Лекция № 5. Kanban

Сегодня, во-первых, обсудим историю возникновения канбан? Поговорим про роли и основные роли, которые встречаются в команде, которая будет работать по данному подходу, по данному методу? Это СДМ и СРМ. Поговорим про практики, принципы и ценности канбана, как в целом выстроить работу по канбану? Что это за метод? Где он применим? А где нет? Соответственно также обсудим насколько канбан взаимосвязан с эджайл и со скрамом, какие есть соответственно у них разногласия, либо разночтение. Можно ли применять канбан, только как единственную методологию? Либо её встраивать уже полностью в работу? Для начала история возникновения канбан, откуда появилось данное слово, как оно вошло в целом в IT?

Канбан у нас появился на заводе Тойота, когда люди задумывались о том, как наладить производство таким образом, чтобы обогнать другие мировые автомобильные гиганты, соответственно с японского языка слово канбан означает карточка, либо сигнал. Впервые, этим словом начали называть бумажку, на которой писали определенное количество деталей на заводе, как всё это строилось. Посмотрим на примере Toyota, для отслеживания объёмов производства в компании использовали карточки, на которых писали определённое количество материалов, оборудования, краски, различных деталей, для производства автомобилей. Затем эту карточку передавали последующим, другие отделы, которые уже предоставляли данные материалы. Давайте смотреть на примере, допустим компания хочет произвести 10 автомобилей, при этом уложиться точно в срок, как это сделать правильно, при этом не создавать каких-то излишек на складах и не перегружать в целом производство, что для этого нужно сделать? Во-первых, ответить на следующий вопросы. У нас есть десять автомобилей. Сколько нам нужно будет краски? Сколько нам нужно будет различных деталей, комплектующих, запасных частей, колёс и так далее? То есть полностью необходимо рассчитать, сколько нужно частей, чтобы собрать 10 автомобилей? Затем, что мы делаем, мы понимаем это всё, определяем, за какое количество времени мы можем это сделать? Сколько деталей нужно и пишем эти детали, это количество, на определённую карточку, которую называем канбан, таким образом строится в целом, весь процесс производства автомобилей.

Вы видите его сейчас на данном слайде. Касательно канбан в IT, как это применить? Здесь, подход тот же самый, нам нужно также точно в срок уложиться и выполнить какую-то определённую работу. Только в случае, если мы говорим про IT, здесь уже не какой-то осязаемый продукт получается у нас сразу, а происходит поток определённой интеллектуальной деятельности по созданию продукта по разработке ПО, интернет-сайта и прочего любого другого it-продукта. Как всё это происходит? Здесь, необходимо понимать, что код программиста его невозможно пощупать, пока он не преобразуется в какое-то ПО, которое мы можем установить на свой смартфон, посмотреть, по юзать, использовать как-то, увидеть какие-то ошибки, баги, и дать обратную связь, соответственно канбан метод в данном случае касательно IT нам нужен для визуализации потока интеллектуальной работы наших программистов. Ну и в целом всей команды, дизайнеров, верстальщиков и так далее. С помощью канбан в IT достигается предсказуемая равномерная скорость разработки ПО. Кто у нас создал канбан и как его внедрили в IT? Естественно, был определённый человек, который решил применить этот тойотовский подход уже в IT сфере. Им был Дэвид Андерсон, впервые он использовал данный подход 2005 году, когда управлял разработкой ПО в компании Microsoft и corbis затем по мере развития индустрии, по мере развития IT отрасли, естественно данный метод дорабатывался, совершенствовался и в 2007 году получил уже своё официальное название Канбан. В 2010 году Дэвид Андерсон написал свою книгу называется она «Канбан. Альтернативный путь в Agile.» Что такое канбан? Канбан, по сути, это часть эджайл философии, канбан это метод того, как улучшить уже существующую работу, как встроить этот метод в нашу какую-то другую гибкая методология и улучшить весь процесс разработки ПО. По сути, канбан — это не методология и не фреймворк, это лишь метод, способ, улучшения уже действующих процессов, это важно понимать.

Именно поэтому важно отметить, что канбан невозможно использовать отдельно от каких-то других методологий. Канбан не является заменой уже текущих процессов, при разработке ПО. Канбан это именно способ, который нам помогает улучшить то, что уже есть сейчас. Существует такая гипотеза, что если мы будем встраивать данный метод канбан абсолютно в любую нашу деятельность будь, то IT, производство, стройка и так далее мы сможем делать то, что уже сейчас делаем гораздо лучше, гораздо лучше попадать в те самые требования нашего заказчика.

Для того чтобы выстроить работу по методу kanban, существуют две важные роли, это сдм и срм. Давайте посмотрим, что это такое? Во-первых, срм (Service request Manager), что это за человек и за что он отвечает? Он отвечает за изучение потребностей наших клиентов за изучение потребностей наших заказчиков, в целом этот человек оказывает содействие по выбору потенциальных рабочих элементов, которые мы уже встраиваем в разработку. То есть он проводит анализ, смотрит какие есть потребности и даёт нам обратную связь. Другие названия для данной роли, это менеджер продукта, владелец продукта, либо менеджер сервиса, по сути дела это не такая достаточно серьёзная, важная роль в проекте, чтобы прямо под неё выделять какого-то человека такими задачами можно нагрузить одного из членов вашей команды.

Следующая роль, это Service Delivery Manager это уже гораздо более важная роль, без которой обойтись невозможно. За что отвечает данный человек? Он уже несёт ответственность за поток работы, за поток тех процессов, которые вы выполняете, за именно-то, чтобы вы укладывались точно в срок и не были перегружены. То есть он уже производит анализ текущей работы команды. Также данный человек обеспечивает канбан митинги, то есть определённые собрание, задаёт темп работы команды разработчиков, и в целом выстраивает весь процесс. То есть он отвечает за обработанного элемента продукта конечному заказчику, по-другому этот человек ещё может называться, менеджер поставки, менеджер потока, либо даже мастер потока, для того чтобы выстроить работу в целом необходимо придерживаться следующих практик.

Есть основные практики канбан: во-первых, это визуализируй, во-вторых, это ограничивай количество незавершённой работы, в-третьих, это управляй потоком, в-четвёртых, делай правила понятными всем членам команды, в-пятых, это внедряй циклы обратной связи, определённые каденции, про которые мы поговорим чуть позже, и шестая практика, это улучшайтесь совместно, то есть делайте работу и эволюционным подходом совместно со всеми участниками данного процесса.

Первая практика, визуализируй, как это сделать, как эту практику применить? Для этого у нас есть специальный инструмент, называется он канбан доска. Здесь на данном рисунке вы как раз-таки можете видеть, данный инструмент канбан доску, что это такое? Это такое большое рабочее пространство для взаимодействия всех членов команды, которые участвуют в разработке IT-продукта, канбан доска включает в себя три основные колонки. Во-первых, это предложение тот самый бэклог задач, то есть те задачи, которые мы хотим взять в разработку и соответственно что-то уже сделать. Вторая колонка, это разработка, то есть те задачи, которые мы выбрали из первой колонки, переместили их во вторую и работаем над ними. То есть те задачи, которые находятся в процессе нашей работы, то есть это тот самый поток нашей разработки. Затем есть третья колонкаэто приёмка. То есть те самые выполненные задачи, которые мы закончили из второй колонки, мы их перемещаем в третью. В третьей колонке у нас формируется backlog для дальнейшего анализа каких-то ошибок, каких-то правильных решений, которые были приняты при разработке.

На данном слайде вы можете видеть пример канбан доски, то есть можно ещё и каждую нашу колонку разделить на несколько колонок, всё зависит от того, какой у вас проект. И что вы делаете? Что вы разрабатываете? Можно каждой колонки прямо прописать, какие задачи находятся в работе, какие у нас готовы и соответственно, по мере того как вы будете их выполнять, перемещать из одной колонки в другую.

На данном слайде, видно пример канбан комнаты, то есть несколько канбан досок объединены в целой одной большой комнате, и соответственно, уже все программисты, все члены команды понимают, кто над чем работает и какие задачи у них находятся в приоритете, а какие можно отложить. Для чего нужна канбан доска, помимо того, что мы можем за визуализировать те задачи, которые у нас находятся сейчас в работе. Канбан доска нам также позволяет ускорить процесс перехода задач из колонки предложения, в колонку в разработке, а затем уже из колонки в разработке, в колонку готовы. Также канбан доска позволяет быстро выявить, где у нас команда проседает, где у неё сильно большая нагрузка, и команда соответственно, не справляется с поставленными нами задачами и улучшить процесс работы. Также важно отметить, что канбан доска позволяет сократить время, которое мы выделяем на работу, над определённым элементом, то есть сократить время разработки. Благодаря тому, что мы ограничиваем количество незавершённые работы, в процессе разработки IT-продукта.

Также очень важный элемент для канбан доски — это карточки, здесь на данном слайде вы видите: «Каким образом они могут быть в работе?». Всё бывает у нас в жизни, соответственно, канбан карточка — это очень важный элемент для визуализации задачи, для того чтобы удобно было задачу переносить из одной колонки в другую, необходимо эту задачу не просто писать на доске, а писать на определенной карточке, которая у нас и называется канбан, и затем, как только вы заканчиваете её разработку, уже переносить в последующие колонки. Конечно, мир не стоит на месте и уже придумали различное для того, чтобы всё это поместить в цифру.

На данном слайде вы видите определённые приложения, которые помогают создать канбан доски, наиболее распространенные из них конечно же Jira, Trello и KanbanFlow. Давайте посмотрим, например, как можно работать с канбан доской. Во-первых, необходимо взять доску, взять стикеры, разделить нашу доску на три колонки, назвать их можно допустим не начиналось, в работе и готово, затем необходимо писать все наши задачи, которые мы хотим сделать в первую колонку, которая называется не начиналось, то есть создать определённый backlog нашего продукта. По мере того, как мы со своей командой определим, те задачи, которые мы берём в приоритете в разработку, мы эти карточки переносим во вторую колонку, которая называется в работе, либо в разработке. Затем, когда мы заканчиваем работу над этими задачами мы их переносим в третью колонку, которая называется готово и берём новые задачи из первой колонки, также переносим во вторую. По сути дела, у нас происходит определённая гонка этих самых карточек, пока они дойдут из первой колонки до третьей, то есть из предложений превратятся уже в готовый элемент IT-продукта. Важно понимать, что во втором столбце, ни в коем случае не надо допускать перегруза задач, то есть нельзя, чтобы достаточно большое количество задач, одновременно находилось во втором столбце. Важно равномерно распределять работу, для этого есть определённый инструмент, чуть позже мы про него поговорим.

Здесь наглядно на данном слайде вы видите, как карточки кочуют из первой доски в третью.

Вторая важная практика канбан это ограничивай количество незавершённой работы. Для чего это нужно и как это сделать, как ограничить это количество незавершённой работы? Для этого есть определённый инструмент называется он work-in-progress, то есть количество задач, которые находятся одновременно в разработке. Это определённое число, которое пишется в кругляшке над колонкой в разработке. Что это такое, зачем это нужно? Во-первых, важно отметить, что эффективность разработки очень зависит от количества задач, которые находятся одновременно в работе. Почему? Потому, что, если у нас происходит перегруз команды, это сравнимо с пробкой на автостраде, то есть, когда большое количество машин находится одновременно на дороге, соответственно светофоры не успевают их пропускать и образуются пробки, то же самое происходит и в работе по разработке it-продукта. Именно для этого, нам и нужна данная практика, которая позволит ограничить количество незавершенной работы, то есть определённое число, которое мы вырабатываем вместе с членами команды, обсуждаем и смотрим на количество ресурсов, которые у нас есть. Исходя из этого устанавливаем количество работ, которые могут быть одновременно в разработке.

Третья важная практика — это управлять потоком, чтобы здесь хотелось отметить, она очень сильно связана с нашей второй практикой, когда мы ограничиваем количество не завершённой работы. В основном этим занимается как раз-таки сервис Деливери менеджер, который контролирует поток работы и весь процесс разработки продукта. Важно отметить, что для того, чтобы управлять потоком необходимо ограничить количество незавершённой работы, то есть взять только определённое количество задач, с которым мы можем легко справиться. Сделав их, переместив их в третью колонку, можно уже приниматься за следующие задачи.

На данном слайде вы видите определённое собрание канбан митинг, на котором члены команды обсуждают, кто застрял, у кого наоборот нет задач, кто-то где-то просел по срокам, либо кто-то вообще перегружен и конечно же сервис Деливери менеджер должен выровнять ту ситуацию, ограничить тот самый поток незавершённой работы. Хотелось бы отметить, что такое поток работы? По сути дела, поток работы — это ряд этапов, по обнаружению каких-то знаний, по разработке отдельного элемента продукта нашего, готового уже для того, чтобы всё это действительно применить на практике, и сделать не просто доску, а именно канбан доску. Что нам нужно для этого сделать? Во-первых, на любой доске, изображена поточная система в который мы видим, как задачи из первой колонки переносятся в третью. Для того, чтобы эта вся поточная система действительно превратилась в канбан, что нужно? Во-первых, VIP элементы, то есть то самое количество работ, которые мы должны выполнять в рамках определённого количества времени. Во-вторых, обязательно должна быть точка принятия обязательства и точка поставки. Что такое обязательство? Что такое точка принятия обязательства канбан доски? Во-первых, обязательство — это определенное соглашение между разработчиками и заказчиками о том, что одни разрабатывают, а другой, соответственно заказчик готов принять разработанные элементы продукта. Важно соблюдать последовательность работ, как это сделать? Во-первых, сформировать склад идей, то есть большой бэклог продукта, где написано, что вам необходимо сделать. Затем выработать процедуру, по выбору необходимых приоритетных задач из данного бэклога, для этого существуют классы обслуживания, чуть позже мы про них поговорим и там уже обсудим, как приоритизировать наши задачи. Следующий важный элемент, для того чтобы последовательность работ — это точка принятия обязательства, то есть, когда мы договорились, что определённые работы выполняем и заказчик их принимает. Затем мы соответственно разрабатываем, выполняем эти работы, и наступает точка поставки, то есть тот момент, когда у нас элемент продукта, мы передаем его заказчику, для дальнейшего тестирования и конечной уже приёма-передачи. После того как заказчик закончил тестирование, наступает момент поставки элемента заказчику.

Как это выглядит на канбан доске? Здесь вы видите, первое колонку на склад идей, где мы сформировали большой пул различных задач, определённых backlog нашего продукта выбрали оттуда определённое количество идей, и вложили их в предложения. Затем из этого предложения, выбрали задачи для разработки, сделали их, передали нашему заказчику, и они уже у нас соответственно перескакивают в колонку готово. Важно отметить, что на канбан доске не обязательно делать только три, четыре колонки. Всё зависит от вашего проекта, что вы разрабатываете, вы можете сделать пять-шесть колонок, опять же смотрите на те процессы, которые у вас существуют. Компания существует при разработке it-продукта, то есть это метод он не чётко ограничивает вас в количестве определённых колонок, он просто лишь говорит, как наладить вашу работу, как сделать так, чтобы у вас не было перегруза и не было большого количества задач одновременно в работе.

Четвёртая практика канбана — это делай правила работы понятными. Понятными абсолютно для всех членов команды, как этого достичь? Во-первых, выполнения канбан доски. Важно понимать, кто это делает, с какой периодичностью и соответственно, что может туда вписывать. Второй момент — это критерии вытягивания — это определённые критерии, по которым у вас принимают завершенную работу, их важно определить в самом начале, чтобы потом на этапе тестирования не возникало каких-то разногласий. В следующий момент это ограничение работ в процессе, конечно же этим занимается не только Service Delivery Manager, но и целая команда, потому что именно разработчики могут сказать успеют или не успеют сделать такое количество задач, в определённый промежуток времени, либо нет. Важно отметить, также правила работы с задачами, в зависимости от класса обслуживания, то есть от классов приоритизации задач, также необходимо ограничить время для каких-то митингов, собраний, совещаний и так далее, которые конечно же присутствуют, как и в любой системе, и другие различные принципы, о совместной работе. Всё это необходимо записать на канбан доску, либо на определённую бумагу, и конечно же повесить рядом с нашей канбан доской. Любые правила должны быть размещены в хорошо видном месте, лучше всего это сделать прямо рядом с канбан доской, чтобы люди сразу же уже понимали, что это за доска и как с ней работать, любые правила нужно адаптировать и совершенствовать. Нельзя сделать одни правила в самом начале, и идти с ними до конца, мы применяем всё-таки гибкий подход в соответствии, с которым мы должны адаптироваться под требование нашего клиента, нашего заказчика. Любые правила должны способствовать тому, чтобы команда самостоятельно организовывалась, нельзя вешать полностью задачу по организации команды на определённого человека, в команде у вас должны быть само организованные люди, которые понимают зачем они здесь. Важный момент, правила это не критерии, которые освобождают всех от развития каких-то интересных идей, от высказываний, от предложений и так далее, правило лишь упорядочивает работу, если какое-то правило не работает, его нужно выкинуть, заменить, либо усовершенствовать. Давайте подытожим и посмотрим, каким основным критерием должны соответствовать правила работы по канбану. Во-первых, они должны быть рассредоточены, они должны быть простыми, понятными всем членам команды, они должны быть легко заменяемыми, в случае если они не работают, они должны быть на видном месте, то есть видимыми и конечно же применяться всегда, на протяжении всего процесса разработки. Давайте посмотрим на примере, все те практики, которые мы только что обсудили. Рисуем канбан доску, здесь у нас она состоит из четырёх колонок, это сделать, в работе, показать заказчику и готово. Что мы здесь видим? В колонке в работе у нас скопилось большое количество задач, наша команда не справляется, она проседает по срокам, возникают какие-то ошибки. Что нам нужно сделать, смотрим над колонкой в работе, мы пишем цифру три, обрисовав её в кругляшок, и таким образом даём понять, что одновременно в работе наша команда может выполнять только 3 задачи. Всё больше у нас ресурсов нет, перегружать людей мы не можем, иначе у нас возникают ошибки, срывы по срокам, и так далее. Мы элементарно не выполняем те обязательства, которые изначально берём на себя, соответственно все те лишние карточки из колонки в работе, мы переносим в колонку сделать, и пока не завершим работу над тремя задачами, по которым мы взяли на себя обязательства, приняли точку обязательства, мы не начинаем разрабатывать другие элементы нашего продукта.

Следующая очень интересная практика — это внедрение циклов обратной связи. Что это такое? По сути дела, у нас есть несколько циклов обратной связи. Во-первых, это канбан доска, по которой мы видим полностью весь поток нашей работы. Во-вторых, это метрики, по которым у нас заказчик принимает наш законченный продукт, либо элемент продукта.

И третий очень интересный вид — это набор регулярных митингов, канбан митингов, они ещё называются каденции. Что это такое? Это регулярные встречи, данный термин был взят из музыки, в контексте канбана, это обозначение ритма нашей работы. Что это такое? Те самые регулярные встречи, на которых мы получаем обратную связь, выбираем какие-то определённые задачи, для того чтобы начать над ними работать и в целом проводим различный анализ: анализ рисков, анализ стратегии и анализ операционной нашей деятельности. Именно регулярность этих встреч и задаёт ритм работы команды по канбану в компании, есть 7 каденций. Давайте посмотрим на них, что это за каденции. Во-первых, это канбан митинг, во-вторых, собрание по пополнению очереди, собрание планирования поставки, review сервиса поставки, операционная встреча, review рисков, и review всей стратегии компании. Теперь давайте посмотрим на каждую из данных каденций по отдельности, разберём что это такое? Например, вы с командой разрабатываете мобильную игру, первая ваша каденция канбан митинг, что происходит. Во-первых, такое мероприятие как канбан митинг, должно длиться максимум 15 минут, проходить ежедневно. На данном этапе, на данном собрании, что вы делаете? Вы смотрите, что вы сделали за прошлый день, что сделаете сегодня, анализируете и возможно, предлагаете какие-то улучшения в своей работе. Допустим, у вас один из разработчиков грубо говоря отлынивает, от своей работы, от какой-то задачи, либо не справляется с ней, либо затягивает сроки. На таком собрании на канбан митинге вы с командой должны определить, почему это происходит, то есть все вместе задать ему такой вопрос и выяснить. Возможно, он перегружен, возможно у него не хватает каких-то технических навыков для выполнения этой задачи, и он боится вам признаться. Выясните это, посмотрите, как можно улучшить его работу. Что можно сделать для того, чтобы человека вы так сказать выполнение поставленной ему задачи, то есть на канбан митинге вы находите определённое решение. Следующая каденция — это собрание по пополнению очереди. Что здесь происходит? Длится оно 30 минут, проходит каждую неделю, на таком собрании вам важно выбрать определённое количество задач из вашего бэклога продукта, и переместить их из колонки не началось, в колонку в работе. То есть, на таком собрании вы берёте 3-4-5 задач. Всё зависит от вашей команды, от того насколько они могут справиться, и переносите из первой колонки, во вторую эти задачи, соответственно стартует разработка этих элементов.

Следующая каденция, собрание по планированию поставки. Здесь периодичность зависит от того, насколько часто вы хотите выпускать отдельные элементы, отдельные части вашего it-продукта, занимает 1-2 часа. Что происходит? Здесь вы обсуждаете все моменты, по поставке отдельного элемента вашего продукта заказчику, в нашем случае, касательно мобильной-игры. Вы обсуждаете, когда у вас будет дата релиза мвп вашей мобильные-игры, также необходимо обсудить с заказчиком на таком собрании, по каким критериям она будет тестироваться, то есть какие у вас есть критерии вытягивания, как они называются в канбане, те самые критерии по съёмки отдельного элемента продукта.

Ревью сервиса поставки, что у нас происходит? Такое ревью у нас делается раз в 2 недели, на 30 минут максимум, здесь уже должны участвовать абсолютно все участники вашей команды разработчика, в том числе и представитель заказчика, либо непосредственно сам заказчик. Обсуждаете со всеми заинтересованными сторонами, которые у вас присутствуют на собрании, на сколько заказчик, его представители, любые другие заинтересованные стороны, довольны скоростью разработки, либо где-то нужно ускориться, либо наоборот у нас есть какой-то определенный запас по времени, для того чтобы выполнить какие-то задачи. Всё это происходит на данном ревью сервиса поставки, то есть, таким образом вы определяете пропускную способность вашей команды.

Операционная встреча, обычно бывает один раз в месяц, длится 2 часа. На данной встрече, на операционной встрече, вы выявляете в целом слабые и сильные стороны в командной работе над всеми продуктами, внутри вашей компании. Допустим помимо того, что ваша компания занимается разработкой мобильной игры, есть ещё другие it-продукты, над которыми команда работает. Например, создание каких-то веб-сайтов, у вас есть один человек, дизайнер, который задействован, и на первом, и на втором проекте. Соответственно, он возможно где-то не справляется, у него есть сложности. Вот такие вот моменты переплетения работы, над разными проектами, устраняются именно на операционной встрече, то есть вы ищите решения, как это сделать, либо нанять дополнительно дизайнера на какую-то, допустим частичную занятость, либо снять с него определённые задачи и поставить в приоритет тот продукт, который у вас прямо горит по срокам.

Ревью рисков, здесь уже соответственно всё заложено, грубо говоря в нашем названии, вы смотрите на риски, проводится такое собрание один раз в месяц, на один-два часа. Вы рассматриваете полностью все риски, которые могут произойти, при поставке допустим мвп вашей мобильной игры.

Ревью стратегии — это более масштабное мероприятие, проводится оно ежеквартально и занимает практически полдня, бывает иногда больше, но лучше не растягивать, чтобы была действительно путинная работа по обсуждению основных проблем. Что у нас происходит при ревью стратегии? Здесь уже участвует топ-менеджмент, высшее руководство вашей компании, руководство отделов по работе с клиентами, заказчик. Неважно как они называются, всё зависит от специфики вашей компании и ваших it-продуктов. Здесь вы рассматриваете в целом, всю операционную деятельность компании, чем она занимается, анализируете новые тренды в мире разработки, смотрите насколько далеко ушли ваши конкуренты в этой сфере, выявляете потенциальные масштабные точки для роста вашей компании, то есть полностью происходит анализ стратегии развития компании.

Графически все эти каденции можно представить на данном слайде, здесь мы видим все семь каденций и также видим, как происходит поток обмена информацией и изменениями, как все эти каденции друг с другом взаимосвязаны, они не просто должны быть какие-то разрозненные, а каждая каденция несёт в себе определённую ценность, для того чтобы улучшить в целом вашу работу, какие-то каденции дают информации друг для друга, какие-то наоборот включают в себя определённые изменения, которые вы уже внедряется в свою работу.

Шестая практика это улучшайтесь совместно, эволюционируйте на основе экспериментов. Что это такое? Во-первых, канбан метод предполагает, что мы ничего не рушим, мы начинаем с того, что у нас есть сейчас и улучшаем уже этот процесс. Для того чтобы улучшить текущий процесс, нам важно договориться со всеми участниками этого процесса, что мы делаем и каким подходом, каким способом мы этого достигаем. Здесь важно понять, что все должны работать сообща, воедино так сказать, над улучшением текущих процессов, чтобы не возникало каких-то разногласий, когда вы уже стартуете свою разработку. Также данная практика нам позволяет внедрять определённые эксперименты, то есть мы смотрим, как мы можем улучшить наш процесс, внедряем это в работу, спустя определенное количество времени, допустим через неделю, мы снимаем метрики и смотрим, если всё хорошо, мы идём дальше, если что-то не работает мы откатываемся к нашим предыдущим процессам, которые мы выстраивали при работе с командой, и снова что-то применяем, то есть движемся эволюционно, с помощью определённых экспериментов. Давайте посмотрим, например, допустим ваша компания занимается разработкой it-продуктов, и вы используете waterfall (каскадная методология по разработке). Вы видите, что возникают, какие-то проблемы, допустим проблемы со сроками разработки, ваша команда где-то не справляется, либо у кого-то не хватает технических навыков. И у вас стоит выбор: «Что сделать?». Взять скрам, и полностью переделать всю вашу работу, либо применить канбан метод, уже текущую каскадную методологию. Если мы берём скрам, то нам необходимо полностью перестроить работу команды, нам нужно выделить в продукт олнера, скрам-мастера, команду разработчиков, тем-лидо и так далее. То есть здесь мы видим уже глобальные изменения структуры нашей компании, и соответственно нам необходимо конечно же время, для того чтобы всех этих людей воедино собрать, объединить, объяснить к чему мы это делаем, зачем нам это нужно и так далее. Если мы берём канбан метод, то мы ничего не рушим, мы встраиваем этот канбан метод в текущую каскадную методологию и просто определяем, количество задач, которые есть у нас в бэклоге, какие из этих задач мы должны взять в работу, над какими уже работа завершена, они у нас в колонки готово. И соответственно, контролируем поток незавершённой работы, ограничиваем его — это в первую очередь. Также хотелось бы отметить, если мы возьмём скрам и полностью начнём переделывать всю нашу текущую работу, полностью всё ломать и строить всё заново, возможно мы упустим какие-то отдельные элементы, которые уже применяются в работе и которые работают хорошо, соответственно мы их поломаем и нам придётся их выстраивать заново. Если мы применим канбан метод, то здесь мы не будем ломать уже то, что есть, то что сформировалась, тот ценный опыт, а лишь будем улучшать те самые проблемные стороны, при нашей разработке.

Для того чтобы эффективно применять канбан метод на практике важно следовать основным шести принципам канбан метода. Что это такое? Это две группы, которые каждая из них включают в себя по три основных принципа, это принципы управления изменениями и принципы предоставления сервисов. Давайте посмотрим по порядку, принципы управления изменениями, первый пункт это начните с того, что есть сейчас, ничего не ломайте, а начните улучшать текущие процессы. Почему это важно, когда мы хотим что-то сломать, мы сразу же встретимся сопротивлением со стороны текущих участников процесса, будет негатив и мы не сможем с этим работать, нам очень сложно будет перестраивать работу команды.

Второй принцип — это необходимо договориться со всеми участниками процесса, о том, что мы будем улучшать с помощью эволюционных подходов, с помощью тех самых безопасных экспериментов.

Третий принцип — это поощрять лидерство абсолютно на всех участках независимо от того, это топ-менеджмент, либо это простой разработчик, дизайнер, верстальщик, и так далее. Поощряйте то самое лидерство, поощрять инициативу, от членов вашей.

Следующая группа принципов — это принципы предоставления сервисов. Первый основной это выясните потребности вашего заказчика, ваших конечных клиентов, чего они хотят.

Второй момент это управляйте работой, а не людьми, то есть важно правильно распределять, смотреть ресурсы, важно ограничивать поток незавершённые работы. Если у вас достаточно много работы, но при этом мало людей, не обязательно сразу бежать и нанимать дополнительное количество людей на эту работу. Важно по приоритетности, по полочкам разложить, какие работы у нас должны быть выполнены в первую очередь, во вторую, в третью и так далее. Для этого как я уже говорил, есть определенные классы обслуживания.

И конечно же третий, принцип предоставления сервиса это улучшайте те правила, которые вы разрабатываете, не стойте на месте эволюционируйте. Важно отметить, что все принципы канбан они направлены на заказчиков, то есть смещает полностью акцент нашей разработки продукта, на нашего клиента, нашего заказчика и конечно же на приносимую ценность нашего разрабатываемого продукта. В канбан методе очень важно клиентоориентированность. Каким образом она достигается? Для того чтобы достичь клиентоориентированности, есть определенные ценности канбан.

Давайте посмотрим, что это за ценности это прозрачность, баланс, сотрудничество (та самая клиентоориентированность), поток, лидерство, понимание, согласие и уважение. Давайте смотреть по порядку, во-первых, прозрачность. Что это такое? Это открытый обмен информацией между всеми участниками, которые улучшают процесс понимания того, над чем мы работаем, важно использовать понятные и простые правила, для соответственно всех участников команды.

Баланс. Для повышения эффективности необходимо обеспечить баланс между различными аспектами, точками зрения и вообще в целом подходами, при разработке вашего продукта. Например, если отсутствует баланс между количеством людей в вашей команде и их возможностями, и соответственно тем, какие работы вы выполняете и тем количеством работ, которые у вас одновременно находится в работе, то нарушается баланс потока всей работы. В этом случае, как раз-таки полностью нарушается поток нормальной работы ваших людей, они перегружены, они не успевают отдыхать, они допускают ошибки и вам важно это исправить, конечно с помощью тех практик, про которые мы говорили чуть выше.

Следующая ценность канбан это сотрудничество, важно, чтобы все сообща работали над одним элементом вашего it-продукта и клиентоориентированность понимание того, в чём заинтересован ваш заказчик, в чём заинтересован ваш конечный клиент, то есть приоритезация поставленных задач. Хотелось бы повторится и отметить, что заказчики и клиенты по канбан методу находятся в центре.

Для этого, чтобы распределить полностью нашу нагрузку, понять какие у нас задачи стоят в приоритете, существуют классы обслуживания, есть четыре основных класса обслуживания это ускоренный, фиксированный, стандартный и нематериальный. Для чего они нужны? Они позволяют нивелировать для бизнеса стоимость задержки, стоимость задержки — это недополученная прибыль, или понесённые издержки из-за того, что мы не вовремя оказываем какие-то услуги, невовремя разрабатываем наш продукт.

Давайте посмотрим подробнее на эти 4 класса обслуживания, во-первых, ускоренный класс — это не отложенная скорая помощь, которая летит на встречу, ей срочно нужно оказать помощь пациенту. Что это такое? Это те задачи, которые резко увеличивают стоимость задержки, то есть мы не получаем прибыль, если мы эту задачу не выполним срочно, она прямо красным цветом, красной лампочкой у вас мигает, все процессы в компании остановлены, и вы не можете допустим ничего сделать, пока не решите эту задачу.

Второй класс — это класс фиксированной даты до того момента, пока мы движемся в рамках сроков, по отношению к нам, не применяют никаких штрафных санкций, и мы соответственно укладываемся в сроки, разрабатываем отдельные элементы продукта, выполняем свою работу. Как только наступают сроки и мы задерживаем поставку, сразу же к нам применяют штрафные санкции, соответственно стоимость задержки резко возрастает после того, как мы нарушаем определённые сроки.

Третий класс — это стандартный класс, в данном случае стоимость задержки, она пропорциональна времени, чем быстрее мы выполним задачу, тем быстрее мы получим прибыль. Чем медленнее, соответственно тем позже мы эту прибыль получим, но здесь никаких нет штрафных санкций, здесь мы можем двигаться в стандартном режиме.

Четвёртый класс — это нематериальный класс, очень похоже на уборку в доме, да мы можем её не делать каждый понедельник, каждую неделю, каждый месяц и так далее, но в итоге мы накопим очень много большого количества грязи, которую нам придётся убрать. Тоже самое и при разработке it-продуктов. Нематериальный класс, то есть в данном случае мы делаем определённые, какие-то работы, но явной прибыли мы от этого не получаем. Давайте посмотрим на примере, допустим у вас возникла задача по обновлению одного из ваших ПО, которыми вы пользуетесь, а задача не срочная, не приоритетная. То есть, вышло новое обновление, но мы можем подождать и пока продолжить на старой версии нашего ПО. В данном случае обновление ПО у нас переходит в нематериальные класс, мы можем его пока отложить, но допустим, мы очень долгое время не обновляли нашу программу, и что произошло. У нас, все процессы в компании встали, то есть уже старая версия ПО не поддерживает тот темп работы, который нам необходим, все процессы в компании стоят, ничего, никто не может делать, соответственно, наша задача резко переходит в ускоренной класс. То есть у нас возникает очень сильно стоимость задержки, пока мы не обновим программу, мы не сможем работать над другими различными процессами и работами в нашей компании. Таким образом, наша задача обновление ПО, перешла в ускоренной класс для того, чтобы это всё визуализировать и показать на канбан доске, можно применять цвета карточек. Допустим для ускоренного класса мы возьмём красную карточку, для задач с фиксированной датой мы возьмём оранжевую карточку, для задач по стандартному классу жёлтую, и для не материального класса, допустим применим голубую или серую. То есть, всё зависит от вашей фантазии, от вашего креатива это необязательные цвета, которые можно применять, это лишь пример того, как можно с помощью канбана, с помощью тех самых карточек, визуализировать классы обслуживания ваших заказчиков, ваших клиентов.

Следующая ценность канбана это поток. Поток — это количество работы, которая у вас находятся одновременно в разработке, те самые задачи, над которыми работает ваша команда. Здесь важный момент, чтобы ваш руководитель, ваш сервис деливери менеджер видел этот поток работы, то есть это ключевая отправная точка в построении вашей работы по канбан методу.

Следующий момент — это лидерство, лидерство абсолютно на всех участках работы вашей команды. То есть способность вдохновлять окружающих на какие-то новые свершения, улучшения вашего разрабатываемого продукта. Здесь важно отметить, что лидерство должно быть не только со стороны топ-менеджмента, либо руководителя разработки, либо руководителя вашей команды проекта и так далее. Здесь важно отметить, чтобы ваш руководитель выстраивал таким образом процессы, что вы хотели совершенствоваться, улучшаться и соответственно развиваться, развивать в целом продукт.

Понимание, с точки зрения канбана — это та самая отправная точка, с которой вы стартуете работу и соответственно, какому периоду времени вы должны уже её выполнить, то здесь важно, чтобы каждый член команды, понимал не только продукт как он работает, но и самого себя. Умел достаточно хорошо и качественно оценивать сроки, в работе которых он может что-то сделать.

Согласие важный момент при перестройке ваши работы по канбан методу, здесь должно быть совместное стремление к совершенствованию продукта и соответственно своих каких-то хордовых, софт скиллов и так далее.

Уважение, по сути дела уважение — это основная ценность канбана и все практики, подходы в канбане основываются на уважении, на уважении к окружающим, к вашему заказчику, к своему так сказать коллеге, ко всем членам команды разработки. Теперь давайте поговорим про канбан, скрам и эджайл, чем они похожи и что это такое, как их можно совместить, соответственно и можно ли это сделать? Канбан это второй по популярности гибкий подход к разработке ПО, по сути дела некоторые компании совмещают скрам и канбан и называют это scrumban, очень интересная практика. При этом важно отметить, что канбан кардинально отличается от скрам. Давайте поговорим, в чём отличие заключаются эти отличия? Скрам это у нас жёстко прописанные процессы, которые нарушать нельзя. Канбан это эволюционные изменения, то есть меньше незавершенных задач, лучше процесс разработки и соответственно, и выше наша эффективность то есть, таким образом мы контролируем поток незавершённой работы. Следующий момент, скрам это больше подход структуры, а канбан это больше подход именно баланса. Что это такое? Подход структуры по скраму, над каждым проектом работает определённая команда, в которой есть владелец продукта, скрам-мастер и команда разработчиков. Если мы говорим про канбан, то здесь вся команда едина, здесь нет ролей владельца продукта, есть определённые Service Delivery Manager и Service request менеджер, которые отвечают за поток незавершённой работы, и за планирование каких-то интересных идей, которые в дальнейшем мы будем реализовывать. Скрам у нас делит весь процесс разработки на равные спринты, а канбан делает по-другому, канбан у нас с помощью доски, делит весь процесс разработки на определённые колонки. То есть идеи, то, что находится в разработке, то, что готово, и то, что поставлено уже нашему заказчику, как видно, здесь немножко совсем другой подход. При канбане конечно же главный показатель — это время проходимости задачи по канбан доске, насколько быстро она попадает из идей, в разряд готово. Что у нас получается в итоге? Скрам это фреймворк с жёсткими принципами, с жёсткими правилами, от которых нельзя отступать. Канбан это метод по улучшению нашей уже текущей работы, соответственно канбан невозможно использовать отдельно, потому что это не методология, это не фреймворк, это лишь метод подхода к выполнению определённых задач. Соответственно канбан необходимо встраивать в уже действующую методологию и улучшать весь процесс разработки. Давайте посмотрим, как можно внедрить канбан, в вашу текущую работу, для этого есть практический инструмент, называется он static это системный подход для представления канбана состоит он из 6 основных шагов.

Давайте смотреть детально, что эти шаги в себя включают, во-первых, первый основной шаг, это определите источники неудовлетворённости, то есть поймите, где у вас возникают проблемы, чем недоволен ваш заказчик, конечный клиент и что в целом тормозит вашу работу над продуктом? Это по сути дела основной ключевой шаг к внедрению канбан системы.

Второй шаг это проанализируйте спрос, то есть посмотрите какие задачи более востребованы, для того чтобы отнести их к определённому классу, для того чтобы их приоритезировать при выполнении. Также на данном шаге важно понять каким образом строится весь процесс работы вашей компании? Какие существуют моменты, какие существуют сложности? И этот шаг нам позволяет правильно выстроить в целом всю канбан систему. Важно понимать, что нужно управлять ни ресурсами, а именно потоком работы, то есть важно управлять не людьми, а той самой работой, которую они выполняют. После того как вы изучили полностью систему, которая уже существует в вашей компании проанализируйте возможности этой системы. Поймите, насколько быстро происходит разработка, насколько быстро работа завершается, где какие есть узкие горлышки, трудные соответственно моменты.

Для этого нужны исторические данные, чтобы провести полностью анализ, этими данными могут служить ваши завершённые договоры, завершённые проекты, уже разработанные продукты, либо те моменты, с которыми вы сталкиваетесь каждый день и которые почему-то не решаются до сих пор.

Четвёртый шаг это смоделируйте рабочий процесс, то есть через какие действия проходит выполнение определённых работ, определённых задач на вашем проекте, в вашей компании. Посмотрите, как устроена в целом структура компании, через какие отделы, через какие структурные подразделения проходит работа. Это необходимо для того, чтобы выстроить вашу канбан доску, то есть от этого будет зависеть количество и названия столбцов в вашей канбан доске.

Пятый шаг — это определить классы обслуживания, то есть понять какие для вас задачи относятся к ускоренному классу, а какие к материальным. Возможно есть ещё и стандартный класс, и класс с фиксированной датой, всё зависит от приоритетности выполняемых работ на вашем проекте.

И завершающий шестой шаг это разработайте канбан систему. Что такое канбан система? По сути дела, она включает в себя определённый элемент, это та самая канбан доска, это метрики, по которым наш заказчик будет принимать выполненную работу, это каденции набор тех самых совещаний, собраний, которые должны идти с определённым ритмом в определённой последовательности, и конечно же правила работы, которые должны быть понятны абсолютно всем участникам вашей компании. Применяя данные принципы, практики, ценности и подходы, вы сможете легко внедрить данный канбан метод, и улучшить текущие процессы работы в вашей компании.