

GHIDUL KANBAN

Decembrie 2020

Scopul Ghidului Kanban

Prin reducerea Kanban la componentele esențiale, speranța este ca acest ghid să fie o referință unificatoare pentru comunitate. Construind pe fundamentele Kanban, strategia prezentată aici poate să se adapteze întregului spectru de livrare de valoare și provocări organizaționale. Orice utilizare a cuvântului Kanban în acest document înseamnă în mod specific setul holistic de concepte din acest ghid.

Cuprins

Scopul Ghidului Kanban	2
Cuprins	3
Definiția Kanban	4
De ce să folosiți Kanban?	4
Teoria Kanban.....	5
Practici Kanban	6
Definirea și vizualizarea flow-ului de lucru	6
Administrarea activă a itemurilor într-un flow de lucru	7
Controlul itemurilor de lucru în desfășurare.....	8
Așteptare a Nivelului de Serviciu (SLE)	8
Îmbunătățirea Flow-ului de Lucru	9
Măsurile Kanban	10
• Lucrări în desfășurare (WIP - Work in Progress):.....	10
• Debit de lucru (Throughput):	10
• Vârsta Itemului de Lucru (Work Item Age):	10
• Timp de Ciclu (Cycle Time):	10
Nota finală.....	12
Istoria Kanban	12
Mulțumiri	12
Licență	13
Mulțumiri translatorilor Români	13

Definiția Kanban

Kanban este o strategie pentru optimizarea flowului de valoare printr-un proces reprezentat vizual care utilizează un sistem de tip „pull-system”. Pot exista diverse moduri de a defini valoarea, incluzând considerarea nevoilor clientului, utilizatorului final, organizației și mediului, de exemplu. Kanban cuprinde următoarele trei practici care funcționează în tandem:

- Definirea și vizualizarea unui flow de lucru
- Gestionarea activă a itemurilor într-un flow de lucru
- Îmbunătățirea unui flow de lucru

În implementarea lor, aceste practici Kanban sunt numite colectiv *un sistem Kanban*. Cei care participă la livrarea de valoare din cadrul unui sistem Kanban sunt numiți *membri ai sistemului Kanban*.

De ce să folosiți Kanban?

Esențial pentru definiția Kanban este conceptul de flow. Flowul este mișcarea valorii potențiale printr-un sistem. Deoarece majoritatea flowurilor de lucru există pentru a optimiza valoarea, strategia Kanban este de a optimiza valoarea prin optimizarea flowului. Optimizarea nu implică neapărat maximizarea. Mai degrabă, optimizarea valorii înseamnă dorința de a avea și căutarea continuă a unui echilibru corect între eficacitate, eficiență și predictibilitate în modul în care se realizează munca:

- Un flow de lucru eficient este acela care oferă ceea ce își doresc clienții atunci când își doresc.
- Un flow de lucru eficient alocă resursele economice disponibile cât mai optim pentru a livra valoare.
- Un flow de lucru predictibil înseamnă capacitatea de a prognoza cu exactitate livrarea valorii într-un grad acceptabil de incertitudine.

Strategia Kanban este de a determina membrii să pună întrebările corecte mai devreme, în cadrul unui efort de îmbunătățire continuă, în urmărirea acestor obiective. Doar găsind un echilibru sustenabil între aceste trei elemente se poate realiza optimizarea valorii.

Deoarece Kanban poate funcționa cu aproape orice flow de lucru, aplicarea sa nu este limitată la o anumită industrie sau context. Profesioniștii cu expertiză și cunoștințe într-un anumit domeniu, precum cei din finanțe, marketing, sănătate și software (pentru a enumera doar câteva), au beneficiat de practicile Kanban.

Teoria Kanban

Kanban ia din teoria flowului stabilit, incluzând, dar fără a se limita la: gândirea în sisteme, principii lean, teoria cozilor (mărimea lotului și mărimea cozii), variabilitate și controlul calității. Îmbunătățirea continuă a unui sistem Kanban în timp, bazată pe aceste teorii, este o modalitate prin care organizațiile pot încerca să optimizeze livrarea de valoare.

Teoria pe care se bazează Kanban este împărtășită și de multe metodologii și cadre de lucru existente orientate către valoarea livrată. Datorită acestor similitudini, Kanban poate și ar trebui să fie folosit pentru a spori acele tehnici de livrare.

Practici Kanban

Definirea și vizualizarea flow-ului de lucru

Optimizarea flow-ului necesită definirea a ceea ce înseamnă flow într-un anumit context. Înțelegerea explicită și comună a flow-ului între membrii sistemului Kanban, în cadrul contextului lor, se numește o Definiție a Flow-ului de Lucru (DoW). DoW este un concept fundamental al Kanban. Toate celelalte elemente ale acestui ghid depind în mare măsură de felul în care este definit flow-ul de lucru.

Ca nivel minim de bază, membrii trebuie să își creeze DoW-ul lor folosind toate din următoarele elemente:

- O definiție a unităților individuale de valoare care traversează prin flow-ul de lucru. Aceste unități de valoare sunt numite itemuri de lucru (sau item).
- O definiție pentru momentul în care itemurile de lucru *încep* și se *termină* în flow-ul de lucru. Flow-ul dvs. de lucru poate avea mai multe puncte de început sau terminare, în funcție de itemul de lucru.
- Una sau mai multe stări de lucru definite pe care itemurile de lucru le traversează de la început la sfârșit. Orice itemuri de lucru aflate între un punct de început și un punct de sfârșit sunt considerate ca fiind în curs de desfășurare (WIP).
- O definiție a modului în care itemurile de lucru în curs de desfășurare vor fi controlate de la început până la sfârșit.
- Politici explicite privind modul în care itemurile de lucru pot trece prin fiecare stare de lucru de la început până la sfârșit.
- O așteptare a nivelului de serviciu (SLE), care este o prognoză a duratei necesare pentru ca un item de lucru să treacă de la început până la sfârșit.

Membrii sistemului Kanban au adesea nevoie de elemente DoW suplimentare, cum ar fi valori, principii și acorduri de lucru, în funcție de circumstanțele echipei. Opțiunile variază și există resurse în afara acestui ghid care pot ajuta la deciderea celor pe care să le incorporeze.

Vizualizarea DoW se numește panou Kanban. Facerea transparentă a cel puțin unui minim de elemente DoW pe panoul Kanban este esențială în prelucrarea cunoștințelor care informează despre funcționarea optimă a flow-ului de lucru și facilitează îmbunătățirea continuă a procesului.

Nu există ghiduri specifice pentru felul în care ar trebui să arate o vizualizare, atâta timp cât acoperă înțelegerea comună a modului în care se livrează valoarea. Trebuie acordată atenție tuturor aspectelor DoW (de exemplu, itemurilor de lucru, politicilor de lucru) împreună cu orice alți factori specifici contextului care pot afecta modul în care procesul funcționează. Membrii sistemului Kanban sunt limitați doar de imaginația lor în ceea ce privește modul în care fac flow-ul transparent.

Administrarea activă a itemurilor într-un flow de lucru

Administrarea activă a itemurilor într-un flow de lucru poate lua mai multe forme, inclusiv, dar fără a se limita la următoarele:

- Controlul itemurilor de lucru în desfășurare (WIP).
- Evitarea acumulării de itemuri de lucru în orice parte a flow-ului de lucru.
- Asigurarea că elementele de lucru nu îmbătrânesc în mod nejustificat, folosind SLE ca referință.
- Deblocarea itemurilor de lucru blocate.

O practică obișnuită este ca membrii sistemului Kanban să revizuiască administrarea activă a itemurilor în mod regulat. Chiar dacă unii pot alege o ședință zilnică, nu există nicio cerință de a formaliza revizuirea sau întâlnirea la o cadență regulată atât timp cât managementul activ are loc.

Controlul itemurilor de lucru în desfășurare

Membrii sistemului Kanban trebuie să controleze explicit numărul de itemuri de lucru într-un flow de lucru, de la început până la sfârșit. Acel control este, de obicei, reprezentat sub formă de un număr sau sloturi/tokenuri pe un panou Kanban, numite limite de itemuri de lucru în desfășurare (WIP limits). O limită WIP poate include (dar nu se limitează la) itemuri de lucru într-o singură coloană, mai multe coloane/grupuri de benzi/zone sau întregul panou.

Un efect secundar al controlului WIP este crearea unui sistem de tragere. Este numit sistem de tragere deoarece membrii sistemului Kanban încep lucrul la un element (îl trag sau îl selectează) doar atunci când există un semnal clar că există capacitatea de a îl începe. Atunci când WIP scade sub limită în DoW, acesta este un semnal pentru a selecta un nou item de lucru. Membrii trebuie să se abțină de la a trage/selecționa mai multe itemuri de lucru într-o anumită parte a flow-ului de lucru decât este definit de Limita WIP. În cazuri rare, membrii sistemului pot fi de acord să selecteze itemuri de lucru suplimentare dincolo de Limita WIP, dar acest lucru nu ar trebui să devină obișnuință.

Controlul WIP nu numai că ajută flow-ul de lucru, ci adesea îmbunătățește și concentrarea colectivă, angajamentul și colaborarea membrilor sistemului Kanban. Orice excepții acceptabile de la controlul WIP ar trebui să fie făcute explicite ca parte a DoW.

Așteptare a Nivelului de Serviciu (SLE)

SLE este o prognoză a cât timp **ar trebui** să dureze trecerea prin flow a unui singur item de lucru de la început până la finalizare. SLE, în sine, are două părți: o perioadă de timp scurs și o probabilitate asociată acelei perioade (de exemplu, "85% din itemurile de lucru vor fi finalizate în opt zile sau mai puțin"). SLE trebuie să se bazeze pe timpul de ciclu istoric și, odată calculat, trebuie să fie vizualizat pe panoul Kanban. Dacă datele istorice privind timpul de ciclu nu există, o estimare cât mai bună se va face până când există suficiente date istorice pentru un calcul corect al SLE.

Îmbunătățirea Flow-ului de Lucru

După ce DoW a devenit explicit, responsabilitatea membrilor sistemului Kanban este să îmbunătățească în continuu flow-ul lor de lucru pentru a obține un echilibru mai bun între eficacitate, eficiență și predictibilitate. Informațiile pe care le obțin din vizualizare și alte măsuri Kanban îi ghidează în a decide ce modificări ale DoW pot fi cele mai benefice.

Este o practică obișnuită să se revizuiască periodic DoW pentru a discuta și implementa orice schimbări necesare. Nu există însă o cerință de a aștepta o întâlnire formală, cu regularitate, pentru a face aceste schimbări. Membrii sistemului Kanban pot și trebuie să facă ajustări just-in-time conform contextului. De asemenea, nu există nimic care să impună ca îmbunătățirile aduse flow-ului de lucru să fie mici și incrementale. Dacă vizualizarea și măsurile Kanban indică că este necesară o schimbare majoră, atunci aceasta este ceea ce membrii ar trebui să implementeze.

Măsuri Kanban

Aplicarea Kanban necesită colectarea și analiza unui set minim de măsuri de flow (sau metrici). Acestea reflectă starea și performanța curentă a sistemului Kanban și vor ajuta la luarea deciziilor privind modul în care se livrează valoarea.

Cele patru măsuri de flow obligatorii de urmărit sunt:

- **Lucrări în desfășurare (WIP - Work in Progress):** Numărul de itemuri de lucru începute, dar încă nefinalizate.
- **Debit de lucru (Throughput):** Numărul de itemuri de lucru finalizate per unitate de timp. Rețineți că măsurarea debitului este numărul exact al elementelor de lucru.
- **Vârsta Itemului de Lucru (Work Item Age):** Cantitatea de timp trecută între momentul în care un element de lucru a început și momentul actual.
- **Timp de Ciclu (Cycle Time):** Cantitatea de timp trecută între momentul în care un item de lucru a început și momentul în care un item de lucru a fost finalizat.

Pentru aceste patru măsuri de flow obligatorii, termenii "început" și "finalizat" se referă la cum membrii sistemului Kanban au definit acești termeni în DoW.

Cu condiția ca membrii să utilizeze acești metrici așa cum sunt descriși în acest ghid, aceștia pot face referire la oricare dintre aceste măsuri folosind orice alte denumiri pe care le aleg.

În sine, acești metrici nu au sens decât dacă pot informa una sau mai multe dintre cele trei practici Kanban. Prin urmare, se recomandă vizualizarea acestor metrici cu ajutorul graficelor. Nu contează ce tip de grafice sunt utilizate, atât timp cât permit o înțelegere comună a stării și performanței curente ale sistemului Kanban.

Măsurile de flow enumerate în acest ghid reprezintă doar minimul necesar pentru funcționarea unui sistem Kanban. Membrii sistemului Kanban pot și de cele mai multe ori trebuie să utilizeze măsuri suplimentare specifice contextului care să faciliteze luarea deciziilor informate pe baza datelor.

Nota finală

Practicile și măsurile Kanban sunt imuabile. Chiar dacă implementarea doar a unor părți ale Kanban este posibilă, rezultatul nu este Kanban. Se poate și, probabil, ar trebui să se adauge alte principii, metodologii și tehnici la sistemul Kanban, dar setul minim de practici, măsuri și spiritul optimizării valorii trebuie să fie păstrate.

Istoria Kanban

Starea actuală a Kanban își poate urmări rădăcinile până la Sistemul de Producție Toyota (și antecedentele acestuia) și munca unor persoane precum Taiichi Ohno și W. Edwards Deming. Setul colectiv de practici pentru activitățile de cunoaștere, acum denumit în mod obișnuit *Kanban*, are, în principal, originea de la o echipă din Corbis în 2006. Aceste practici s-au răspândit rapid pentru a include o comunitate internațională vastă și diversă, care a continuat să îmbunătățească și să evolueze abordarea.

Mulțumiri

Pe lângă toți cei care au contribuit la dezvoltarea Kanban de-a lungul anilor, dorim să mulțumim în mod special următoarelor persoane pentru contribuțiile lor la acest ghid:

- Yuval Yeret și Steve Porter pentru contribuția lor inițială la conceptele fundamentale.
- Emily Coleman pentru inspirația de a extinde definiția valorii.
- Ryan Ripley și Todd Miller pentru contribuțiile aduse dezvoltării multor materiale suport pe baza cărora este construit acest ghid.
- Julia Wester, Colleen Johnson, Jose Casal și Jean-Paul Bayley pentru revizuirile lor pertinente ale ciornelor timpurii.

- Dave West și Eric Naiburg pentru analiza atentă a ceea ce ar trebui să fie în versiunea finală publicată.
- Deborah Zanke pentru editare.

Licență

Acest ghid este licențiat de Orderly Disruption Limited și Daniel S. Vacanti Inc. în baza unei Licențe Creative Commons Atribuire 4.0 Internațional (CC BY 4.0).

Mulțumiri translatorilor Români

Translatori

- Vlad Herdean
- Ciprian Bănica
- Magdalena Cerșamba
- Vanesa Delia Cernamoriț

Editare și completări de către

- Florin Manolescu
- Mihai Olaru