

# The Kanban Guide (Maj 2025)

## Spis treści

Przedmowa . . . . .	1
Użyte konwencje . . . . .	1
Definicja Kanban . . . . .	2
Po co stosować Kanban? . . . . .	2
Teoria Kanban . . . . .	3
Praktyki Kanban . . . . .	3
Definiowanie i wizualizacja przepływu pracy (workflow) . . . . .	3
Aktywne zarządzanie jednostkami pracy w przepływie pracy (workflow) . . . . .	4
Doskonalenie przepływu pracy (workflow) . . . . .	5
Metryki przepływu (flow) . . . . .	5
Nota końcowa . . . . .	6
Historia Kanban . . . . .	6
Podziękowania . . . . .	6
Adaptacje 2025 . . . . .	6
Nota od tłumaczy . . . . .	7
Podziękowania . . . . .	7
Historia tłumaczenia . . . . .	7
Licencja . . . . .	7

## Przedmowa

Maj 2025

Niniejszy dokument stanowi wspólny punktem odniesienia dla społeczności, oferując minimalne wytyczne dotyczące Kanban. W zależności od kontekstu, różne podejścia mogą uzupełniać Kanban, pozwalając na dostosowanie do pełnego spektrum wyzwań związanych z dostarczaniem wartości i funkcjonowaniem organizacji.

Ten przewodnik zawiera konwencje dotyczące niektórych terminów. Nie są one przeznaczone do zastąpienia innych istniejących definicji, lecz do wyjaśnienia sposobu ich zastosowania w tym dokumencie.

## Użyte konwencje

**Kanban lub system Kanban:** Holistyczny zestaw koncepcji przedstawionych w tym przewodniku - szczególnie w odniesieniu do pracy umysłowej.

**Interesariusz:** Podmiot, osoba lub grupa odpowiedzialna za, zainteresowana lub dotknięta wkładem, działaniami i wynikami systemu Kanban.

**Wartość:** Potencjalna lub zrealizowana korzyść dla interesariusza. Przykłady obejmują zaspokajanie potrzeb klienta, użytkownika końcowego, organizacji i środowiska.

**Wizualizacja:** Każda metoda służąca efektywnemu przekazywaniu idei, w tym wyjaśnianiu koncepcji, niekoniecznie wyłącznie wizualna.

**Ryzyko:** Prawdopodobieństwo, że może się zdarzyć coś niepożądanego.

© 2019-2025 Orderly Disruption Limited, Daniel S. Vacanti, Inc.

Niniejsza publikacja jest oferowana na licencji Creative Commons Attribution ShareAlike, dostępnej pod adresem <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode>, a także opisanej w skrócie pod adresem <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Korzystając z Kanban Guide, użytkownik potwierdza, że zapoznał się z warunkami licencji Creative Commons Attribution ShareAlike i zobowiązuje się ich przestrzegać.

## Definicja Kanban

Kanban to strategia optymalizacji przepływu wartości poprzez proces. Obejmuje trzy następujące praktyki działające w połączeniu:

- Definiowanie i wizualizacja przepływu pracy (workflow)
- Aktywne zarządzanie jednostkami pracy w przepływie pracy (workflow)
- Doskonalenie przepływu pracy (workflow)

W swojej implementacji praktyki Kanban są łącznie nazywane systemem Kanban. Osoby uczestniczące w dostarczaniu wartości w systemie Kanban nazywane są członkami systemu Kanban.

## Po co stosować Kanban?

Centralnym elementem definicji Kanban jest koncepcja przepływu (flow). Przepływ (flow) to ruch potencjalnej wartości poprzez system. Ponieważ większość przepływów pracy (workflow) istnieje w celu optymalizacji wartości, strategia Kanban polega na optymalizacji wartości poprzez optymalizację przepływu (flow). Optymalizacja wartości oznacza dążenie do znalezienia właściwej równowagi między skutecznością, efektywnością i przewidywalnością:

- Skuteczny przepływ pracy (workflow) dostarcza to, czego chcą interesariusze, wtedy, gdy tego chcą.
- Efektywny przepływ pracy (workflow) alokuje dostępne zasoby ekonomiczne możliwie optymalnie, aby dostarczyć wartość.
- Przewidywalny przepływ pracy (workflow) oznacza możliwość dokładnego prognozowania dostarczania wartości w akceptowalnym stopniu niepewności.

Strategia Kanban polega na skłonieniu członków systemu Kanban do zadawania właściwych pytań wcześniej, jako części wysiłku ciągłego doskonalenia w dążeniu do tych celów. Członkowie systemu Kanban powinni dążyć do zrównoważonej równowagi między tymi trzema elementami. Ostatecznie strategia Kanban ma na celu pomóc w zrozumieniu kompromisów i zarządzaniu ryzykiem.

Ponieważ Kanban może działać praktycznie z każdym przepływem pracy (workflow), jego zastosowanie nie ogranicza się do żadnej konkretnej branży ani kontekstu. Profesjonalni pracownicy umysłowi w finansach, usługach, ochronie zdrowia i oprogramowaniu (by wymienić tylko kilka) odnieśli korzyści z praktyk Kanban. Kanban może być stosowany w dowolnej skali i w większości kontekstów, gdzie dostarczana jest wartość.

## Teoria Kanban

Kanban opiera się na ugruntowanej teorii przepływu (flow), w tym między innymi na myśleniu systemowym, zasadach lean, teorii kolejek (wielkość partii i kolejki), zmienności oraz kontroli jakości. Ciągłe doskonalenie systemu Kanban w oparciu o te teorie to jeden ze sposobów, w jaki organizacje mogą dążyć do optymalizacji dostarczania wartości.

Wiele istniejących podejść zorientowanych na wartość dzieli teorię, na której oparty jest Kanban. Ze względu na te podobieństwa, Kanban może i powinien być wykorzystywany do wspierania tych technik dostarczania.

## Praktyki Kanban

### Definiowanie i wizualizacja przepływu pracy (workflow)

Optymalizacja przepływu (flow) wymaga zdefiniowania, co oznacza przepływ (flow) w danym kontekście. Jawne wspólne zrozumienie przepływu (flow) wśród członków systemu Kanban w ich kontekście nazywane jest Definition of Workflow (DoW). DoW to fundamentalna koncepcja Kanban. Wszystkie inne elementy tego przewodnika w dużym stopniu zależą od sposobu zdefiniowania przepływu pracy (workflow).

Członkowie systemu Kanban muszą, co najmniej, stworzyć swoją DoW, wykorzystując wszystkie następujące elementy:

1. Definicję poszczególnych jednostek wartości, które przemieszczają się przez przepływ pracy (workflow). Te jednostki wartości nazywane są jednostkami pracy (work items) (lub jednostkami (items)).
2. Definicję momentu rozpoczęcia (started) i zakończenia (finished) jednostek pracy w przepływie pracy (workflow). W zależności od jednostki pracy, przepływ pracy (workflow) może mieć więcej niż jeden punkt rozpoczęcia lub zakończenia.
3. Jeden lub więcej zdefiniowanych stanów, przez które przepływają jednostki pracy od rozpoczęcia (started) do zakończenia (finished). Wszystkie jednostki pracy między punktem rozpoczęcia a punktem zakończenia są uważane za pracę w toku (work in progress) (WIP).
4. Definicję, w jaki sposób praca w toku (WIP) będzie kontrolowana od momentu rozpoczęcia (started) do zakończenia (finished).
5. Jasne zasady (explicit policies) dotyczące sposobu, w jaki jednostki pracy mogą przepływać przez każdy stan od rozpoczęcia (started) do zakończenia (finished).
6. Oczekiwania poziomu usług (Service Level Expectation) (SLE), które stanowią prognozę, jak długo powinna zająć jednostce pracy przepływ od rozpoczęcia (started) do zakończenia (finished). Samo SLE składa się z dwóch części: okresu wpływającego czasu oraz prawdopodobieństwa związanego z tym okresem (np. „85% jednostek pracy zostanie zakończonych w ciągu ośmiu dni lub krócej”).

SLE powinno być oparte na historycznym Cycle Time, a po obliczeniu powinno być zwizualizowane na DoW. Jeśli historyczne dane dotyczące Cycle Time nie istnieją, najlepsze przypuszczenie wystarczy, dopóki nie będzie wystarczającej ilości danych historycznych do właściwego obliczenia SLE.

Kolejność, w jakiej te elementy są wdrażane, nie jest istotna, o ile wszystkie zostaną przyjęte.

Członkowie systemu Kanban często wymagają dodatkowych elementów DoW, takich jak wartości, zasady i porozumienia robocze, w zależności od okoliczności członków systemu Kanban. Opcje są różne, a istnieją zasoby poza tym przewodnikiem, które mogą pomóc w podjęciu decyzji, które z nich włączyć.

Członkowie systemu Kanban często również wymagają więcej niż jednej DoW. Te wielokrotne DoW mogą dotyczyć wielu grup członków systemu Kanban, różnych poziomów organizacji itp. Chociaż ten przewodnik nie określa minimalnej ani maksymalnej liczby DoW, zachęca do ustanowienia DoW wszędzie tam, gdzie członkowie systemu Kanban wymagają połączenia przepływu (flow) z realizacją wartości.

Wizualizacja DoW to tablica Kanban (Kanban board). Uczynienie przynajmniej minimalnych elementów DoW przejrzystymi na tablicy Kanban (Kanban board) jest niezbędne do przetwarzania wiedzy, która informuje o optymalnym działaniu przepływu pracy (workflow) i ułatwia ciągłe doskonalenie.

Nie ma szczegółowych wytycznych dotyczących tego, jak powinna wyglądać wizualizacja. Należy uwzględnić wszystkie aspekty DoW (np. jednostki pracy, zasady) wraz z wszelkimi innymi czynnikami specyficznymi dla kontekstu, które mogą wpływać na to, jak przepływa wartość. Członkowie systemu Kanban są ograniczeni jedynie własną wyobraźnią w zakresie tego, jak uczynić przepływ (flow) przejrzystym.

## Aktywne zarządzanie jednostkami pracy w przepływie pracy (workflow)

Jednostkami pracy w przepływie pracy (workflow) należy aktywnie zarządzać. Aktywne zarządzanie jednostkami pracy w przepływie pracy (workflow) może przybierać kilka form, w tym między innymi następujące:

- Kontrolowanie pracy w toku (WIP).
- Zapewnianie, że jednostki pracy nie starzeją się niepotrzebnie, wykorzystując SLE jako punkt odniesienia.
- Odblokowywanie zablokowanej (blocked) pracy.

Powszechną praktyką jest regularne przeglądanie przez członków systemu Kanban aktywnych jednostek pracy. Przegląd ten może odbywać się ciągle, w regularnych odstępach czasu lub poprzez kombinację obu.

Członkowie systemu Kanban muszą jawnie kontrolować liczbę jednostek pracy w przepływie pracy (workflow) od momentu rozpoczęcia (started) do zakończenia (finished). Ta kontrola może być reprezentowana na tablicy Kanban (Kanban board) w dowolny sposób, który członkowie systemu Kanban uznają za odpowiedni. Idealnie system powinien działać ani poniżej, ani powyżej uzgodnionej kontroli.

Efektom kontrolowania pracy w toku (WIP) powinno być stworzenie systemu typu pull. Członkowie systemu Kanban powinni rozpoczynać pracę nad jednostką (pull lub wybierać (select)) tylko wtedy, gdy

istnieje wyraźny sygnał, że jest na to pojemność. Gdy praca w toku (WIP) spadnie poniżej kontroli ustalonej w DoW, może to być sygnał do wybierania (select) nowej pracy. Członkowie systemu Kanban powinni powstrzymać się od wybierania większej liczby jednostek pracy do danej części przepływu pracy (workflow) ponad kontrolę pracy w toku (WIP).

Kontrolowanie pracy w toku (WIP) wspomaga przepływ (flow) i często poprawia zbiorowe skupienie, zaangażowanie i współpracę członków systemu Kanban. Wszelkie dopuszczalne wyjątki od kontrolowania pracy w toku (WIP) powinny być określone jawnie jako część DoW.

## Doskonalenie przepływu pracy (workflow)

Mając jawną Definition of Workflow (DoW), obowiązkiem członków systemu Kanban jest ciągle doskonalenie swojego przepływu pracy (workflow) w celu osiągnięcia lepszej równowagi między skutecznością, efektywnością i przewidywalnością. Ciągłe badanie systemu może wskazywać potencjalne usprawnienia DoW.

Powszechną praktyką jest przeglądanie DoW od czasu do czasu w celu omówienia i wdrożenia wszelkich potrzebnych zmian. Nie ma jednak wymogu oczekiwania na formalne spotkanie w regularnej kalendarznej, aby wprowadzić te zmiany. Członkowie systemu Kanban mogą i powinni wprowadzać zmiany w odpowiednim czasie (just-in-time), zgodnie z tym, co dyktuje kontekst. Nie ma również niczego, co nakazywałoby, aby usprawnienia przepływu pracy (workflow) były małe lub przyrostowe. Jeśli członkowie systemu Kanban uważają, że potrzebna jest znacząca zmiana, powinni ją wdrożyć.

## Metryki przepływu (flow)

Zastosowanie Kanban wymaga zbierania i analizowania minimalnego zestawu metryk przepływu (flow). Odzwierciedlają one bieżący stan zdrowia i wydajność systemu Kanban i pomogą w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu dostarczania wartości. Cztery obowiązkowe metryki przepływu (flow) do śledzenia w Kanban to:

- **Praca w toku (WIP):** Liczba jednostek pracy rozpoczętych (started), ale niezakończonych (finished).
- **Przepustowość (Throughput):** Liczba jednostek pracy zakończonych (finished) na jednostkę czasu. Należy zauważyć, że pomiar przepustowości (Throughput) to dokładna liczba jednostek pracy.
- **Wiek jednostki pracy (Work Item Age) (WIA):** Upłynięty czas między rozpoczęciem (started) jednostki pracy a bieżącą datą.
- **Cycle Time:** Upłynięty czas między rozpoczęciem (started) jednostki pracy a zakończeniem (finished) jednostki pracy.

Pod warunkiem, że członkowie systemu Kanban używają tych metryk zgodnie z opisem w tym przewodniku, mogą odnosić się do tych miar używając innych nazw według własnego wyboru (np. Cycle Time może być Flow Time, przepustowość (Throughput) może być Delivery Rate itp.).

Dla tych czterech obowiązkowych metryk przepływu (flow), rozpoczęcie (started) i zakończenie (finished) odnoszą się do sposobu, w jaki członkowie systemu Kanban ustanowili te punkty w swojej DoW.

Same w sobie te metryki są bez znaczenia, chyba że mogą informować o jednej lub więcej z trzech

praktyk Kanban. To do członków systemu Kanban należy decyzja, jak najlepiej wykorzystać te metryki (np. wizualizować je na wykresach, oceniać zmienność itp.).

Metryki przepływu (flow) wymienione w tym przewodniku reprezentują jedynie minimum wymagane do działania systemu Kanban. Członkowie systemu Kanban mogą, i często powinni, używać dodatkowych miar specyficznych dla kontekstu, które pomagają w podejmowaniu decyzji opartych na danych.

## Nota końcowa

Można, i prawdopodobnie należy, dodać inne zasady, metodologie i techniki do systemu Kanban. Jednak minimalny zestaw praktyk, metryk i duch optymalizacji wartości muszą zostać zachowane.

## Historia Kanban

Obecny stan Kanban można wywieść z systemu produkcji Toyoty (Toyota Production System) (i jego poprzedników) oraz pracy takich osób jak Taiichi Ohno i W. Edwards Deming. Zbiorowy zestaw praktyk dla pracy umysłowej, powszechnie obecnie określany jako Kanban, wywodzi się głównie z zespołu w firmie Corbis w 2006 roku. Te praktyki szybko rozprzestrzeniły się, obejmując dużą i zróżnicowaną międzynarodową społeczność, która nadal rozwija i ewoluuje to podejście.

## Podziękowania

Oprócz wszystkich, którzy pomogli w rozwoju Kanban przez lata, chcielibyśmy w szczególności podziękować następującym osobom za ich wkład w ten przewodnik:

Emily Coleman za inspirację w poszerzeniu definicji wartości.

Julia Wester, Colleen Johnson, Prateek Singh, Christian Neverdal, Magdalena Firlit, Tom Gilb i Steve Tendon za bycie wnikliwymi recenzentami wczesnych wersji.

## Adaptacje 2025

Aby przekazać intencję, dodano konwencje dotyczące:

- Kanban, systemu Kanban, interesariusza, wartości, ryzyka, wizualizacji
- Realizacja wartości może dotyczyć interesariuszy, w tym między innymi klientów
- Prostsza definicja Kanban, szczególnie w odniesieniu do pracy umysłowej
- Oczekiwania poziomu usług (Service Level Expectation) (SLE) zostały przeniesione do sekcji Definition of Workflow (DoW)
- Mniej jednoznaczne (a zatem bardziej elastyczne) określenie sposobu kontrolowania pracy w toku (WIP)
- Bardziej wyraźne odniesienie do wielu DoW, zmienności, łączenia przepływu (flow) z realizacją wartości
- Uproszczono trzy praktyki, a wybieranie (select) (jednostek pracy) jest wspominane częściej
- Miary Kanban (Kanban Measures) przemianowano na metryki przepływu (Flow Metrics)
- Bardziej wyraźnie podkreślono elastyczność w zakresie nazw metryk przepływu (Flow Metrics)
- Usunięto odniesienie do niezmienności Kanban

## Nota od tłumaczy

### Podziękowania

Dziękujemy recenzentom, którzy wsparli nas w ulepszeniu niniejszego tłumaczenia:

---

Tłumaczenie	<a href="#">Magdalena Firlit</a>
Tłumaczenie	<a href="#">Mike Januszewski</a>

---

Oraz wszystkim innym, którzy podzieli się z nami informacją zwrotną.

### Historia tłumaczenia

---

Numer wersji	Znaczenie	Data wersji
v2025.5	Oficjalne tłumaczenie v2025.5	15.10.2025

---

### Licencja

Niniejsza praca jest licencjonowana przez Orderly Disruption Limited i Daniel S. Vacanti, Inc. na licencji Creative Commons Attribution 4.0 International License.