

KANBAN GUIDE wersja polska

Oryginał - Lipiec 2020

Wersja polska - Grudzień 2020

Przekład - Jerzy Stawicki, Maciej Jarosz

Cel Kanban Guide

Niniejszy przewodnik zawiera minimalny zestaw reguł jakimi posługuje się Kanban. Każde wystąpienie słowa *Kanban* w niniejszym dokumencie odnosi się do holistycznego zestawu koncepcji opisanych w tym przewodniku.

Poprzez zredukowanie Kanban do jego kluczowych komponentów mamy nadzieję, że ten przewodnik będzie wspólnym punktem odniesienia dla całej społeczności Kanban. Poprzez rozbudowę przedstawionych poniżej fundamentów Kanban, strategia zaprezentowana w tym przewodniku może mieć szerokie zastosowanie w dostarczaniu wartości, jak i wyzwaniach z jakimi stykają się organizacje.

Spis treści

Cel Kanban Guide	2
Definicja Kanban	4
Wartość dostarczana przez Kanban	4
Teoria Kanban	5
Praktyki Kanban	5
Definiowanie i wizualizacja workflow	5
Aktywne zarządzanie Pracą znajdującą się w workflow	6
Doskonalenie workflow	7
Miary Kanban	7
Posłowie	8
Historia Kanban	8
Podziękowania	9
Licencja	9

Definicja Kanban

Kanban jest strategią optymalizacji przepływu (ang. flow) wartości przez proces, który używa wizualnego systemu ssącego (ang. pull-based system). Istnieje wiele sposobów definiowania wartości, włączając w to potrzeby klienta, końcowego użytkownika, organizacji czy też środowiska by podać kilka przykładów.

Kanban składa się z następujących trzech praktyk które współdziałają ze sobą:

- Definiowanie i wizualizacja przepływu pracy (ang. workflow)
- Aktywne zarządzanie jednostkami pracy (Praca, ang. item) znajdującymi się w przepływie pracy
- Ulepszanie przepływu pracy

Przy implementacji Kanban, te praktyki noszą wspólną nazwę *systemu Kanban*. Wszyscy którzy biorą udział w dostarczaniu wartości poprzez System Kanban noszą nazwę *członków systemu Kanban*.

Wartość dostarczana przez Kanban

Centralnym punktem definicji Kanban jest koncepcja *przepływu*, czyli ruchu potencjalnej wartości przez system. Wiele systemów workflow ma na celu optymalizację wartości, natomiast strategią Kanban jest optymalizacja wartości poprzez optymalizację przepływu. Optymalizacja niekoniecznie implikuje maksymalizację. Zamiast tego, optymalizacja wartości oznacza w tym kontekście poszukiwanie odpowiedniej równowagi pomiędzy efektywnością, wydajnością i przewidywalnością tego w jaki sposób praca zostanie skończona:

- Efektywny workflow to taki, który dostarcza to czego chce klient w czasie, w którym klient chce by było to dostarczone
- Wydajny workflow alokuje dostępne zasoby ekonomiczne tak optymalnie, jak to tylko możliwe, w celu dostarczenia wartości
- Większa przewidywalność workflow oznacza możliwość dokładniejszego prognozowania dostarczenia wartości przy akceptowalnym stopniu niepewności.

Strategia Kanban opiera się na sprawieniu by członkowie systemu Kanban zadawali odpowiednie pytania wcześniej, jako część ciągłego doskonalenia mającego na celu osiągnięcie powyższych celów. Optymalizacja wartości może zaistnieć tylko poprzez stworzenie trwałej równowagi pomiędzy trzema powyższymi elementami.

Ponieważ Kanban może działać praktycznie z dowolnym workflow, jego implementacja nie jest ograniczona do konkretnej gałęzi przemysłu czy danego kontekstu. Pracownicy wiedzy (ang.

knowledge workers), jak np. osoby pracujące w finansach, marketingu, opiece zdrowotnej czy informatyce, by wymienić choć kilka z dziedzin, osiągnęli korzyści ze stosowania praktyk Kanban.

Teoria Kanban

Kanban opiera się na solidnie udokumentowanej teorii przepływu, dodając do tego między innymi: myślenie systemowe, pryncypia lean, teorię kolejek (wielkość partii i rozmiar kolejki), zmienność oraz kontrolę jakości. Bazując na powyższych teoriach, ciągłe udoskonalanie systemu Kanban z upływem czasu jest jedną z możliwości z jakich organizacje mogą skorzystać w celu optymalizacji dostarczania wartości.

Teoria na której opiera się Kanban jest również współdzielona przez wiele z istniejących obecnie metodyk i ram postępowania skupionych na wartości. Ze względu na te podobieństwa, Kanban może i powinien być stosowany w celu rozszerzenia tych technik dostarczania wartości.

Praktyki Kanban

Definiowanie i wizualizacja workflow

Optymalizacja przepływu (ang. flow) wymaga zdefiniowania, czym jest przepływ w konkretnym kontekście. Definicja Workflow – DW (ang. Definition of Workflow) to pełne i wspólne rozumienie przepływu przez członków zespołu Kanban w ich kontekście. Definicja Workflow to fundamentalna koncepcja Kanban. Wszystkie inne elementy Kanban Guide w bardzo dużym stopniu uzależnione są od sposobu zdefiniowania workflow, czyli przepływu pracy. Minimalny zakres Definicji Workflow stworzonej przez członków zespołu Kanban musi obejmować wszystkie wymienione poniżej elementy:

- Definicja jednostki wartości, której dotyczy przepływ pracy. Taka jednostka pracy nazwana jest: Pracą (ang. work item/items).
- Zdefiniowany punkt rozpoczęcia Pracy oraz punkt zakończenia Pracy.
- Jedna lub kilka zdefiniowanych faz, przez które przepływa Praca od punktu rozpoczęcia do punktu zakończenia. Każda Praca znajdująca się pomiędzy punktem rozpoczęcia, a punktem zakończenia uważana jest za Pracę W Toku (ang. WIP – Work In Progress).
- Definicja sposobu kontrolowania Pracy W Toku (ang. WIP) od punktu rozpoczęcia do punktu zakończenia.
- Oczekiwany Poziom Świadczenia Usług (ang. a service level expectation - SLE), będący prognozą czasu przejścia (przepływu) Pracy od punktu rozpoczęcia do punktu zakończenia.

Członkowie zespołu Kanban często potrzebują dodatkowych elementów Definicji Workflow, takich, jak: wartości, zasady oraz roboczych ustaleń (ang. working agreements), wynikających z kontekstu pracy zespołu. Publikacje i materiały inne niż Kanban Guide mogą być pomocne, przy podejmowaniu decyzji jak te różne elementy powinny być wykorzystywane przez zespół.

Wizualizacja Definicji Workflow ma postać Tablicy Kanban (ang. Kanban board). Minimalne elementy Definicji Workflow powinny być transparentnie pokazane na Tablicy Kanban, dzięki czemu przetwarzanie wiedzy umożliwi optymalny przepływ pracy (ang. workflow), a także ciągłe doskonalenie procesu.

Nie ma konkretnych wytycznych określających, jak ma wyglądać wizualizacja. Najważniejsze jest to, że musi ona zapewnić wspólne rozumienie sposobu dostarczania wartości. Trzeba więc uwzględnić wszystkie aspekty Definicji Workflow (np. Praca, Jawne Zasady), jak i inne specyficzne dla danego kontekstu czynniki, wpływające na realizowany proces. Jedynym ograniczeniem członków zespołu Kanban co do sposobu zapewnienia transparentności przepływu jest ich wyobraźnia.

Aktywne zarządzanie Pracą znajdującą się w workflow

Aktywne zarządzanie Pracą w workflow może być realizowane m.in. poprzez:

- Kontrolowanie WIP.
- Unikanie gromadzenia się Pracy w dowolnej części workflow.
- Zapewnienie, przy odniesieniu się do SLE, że Praca nie ulega niepotrzebnie starzeniu się.
- Odblokowywanie zablokowanej Pracy.

Częstą praktyką stosowaną przez członków zespołu Kanban jest regularne przeprowadzanie powyższego aktywnego zarządzania Pracą. Niektóre zespoły stosują codzienne spotkania. Nie ma jednak wymagania formalizacji lub regularnej częstotliwości tych spotkań, dopóki aktywne zarządzanie Pracą ma miejsce.

Kontrolowanie pracy w toku (WIP)

Członkowie zespołu Kanban muszą w sposób jawny kontrolować poziom Prac w toku, czyli pracy znajdującej się w workflow pomiędzy punktem rozpoczęcia, a punktem zakończenia. Taka kontrola jest zwykle realizowana za pomocą liczby, lub – co jest preferowane – slotów lub tokenów na tablicy Kanban, nazywanych limitem prac w toku (Limit WIP). Limit WIP może dotyczyć pojedynczej kolumny, kilku kolumn, wierszy tablicy, obszaru na tablicy, lub całej tablicy.

Następstwem kontrolowania WIP jest powstanie systemu pull (systemu „ssącego”). System pull jest tak nazywany, gdyż członkowie zespołu Kanban zaczynają realizować Pracę, wybierając ją lub „zasysając”, tylko wtedy, gdy mają jasny sygnał, że mają zdolności realizacyjne. Kiedy Limit WIP spada poniżej poziomu określonego w Definicji Workflow, jest to sygnałem do rozpoczęcia nowej

pracy (ang. work). Członkowie zespołu nie powinni rozpoczynać i tym samym realizować więcej Pracy niż poziom określony jako Limit WIP. W rzadkich, uzasadnionych sytuacjach członkowie zespołu mogą uzgodnić przekroczenie Limitu WIP, lecz nie powinno stać się to działaniem rutynowym.

Kontrolowanie WIP nie tylko prowadzi do „dobrego”, tj. płynnego i stabilnego przepływu, lecz także zwiększa zbiorową koncentrację, zaangażowanie oraz współpracę członków zespołu Kanban. Każdy akceptowalny wyjątek od kontrolowania limitów WIP powinien być jawny i stanowić część Definicji Workflow.

Oczekiwany Poziom Świadczenia Usług (ang. Service Level Expectation – SLE)

Oczekiwany Poziom Świadczenia Usług jest prognozą jaki powinien być czas od rozpoczęcia do zakończenia Pracy. SLE składa się z dwóch elementów: okresu czasu oraz prawdopodobieństwa związanego z tym okresem (np. „85 % Prac zostanie zakończonych w czasie 8 dni lub krótszym”). SLE powinien bazować na historycznych danych dotyczących czasu realizacji (ang. cycle time), a po wyliczeniu powinien być zwizualizowany na tablicy Kanban. W sytuacji, gdy nie istnieją dane historyczne dotyczące czasów realizacji można posłużyć się metodą określania najbardziej prawdopodobnego rezultatu (ang. best guess) do czasu uzyskania odpowiednich danych historycznych.

Doskonalenie workflow

Gdy Definicja Workflow jest jawna, odpowiedzialnością członków zespołu Kanban jest ciągle doskonalenie tego workflow, w celu uzyskania lepszej równowagi pomiędzy efektywnością, wydajnością oraz przewidywalnością. Informacje uzyskiwane przez zespół dzięki wizualizacji oraz różne miary (ang. measure) Kanban wskazują jakie udoskonalenia Definicji Workflow mogą przynieść największe korzyści.

Częstą praktyką jest dokonywanie okresowego przeglądu Definicji Workflow w celu przedyskutowania i wprowadzenia niezbędnych zmian. Nie ma jednak potrzeby czekania na formalne spotkanie, organizowane z ustaloną częstotliwością, żeby dokonać tych zmian. Członkowie zespołu Kanban mogą i powinni dokonywać zmian w trybie „just-in-time”, czyli „wtedy, gdy potrzeba”, zgodnie z potrzebami swojego kontekstu. Nie ma też żadnych wskazówek, mówiących o tym, że udoskonalenia workflow powinny być małe i inkrementalne. Jeśli wizualizacja oraz miary Kanban wskazują na potrzebę dokonania dużej zmiany, to właśnie taką zmianę członkowie zespołu powinni wprowadzić.

Miary Kanban

Zastosowanie Kanban wymaga zbierania i analizowania przynajmniej minimalnego zestawu miar przepływu. Miary te pokazują aktualną kondycję (ang. health) oraz wyniki (ang. performance)

© 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/>, and also described in summary form at <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. By using this Kanban Guide™, you acknowledge that you have read and agree to be bound by the terms of the Attribution ShareAlike license of Creative Commons.

systemu Kanban. Pomagają one podejmować decyzje oparte na informacjach, dotyczące sposobu dostarczania wartości.

Cztery obowiązkowe miary to:

- **WIP**: liczba Prac rozpoczętych, lecz nie zakończonych (zgodnie z DW).
- **Przepustowość** (ang. Throughput): liczba Prac zakończonych w jednostce czasu. Przepustowość jest mierzona liczbą Prac.
- **Wiek Pracy** (ang. Work Item Age): czas jaki upłynął od rozpoczęcia Pracy a aktualnym momentem w czasie.
- **Czas realizacji** (ang. Cycle Time): ilość czasu, jaki upłynął między rozpoczęciem Pracy (ang. Work Item), a jej zakończeniem.

Powyższe metryki nie będą miały znaczenia, jeśli nie będą współgrać z jedną lub kilkoma spośród trzech praktyk Kanban. Dlatego też rekomendowana jest wizualizacja tych metryk. Nie ma znaczenia, jaki rodzaj wykresów będzie zastosowany do tej wizualizacji, dopóki umożliwi on wspólne rozumienie aktualnej kondycji i wyników systemu Kanban.

Miary przepływu przedstawione w niniejszym Kanban Guide to tylko minimalny zestaw miar wymaganych dla funkcjonowania systemu Kanban. Członkowie zespołu Kanban mogą i często powinni wykorzystywać dodatkowe, specyficzne dla ich kontekstu miary, wspomagające podejmowanie decyzji.

Postówie

Praktyki i miary Kanban są niezmiennie. Implementacja tylko niektórych aspektów Kanban jest możliwa, natomiast rezultat takich decyzji nie stanowi pełni Kanban, opisanego w tym dokumencie. Można i trzeba dodawać inne pryncypia, metodyki oraz techniki do swojego systemu Kanban, jednakże minimalny zestaw praktyk, miar oraz sama idea optymalizacji wartości muszą zostać zachowane.

Historia Kanban

Obecny stan Kanban ma swoje korzenie w Toyota Production System (wliczając w to poprzedników tego systemu) oraz dokonań ludzi takich jak Taiichi Ohno oraz W. Edwards Deming. Zbiór praktyk dla pracy wymagającej wiedzy, który obecnie znany jest jako *Kanban* prawdopodobnie miał swoje źródło w dokonaniach zespołu w firmie Corbis w 2006 roku. Te praktyki szybko zyskały popularność w dużej i zróżnicowanej międzynarodowej społeczności, która je ciągle udoskonala i przyczynia się do ewolucji tego podejścia.

Podziękowania

Chcemy podziękować wszystkim, którzy przyczynili się do rozwoju Kanban poprzez lata oraz szczególnie podziękować następującym osobom za ich wkład do tego dokumentu:

- Yuval Yeret oraz Steve Porter za ich wkład w fundamentalne koncepcje
- Emily Coleman za inspirację do poszerzenia definicji wartości
- Daniel Doiron oraz Steve Tendon za ich wkład w kluczowe koncepcje
- Ryan Ripley oraz Todd Miller za pomoc w rozwoju materiałów pomocniczych, na których oparty jest ten dokument
- Julia Wester, Colleen Johnson, Jose Casal oraz Jean-Paul Bayley za bycie wnikliwymi recenzentami wczesnych wersji tego dokumentu
- Dave West oraz Eric Naiburg za ich przemyślane uwagi co do zawartości tego dokumentu w finalnej wersji, która trafiła do publikacji
- Deborah Zanke za prace edytorskie

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/)