością może być poprawienie reputacji, kondycji lub potencjału organizacji, wynikające z nowych produktów, usług lub klientów. Może to być także zwiększenie efektywności i wydajności, zwiększenie udziałów rynkowych lub zwiększenie kreatywności pracowników, klientów lub interesariuszy.

WIP

Każda Praca znajdująca się pomiędzy punktem rozpoczęcia (uwzględnianym w liczeniu poziomym WIP) i punktem zakończenia (nieuwzględnianym w liczeniu poziomym WIP) traktowana jest jako praca w toku (ang. work in progress). W Kanban Guide skrót WIP oznacza Work in Progress. WIP dotyczy tych Prac które przekroczyły punkt rozpoczęcia i jeszcze nie znalazły się w punkcie zakończenia i nie zostały usunięte z procesu. Ponieważ w Definicji Workflow może być wiele punktów rozpoczęcia i wiele punktów zakończenia, to dla Definicji Workflow także może być wiele wersji WIP.

Blokada Pracy może być spowodowana różnymi przyczynami. Może być ona na przykład rezultatem oczekiwania, na to, że ktoś rozwiąże problem, oczekiwania na dostarczenie/zakończenie zależnej Pracy lub oczekiwania na informacje. Blokada Pracy może także być rezultatem rozpoczęcia pracy nad czymś innym (np. z powodu niedostępności serwera, zmiany priorytetów) lub oczekiwania na zajście konkretnego zdarzenia lub podjęcie konkretnej decyzji, np. zwolnienie pomieszczenia lub akceptacji. W sytuacji, gdy Praca jest nieaktywna, ważny jest jasny sygnał o tej sytuacji oraz rozmowa i analiza tej sytuacji.

Od tłumaczy:

W oryginale angielskim kolejny akapit dotyczy dyskusji, jaka toczy się w środowisku praktyków nt. rozróżnienia między dwoma angielskimi określeniami: work in process oraz work in progress.

Ponieważ przyjęliśmy, że w polskim tłumaczeniu Kanban Guide będziemy używali określenie: praca w toku, to ze względu na bezprzedmiotowość dyskusji dotyczącej tych angielskich określeń dla polskiego tłumaczenia, akapit ten został przez nas pominięty.

Prace (ang. Work)

Prace to zbiór Prac, przede wszystkim Prac, które zostały rozpoczęte zgodnie z Definicją Workflow. Może też obejmować Pracę nierozpoczętą.

Praca (ang. Work Item)

Praca jest potencjalnym nosicielem wartości. Żeby ta wartość została uzyskana, Praca musi zostać przekazana odbiorcy. Przykładowo: takie przekazanie może umożliwić zrozumienie wartości uzyskanej przez klienta lub może dostarczyć wiedzę w wyniku weryfikacji koncepcji. Dla pokazania różnych poziomów szczegółowości Pracy w praktyce używane są różne określenia, jak na przykład: temat, epik, funkcjonalność, funkcja, historyjka oraz element Rejestru Produktu. Kanban Guide stosuje określenie Praca (ang. Work Item). Można używać różne, także inne określenia; najważniejsze jest by było ono związane z dostarczaniem potencjalnej wartości.

Tylko Praca podlega ograniczeniu WIP. Jeśli Praca nie dostarcza wartości jest Pracą „fałszywą”. Ograniczanie WIP dla takiej „fałszywej” Pracy wpływa negatywnie na współpracę zorientowaną na dostarczenie potencjalnej wartości; pracownicy w mniejszym stopniu koncentrują się na wspólnym celu i dostarczają „rzeczy” (produkty), a nie wartość. Rezultatem stosowania „fałszywej” Pracy jest to, że system Kanban dostarcza mniejszą wartość, dostarcza ją rzadziej, a dostarczenie ujemnej wartości staje się bardziej prawdopodobne. Przykładami takiej ujemnej wartości są: popyt na pracę spowodowany błędami (ang. failure demand) (Seddon, 2019), dług techniczny (Alliance, Letouzey and Whelan, 2019) oraz rezultat inny niż zamierzony.

Praca może mieć także inne nazwy, jak „partia” lub „zgłoszenie”, o ile powyższa definicja Pracy nadal będzie zachowana. Strzeż się „fałszywych” Prac.

Typ Pracy (ang. Work Item Type)

Kategoryzacja Prac jest często, choć nie jest to konieczne, sygnalizowana kolorem, symbolem, awatarem lub wierszem w tablicy. Przykłady to: marka, klient, funkcja, błąd (ang. bug), projekt, praca operacyjna, problem, hipoteza, badanie i eksperyment. Typu Pracy nie należy mylić z klasą usług (ang. class-of-service), taką jak: standard, stały termin dostarczenia (ang. fixed date), pilne/przyspieszenie (ang. expedite) lub nienamagalne (ang. intangible).

Licencja

This work is licensed by Orderly Disruption Limited and Daniel S. Vacanti, Inc. under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

© 2019-2020 Orderly Disruption Limited, Daniel S. Vacanti, Inc. Offered for license under the Attribution ShareAlike license of Creative Commons, accessible at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode> and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> , By using this Definitions for Kanban Guide , you acknowledge that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution ShareAlike license of Creative Commons

Referencje

- Alliance, A., Letouzey, J. and Whelan, D. (2019). *Introduction to the Technical Debt Concept | Agile Alliance* . [online] Agile Alliance. Available at: <https://www.agilealliance.org/introduction-to-the-technical-debt-concept/> [Accessed 9 Sep. 2019].
- Collinsdictionary.com. (2019, 1). *Policy definition and meaning | Collins English Dictionary* . [online] Available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/policy> [Accessed 4 Aug. 2019].
- Collinsdictionary.com. (2019, 2). *Value definition and meaning | Collins English Dictionary* . [online] Available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/value> [Accessed 3 Aug. 2019].
- Little, John D.C. (2019). [online] Available at: <https://people.cs.umass.edu/~emery/classes/cmppsci691st/readings/OS/Littles-Law-50-Years-Later.pdf> [Accessed 9 Sep. 2019].
- The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development* . - Reinertsen, D. (2009)
- Seddon, J. (2019). Failure demand | Vanguard. [online] Vanguard-method.net. Available at: <https://vanguard-method.net/library/systems-principles/failure-demand/> [Accessed 22 Mar. 2019].
- Vacanti, D. (2019, 2). LKCE12: Daniel Vacanti - Little's Flaw. [online] Vimeo. Available at: <https://vimeo.com/52683659> [Accessed 24 Mar. 2019].