

Semestrální práce ke kurzu 4IT421 Zlepšování procesů budování IS	
Semestr	ZS 2014/2015
Autoři	Bc. Gazárek Roman – xgazr00, Bc. Huňáček Tomáš – xhunt02, Bc. Štěpán Jakub – xstej95, Bc. Vancl Jakub – xvanj59.
Téma	Kanban – case study - Sandvik IT
Datum odevzdání	19. 12. 2014



KANBAN – CASE STUDY - SANDVIK IT

Semestrální práce



PŘEDMĚT:

4IT421 - ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ BUDOVÁNÍ IS

VYPRACOVALI:

BC. GAZÁREK ROMAN – XGAZR00,
BC. HUŇÁČEK TOMÁŠ – XHUNT02,
BC. ŠTĚPÁN JAKUB – XSTEJ95,
BC. VANCL JAKUB – XVANJ59.

DATUM:

19. 12. 2014

Abstrakt:

Práce popisuje proces zavedení metodiky Kanban ve firmě Sandvik IT. Čerpáno je předně ze dvou článků, z nichž první článek je zaměřen na implementaci metodiky; ve druhém je důraz kladen na identifikaci problémů a poučení se z nich, aby už nebyly dále opakovány.

Klíčová slova:

Kanban, Sandvik IT, kanban systém, Kanban metodika

Obsah

1	Úvod	4
1.1	Společnost Sandvik	4
1.2	Kanban	4
1.3	Seznam zkratek a pojmů	4
2	Cesta za zlepšením	5
2.1	Výběr Kanbanu, problémy a přístup manažerů (vedení)	5
2.2	Zavádění mezi jednotlivé týmy	6
2.3	Struktura Kick-start přístupu	7
2.4	Posuzování týmového využívání Kanban metodiky	7
2.5	Efekty Kanbanu na Sandvik IT	8
3	Uchování metody a ponaučení	10
3.1	Pozorované vzory zlepšení	10
3.2	Kvalita č. 1 - Odolnost	11
3.2.1	Vyhněte se předpřipraveným řešením	11
3.2.2	Udržitelnost týmu	12
3.2.3	Odolnost vůči nedostatečnému vedení	12
3.3	Kvalita č. 2 - Srozumitelnost	12
3.3.1	Kanban systém je v rovnováze s účelem týmu	12
3.3.2	Kanban systém je navržen pro odhalení pravé skutečnosti	13
3.3.3	Sledujte fronty	13
3.3.4	Mějte správná metadata pro smysluplnou analýzu	13
3.4	Kvalita č. 3 - Zvídavost	13
	Manažeři – jak na jejich zvídavost	13
3.5	Kvalita č. 4 – Vliv	14
3.5.1	Sežeňte sponzora	14
3.5.2	Rozšiřte Kanban systém	14
3.5.3	Nesouvislá zlepšení	15
3.6	Ponaučení	15
	Závěr	17
	Zdroje	18

1 Úvod

Tato semestrální práce je rozdělena do dvou kapitol, v nichž poukazuje na průběh zavádění agilní metodiky Kanban ve společnosti Sandvik IT. Druhá je pak zaměřena na to, s jakými problémy se řešitelský tým během zavádění potýkal a jak se z nich poučil. Toto téma je zajímavé především pro firmy, které zvažují aplikovat metodiku Kanban, a tudíž je tedy přirozeně zajímavá, co to obnáší, na co si dát pozor a jaký byl průběh nasazení v jiných společnostech. Cílem této práce je odpovědět na tyto i další otázky a poskytnout základní přehled o tom jak lze metodiku Kanban přijmout.

1.1 Společnost Sandvik

Společnost Sandvik AB byla založena roku 1862 a se svými 49000 zaměstnanci a pobočkami ve 130 zemích (údaj z roku 2012) se řadí mezi světové leadery na trhu s těžebními a stavitelskými technologiemi.

Sandvik IT je samostatná firemní divize zaměřující se na veškerou IT podporu skrze společnost. System Development Office je poté podpůrná jednotka v rámci Sandvik IT, která týmy podporuje novými metodami tvorby, procesy a nástroji k urychlení a bezproblémovosti provozu. [1]

1.2 Kanban

Kanban, doslova znamená "cedule" nebo "billboard", je koncept úzce spojený s principy štihlé výroby a systémem výroby Just In Time (JIT). Podle jeho zakladatele, Taiichiho Óno, je kanban jedním z prostředků, kterými je dosahováno výsledků JIT.

1.3 Seznam zkratk a pojmů

<i>Zkratka/Pojem</i>	<i>Význam</i>
<i>JIT</i>	Just In Time; termín pro přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka
<i>SDO</i>	System Development Office; Tým, jehož hlavním cílem bylo zvýšit dodavatelské kapacity všech vývojových týmů
<i>The Kanban Kick-start</i>	Jednodenní workshop užitý pro vysvětlení praktik kanbanu
<i>Flow Manager</i>	Pozice, kterou zastává člen ze školeného týmu, má za úkol vést tým k tomu aby následoval zásady, které vytvořil, popřípadě vytvářel nové
<i>"good-enough" stav</i>	Stav kdy je udržován systém (kanban), ale není usilováno o další zlepšování
<i>Stakeholder</i>	Akcionář
<i>Workflow</i>	Schéma provádění nějaké komplexnější činnosti

2 Cesta za zlepšením

V této kapitole bylo čerpáno především z článku „The Story of an Improvement Journey“ [2]. Článek se zabývá celopodnikovou implementací Kanbanu do společnosti Sandvik IT, která začala roku 2009 a trvala bezmála 4 roky. Byla provedena tříčlenným týmem nově založeného SDO (System Development Office), jehož hlavním cílem bylo zvýšit dodavatelské kapacity všech vývojových týmů (více než 60) v Sandvik IT.

2.1 Výběr Kanbanu, problémy a přístup manažerů (vedení)

Projektem, který měl SDO tým vyřešit, bylo zvýšit celopodnikovou výkonnost a rozšířit možnosti a pracovní kapacity jednotlivých týmů skrze Sandvik IT. Jakožto již zkušený tým, zvyklý pracovat s agilními metodikami, se SDO primárně zaměřili na tři základní problémy:

- Kontinuální integrace nové metodiky
- Kontinuální dodávky nových procesů
- Automatické testování

Primárním problémem bylo zaměření společnosti na těžké rigorózní metodiky. Vrcholoví manažeři očekávali od SDO návrh specifických a standardizovaných procesů, které budou na začátku implementace navrženy, a implementace bude pouze následování sepsaného plánu. Manažeři vycházeli ze zkušeností s implementací z jiných oblastí ITIL metodiky: Incident management, Changes management atd., v těch se těžké metodiky uplatnily. Neviděli tedy problém, proč by neměly fungovat při vývoji nového systému. SDO tedy muselo specifikovat běžný standardizovaný vývojový proces a zvýraznit jeho „hlavní“ body, které by uspokojily vedení.

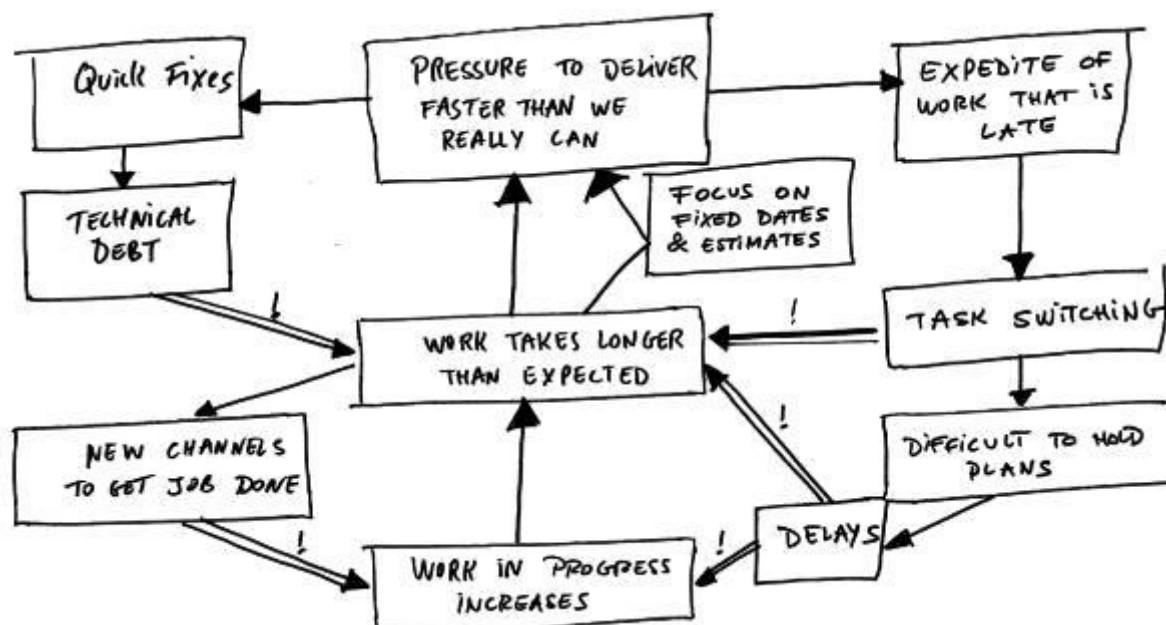
Členové implementačního týmu ihned věděli, že tento přístup „Push Approaches to Improvements“ nebude fungovat. Hlavní problémy, které vyvstaly z toho přístupu, byly:

- Různorodost týmů, pro které se měl nový detailní standardizovaný vývojový proces vytvořit (rozdílnost technologií, zákazníků, požadavků, odpovědností atd.)
- Nebezpečí, že by SDO muselo centrálně řídit dodavatelské možnosti každého individuálního týmu. Decentralizovaný management vzhledem k různorodosti týmů je mnohem více snesitelný.
- Nedostatek času a neochota jednotlivých týmů ke spolupráci s SDO za účelem tvorby nových procesů.

Ke zjištění problémů, které měly jednotlivé vývojové týmy, uspořádalo SDO celkem 26 workshopů s různými zástupci těchto týmů a vznikl jim jasný výsledek: všechny týmy se potýkají se stejnými závažnými problémy.

- Task switching (přehazování úkolů a zodpovědností mezi členy týmu/týmy)
- Technical debt and plans (nedostatek technických prostředků a možností plánování)
- Deadlines (nedodržování termínů)

Dalším problémem bylo propojení těchto jednotlivých problémů do stále se opakující smyčky viz. Obrázek číslo 1.



Obrázek 1: Záludnosti v práci založené na znalostech.
Zdroj: <http://www.infoq.com/articles/kanban-Sandvik-IT-1>.

V návaznosti na identifikování tohoto cycklického řešení problémových situací přišlo SDO s třemi zjištěními:

- Tři určené problémy (Task switching, Technical debt, Deadlines) se netýkaly pouze vývojových týmů a IT oblasti, ale všech týmů skrze celou společnost (včetně HR, management týmů atd.)
- Hlavní příčinou problémů se ukázal nedostatek řízení běhu práce (flow control) a s tím spojené mnoho práce v oběhu (work-in-process).
- V návaznosti na předchozí zjištění tedy bylo definováno, co by mělo největší přínos na řešení firemních problémů: Zajistit správné řízení workflow a omezit množství práce v oběhu. Následuje pravidlo, že i důležitá práce může počkat před momentálně rozdělanou.

Z těchto zjištění bylo pro SDO tým jasné, že Kanban metodika bude nejlepší volbou. Není totiž nutné vytvářet a začínat s kontinuálním zaváděním nových procesů s následným automatickým testováním, stačí jen každému týmu poskytnout znalost a nástroje pro kontrolu jejich vlastního workflow.

2.2 Zavádění mezi jednotlivé týmy

Hlavní překážkou na začátku zavádění byl nedostatek času jednotlivých týmů pro navázání spolupráce. SDO tým tedy začal s vrcholovými manažery a vedoucími jednotlivých týmů diskutovat již zmiňovaný diagram viz Obrázek 1, který si získal pozornost a byl dostatečným impulzem pro manažery podpořit změnu. I přes fakt, že manažeři uznali potřebu procesy změnit, nedostatek času byl stále kritickým faktorem.

Na obrázku číslo 2 je vložen rozhovor mezi vedoucím SDO týmu a prvním manažerem, který se rozhodl pro aplikování změny.

Manager: Ok, I recognize my team's problems and I totally agree that we need to address these right now for us to succeed. You've even convinced me that something can be done about it using this Kanban method. So, let's do it! How much time do you need?

Johan (SDO coach): Well, there is quite some ground to cover, so what about 2 or 3 days?

Manager: What? I thought it was going to take 2 or 3 hours! There is no way that I can have my guys locked in a workshop for 3 days! We have some actual work to do here... I can give you one day, no more!

Johan: ... One day it is then!

Obrázek 2: Diskuze mezi manažerem a SDO.
Zdroj: <http://www.infoq.com/articles/kanban-Sandvik-IT-1>.

Ve světle těchto skutečností se základy Kanban metodiky musely týmům ve zkratce vysvětlit během jednodenního workshopu, pro který se začal používat název "The Kanban Kick-start". Výsledkem bylo navázání dvouhodinových meetingů (boosts) na úvodní jednodenní workshop. Tato forma tréninku a přístupu ke školení se ukázala být velmi efektivní, neboť jednotlivé pracovníky nepřetížila množstvím informací hned zezáátku. Jako sekundárním pozitivem se ukázala skutečnost, že se metodika tímto stylem výuky jednotlivým týmům dostala „pod kůži“ a stala se tak odolná vůči firemním změnám (z anglického spojení: it became „sticky“).

2.3 Struktura Kick-start přístupu

Kanban kick-start se kontinuálně vyvíjel od roku 2010, v současnosti se skládá z 3 částí:

- Vytvořit všeobecné sdílené pochopení o účelu týmu. Jaké služby poskytuje, komu a v jaké části firemní struktury se nachází.
- Vytvoření týmových zásad (Team policies), které jsou smysluplné a pomáhají záměrům týmu (checklists, work prioritization, work definitions etc.)
- Vytvoření postupů jak týmové zásady používat (používat grafické tabule s nákresem, využívat zásady na meetingách)

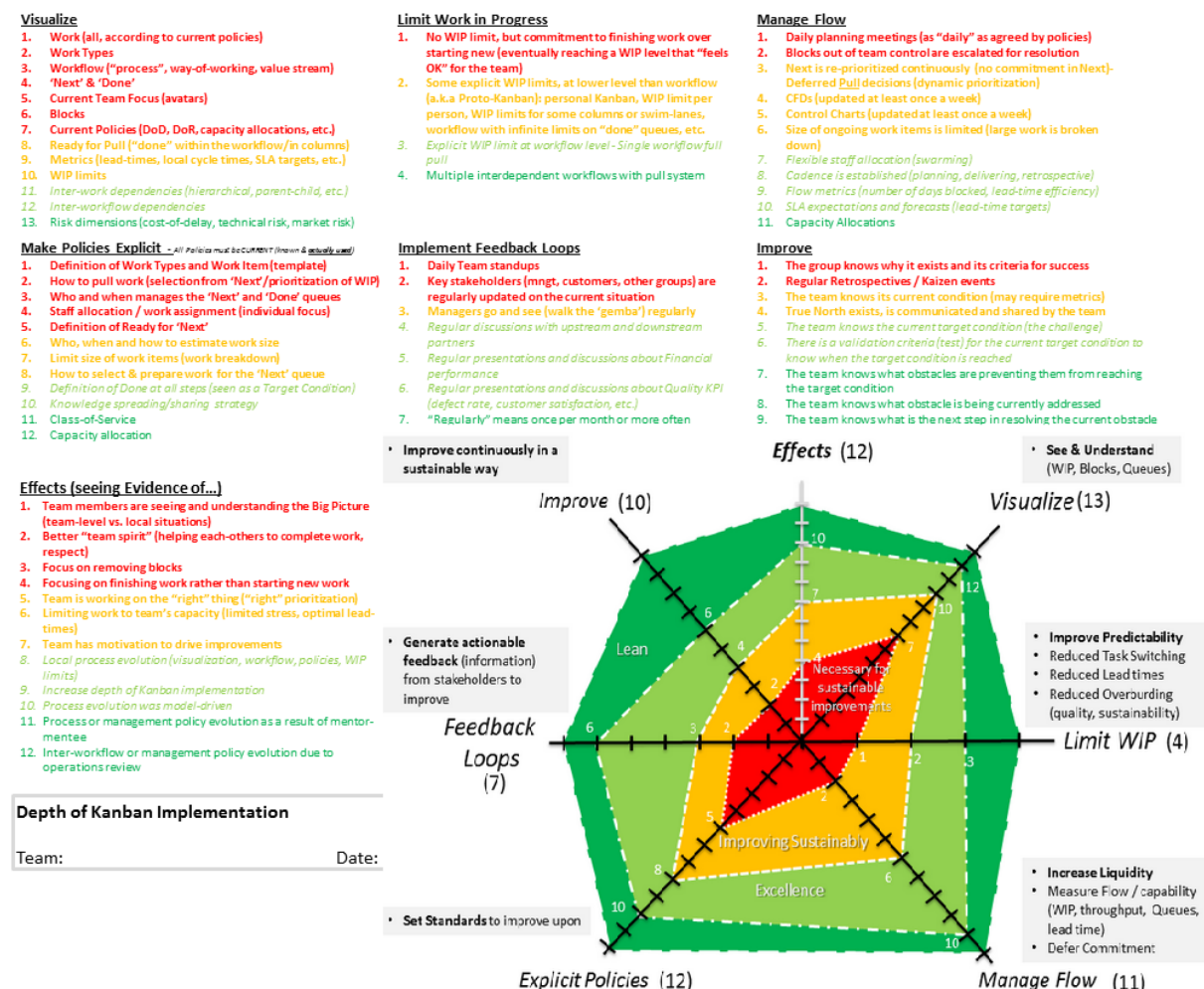
Postupy jak správně Kanban Kick-start připravit a následně rozšířit, byly sepsány do průvodce „The Kanban Kick-start Filed Guide“. Byly sepsány za účelem dalšího šíření znalostí SDO v rámci společnosti Sandvik.

SDO bylo schopné od roku 2010 podpořit Kanban metodikou více než 60 týmů a to jen ve 2, v některých případech ve 3 školitelích. Za jejich úspěchem stojí inovace ve formě představení nové procesní role: Flow Manager. Tato pozice, kterou zastává člen ze školeného týmu, má za úkol vést tým k tomu aby následoval zásady, které vytvořil, popřípadě vytvářel nové. Dalšími zásadami je hledat kreativní řešení jednotlivých problémů, inspirovat tým a hledat nové výzvy.

2.4 Posuzování týmového využívání Kanban metodiky

Po zaučení jednotlivých týmů muselo SDO přijít s procesem, jak nadále kontrolovat, zda týmy Kanban metodiku skutečně a do jaké míry využívají. Z toho důvodu navrhlo SDO nástroj, který se skládá z otázek rozdělených do oblastí spolupráce a kontroly, které jsou navázány na graf. Graf je zobrazen na obrázku číslo 3.

Princip využití nástroje je následující: V jednotlivých oblastech sledování si položíme otázky pro zlepšení, začínáme od nejvíce kritických k těm, které nám celou situaci pouze zdokonalí (tyto oblasti barevně oddělujeme). Čím více otázek, tím více máme vyspělou danou oblast týmu. Následně z nich vytvoříme graf ve formě pavoučí sítě.



Obrázek 3: Kanban koučovací nástroj.

Zdroj: <http://leanagileprojects.blogspot.se/2013/03/depth-of-kanban-good-coaching-tool.html>.

V návaznost na tento nástroj je pro SDO školitele možné tým podporovat v mnoha směrech:

- Pochopit do jaké hloubky tým implementoval jednotlivé Kanban praktiky
- Doporučit nejvíce zřetelné, nebo nejvíce ziskové vylepšení týmu (v našem případě by bylo více nákladné rozvíjet již vyspělou oblast vizualizace, proto se zaměříme spíše na Manage flow)
- Inspirovat tým, který se přestal zlepšovat
- Motivovat tým ke zlepšování na bázi ocenění

Dalším důležitým zjištěním bylo, že se daný nástroj nedá používat centrálně pro všechny týmy. Každý si musí vytvořit vlastní na základě svých potřeb a používat ho pro podporu týmových procesů.

2.5 Efekty Kanbanu na Sandvik IT

Z celkového reportu roku 2011 „The effects of Kanban in software development teams : a study of the implementation at Sandvik“ bylo patrné, že zavedení metodiky bylo prospěšné v oblastech

týmového nadšení, zaměření i celkové kvality práce a time-managementu. Rozmezí projevu zlepšení se odehrávalo v rozpětí dnů až týdnů od prvního workshopu v závislosti na vyspělosti týmu. Celkově se dají přínosy shrnout do následujících bodů:

- Týmová spolupráce. Členové týmu sdílejí odpovědnost za pracovní procesy, asistují si při náročných úkolech, znají navzájem své specializace a schopnosti.
- Tým se zaměřuje na potřebné úkoly. Workflow je udržovaná každodenními meetingy.
- Dodržování pracovních kapacit.
- Veškeré přidělené úkoly by měly být řešitelné (poskytnutí správných a relevantních informací).
- Následování standardizovaných procesů práce (pokud se nalezne problém, sežle řešení problému, proces se upraví pro budoucí úspěch).
- Workflow je měřitelné a je díky tomu možnost reportování zákazníkovi o současném stavu práce.

V neposlední řadě se SDO týmu podařilo začlenit Kanban metodiku do společnosti tak, že vyškolené týmy jsou schopny si vyčlenit čas a pracovní kapacity na neustálé zlepšování a provádění změn, aniž by to mělo efekt na jejich způsob práce a výkonnost. [3]

3 Uchování metody a ponaučení

V této kapitole bylo čerpáno z článku především z článku „Sustaining Kanban in the Enterprise“ [4]. Druhý článek navazuje na předcházející. Zatímco první článek popisoval, proč se Sandvik IT rozhodlo implementovat Kanban metodiku a jakým způsobem byla nasazena, tento článek se zaměřuje na poučení, které si System Development Office (SDO) odnesla během své 4 roky trvající cesty.

V podnikovém prostředí, kde organizační změny jsou časté, se jakákoli zlepšení generována kanban systémem ukazují jako krátkodobá. Pokud připustíme, že v současnosti podnik musí být v neustálé transformaci, problémem je jak vymyslet systémy, které budou udržitelné a pružné i přes všechny změny v podniku?

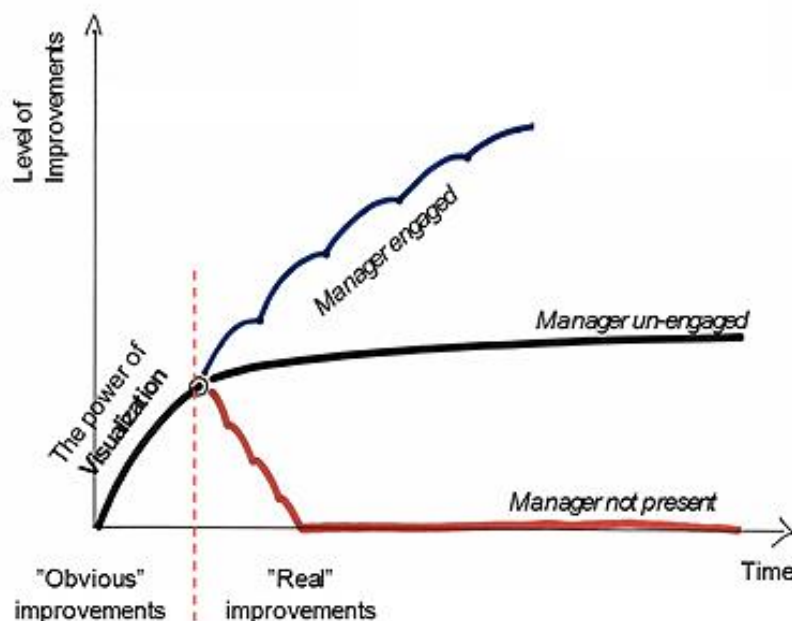
Tato kapitola představuje čtyři kvality, které byly identifikovány jako klíčové při implementaci kanban systémů do podniku v dlouhodobém období. Jedná se o odolnost, srozumitelnost, zvědavost a vliv (*Stickiness, Clarity, Curiosity, Influence*).

3.1 Pozorované vzory zlepšení

SDO v Sandvik IT pomohla více než 60 týmům v používání Kanban metodiky v průběhu čtyř let. Během tohoto období měla SDO možnost pozorovat, jak se jednotlivé týmy zlepšují v čase.

Výsledkem jsou následující poznatky:

- Zpočátku se všechny týmy začnou zlepšovat a tato vlna zlepšení trvá několik týdnů až měsíců. Taková zlepšení jsou obvykle přímočará a i zpětným pohledem se jeví docela jasně – omezování rozpracované práce, pomáhání si mezi sebou za účelem dokončení práce s vysokou prioritou, řešení prostých nedostatků, zlepšení pravidel výběru práce, atd. Vizualizační postup v Kanban metodice činí tyto možnosti zlepšení velmi snadno přístupné. Jsou graficky zřejmé a je až bolestné se na ně pouze dívat a každodenně je ignorovat. Lze říci, že v této fázi je vizualizace hnacím motorem zlepšení.
- Nakonec, všechny týmy se dostanou do bodu zvratu, kdy už samotná vizualizace nestačí k motivaci pro další zlepšení. Týmy se pak vydají jednou ze tří cest:
 - **Pád.** Tým se jednoduše přestane zlepšovat a rychle opustí svůj kanban systém (cca 10% týmů). Při pohledu na prvotní příčiny se zdá, že je tam vždy nějaký interní konflikt a/nebo nedostatečně definovaný účel týmu v kombinaci s nepřítomným manažerem (manažer týmu není k dispozici nebo není jasné, kdo vlastně tým řídí například při reorganizaci).
 - **Tým dosáhne “good-enough” stavu.** Tým udržuje kanban systém, ale neusiluje o zlepšení svého způsobu práce (takto dopadla drtivá většina). Tyto týmy mají obvykle týmového manažera, který není pravidelně zapojen do dění (např. nepomáhá aktivně týmu řešit problémy, neúčastní se denních schůzek).
 - **Tým se zlepšuje neustále** (cca 20% týmů). Tyto týmy mají obvykle velmi aktivní manažery, kteří jsou zapojeni s týmem na denní bázi.



Obrázek 4: Pozorované vzory zlepšení v Sandvik IT (více než 60 týmů (2010 - 2014)).
Zdroj: <http://www.infoq.com/articles/kanban-Sandvik-IT-2>.

Na základě těchto poznatků se jeví manažerovo zapojení jako klíč k dlouhodobému úspěchu a vlastně to není ani velké překvapení – leadeři měli vždy klíčovou roli v nejrůznějších změnových iniciativách.

Jedním z řešení by bylo zaplnit všechny manažerské pozice rozenými vůdci, i když to nemusí být praktické ani možné v celopodnikovém měřítku. Vyvstává otázka: při využití manažerů, které má podnik k dispozici, existuje něco, co pomůže maximalizovat šanci pro jednotlivé týmy, že se vydají na cestu neustálého zlepšování? V zásadě je to otázka. Jak může kouč pomoci vymyslet kanban systém, který je udržitelný a odolný vůči změnám?

Ze čtyř let zkušeností v Sandvik IT vyplývá odpověď, že kouč by se měl pokusit maximalizovat následující 4 kvality u každého týmu:

3.2 Kvalita č. 1 - Odolnost

Sandvik IT za poslední 4 roky prošel dvěma velkými reorganizacemi. Některé týmy zanikly hned, jiné byly přesunuty v rámci organizace nebo byl alespoň vyměněn jejich manažer. Zajímavé je, že navzdory všem velkým změnám většina týmů pokračovala v používání kanban systému i nadále.

3.2.1 Vyhněte se předpřipraveným řešením

Kanban systém musí být ušit na míru, proto by neměl být přebírán odjinud, ale měl by růst v rámci prostředí, kde se zavádí. To samozřejmě vyžaduje čas a úsilí, a to jak od týmu, tak od kouče.

Důležité je vyhnout se předpřipraveným řešením. Taková řešení pomohou sice ve velmi krátkém období (tým začíná s „něčím“), ale velmi rychle povedou k nezdaru, neboť nejsou navázány na skutečnost a reálné problémy týmu. Největším problémem takových předpřipravených řešení je, že vyvolají v členech týmů představu, že nepotřebují nad ničím přemýšlet, protože to někdo udělal za ně. Taková řešení mohou posloužit pouze jako příklad při diskuzi o potřebách týmu.

Ze zkušenosti SDO, předpřipravená řešení zavedou tým na scestí – nejspíše zakonzervují tým v „good-enough“ stavu nebo může dojít k pádu, jak bylo popsáno dříve.

3.2.2 Udržitelnost týmu

Kanban systém by měl **odpovídat vyspělosti daného týmu**. To je zásadní věc pro kouče – nespěchat! Pokud budete tlačit na pilu, tak místo pomoci uvrhnete tým spíše do zmatku. Kanban kick-start, jak byl popsán již dříve, je postaven na tom, že se jednotlivé koncepty zavádějí postupně.

Nechte vedení na týmu!

Kanban systém navržený odborníkem bude pravděpodobně správný, ale ne odolný. To proto, že nevychází zevnitř týmu. V podnikovém prostředí zpravidla chcete systém, který bude více odolný a přizpůsobitelný než dokonalý. Jinými slovy, dokonalý není tak dobrý, jako odolný. Kick-start koncept byl navržen speciálně pro tuto potřebu.

3.2.3 Odolnost vůči nedostatečnému vedení

Odolnost a přizpůsobitelnost kanban systému může pomoci překlenout nevyhnutelná období nejistoty, která vyplývají z neustálých transformací podniku. To vyžaduje, aby týmy měly dobře fungující pravidla, která jim umožní fungovat v „automatickém módu“ – všechna rozhodnutí jsou v souladu s účelem (smyslem) týmu a nevyžadují žádnou formu účasti manažera nebo koordinátora. Jedná se například o třídění práce, určení, kdy je práce hotová, apod.

V podniku je Kanban praktika „vytváření explicitních pravidel“ obzvláště důležitá a měla by být pro kouče středem pozornosti. Každý tým si dříve nebo později taková pravidla musí nevyhnutelně nastavit.

3.3 Kvalita č. 2 - Srozumitelnost

Není nic důležitějšího než tým, který je srozuměn se svým účelem. Nezáleží na tom, zda je manažer do týmu aktivně zapojen nebo není, pokud tým nemá jasný účel, tak v nejlepším případě jenom „dělá správně nesprávnou věc“. Aby se tomu zabránilo, tak je třeba, aby kouč co nejdříve srozuměl tým se svým účelem a zajistil, že kanban systém s tím bude v souladu.

3.3.1 Kanban systém je v rovnováze s účelem týmu

Nejdříve je potřeba, aby byl záměr, účel či smysl týmu známý a sdílený mezi jeho členy. V praxi bylo zjištěno, že jen některé týmy vůbec někdy o tom diskutovaly – čeho jsou součástí, jaké služby dodávají, jaká je jejich přidaná hodnota, apod. Kouč je v tomto okamžiku velmi důležitý, aby pomohl týmu formulovat jeho smysl. V tomto okamžiku se chová jako konzultant managementu na týmové úrovni, diskutuje přidanou hodnotu, kritéria úspěšnosti atd. Kanban kick-start průvodce poskytuje určité vodítko, jak usnadnit tuto diskusi.

Všimněte si, že účel definovaný týmem nemusí korespondovat s tím, který mají manažeři a stakeholdeři. Ve skutečnosti je to velmi zajímavé právě pokud nekomunikuje – totiž odhalili jste tím jedinečnou příležitost pro zlepšení!

Jakmile v tom má tým jasno, přichází na řadu přizpůsobení kanban systému, aby jasně reflektoval definovaný účel a smysl týmu, druh práce, formování poptávky, atd. Tým si pak může například červeně označit všechny aktivity, které nesouvisí s definovaným účelem, aby viděl a pochopil, kolik času a úsilí jde špatným směrem. Takové aktivity reprezentují práci bez přidané hodnoty.

Jakmile kanban systém reflektuje sdílené hodnoty týmu, tak je velmi jednoduché měřit, jak moc je tým naplňuje.

3.3.2 Kanban systém je navržen pro odhalení pravé skutečnosti

Dobře navržený kanban systém by měl poskytnout týmu spoustu příležitostí ke zlepšení. Měly by vyplynout na povrch skutečnosti, které jsou potřebné pro další zlepšování – kromě účelu týmu by měly být jasné i příležitosti. Dobře navržený kanban systém by měl odhalit spoustu „chytrých tahů“, které posunou tým směrem k ideálu.

3.3.3 Sledujte fronty

Fronty jsou indikátory, které znamenají jedinečnou možnost předvídat budoucnost – dopředu víte, že něco bude pravděpodobně opožděno, pokud to čeká ve frontě. Proto by fronty měly být velmi viditelné. Vždy se zeptejte sami sebe, co je nyní překážkou. Pokud to není zřejmé, tak jak může být vizualizace workflow změněna, aby byla příčina zřejmá?

3.3.4 Mějte správná metadata pro smysluplnou analýzu

Porozumění a řešení problémů může vyžadovat, aby se dočasně sledoval jeden či více aspektů kanban systému včetně toho, jestli je tento systém navržen dobře pro zachycení skutečnosti. Kanban systém by měl být průběžně přizpůsobován, aby bylo možné získat správné informace, jak se posunout správným směrem.

Například – tým konečně pochopí, proč má nespokojené zákazníky v momentě, kdy zjistí, že úkoly, které by měly zabrat méně než jeden den práce, trvají stejně jako ty několikátýdenní. Pro obnovení důvěry se tým rozhodne upřednostňovat menší úkoly před většími. To vyžaduje odhadovat pracnost úkolů hned, jak přicházejí. Následně si tým stanoví cíl dokončit malé úkoly do týdne. Pro tento účel vznikne nový KPI ukazující, jak se skutečnost liší od cíle. Tým pak použije stanovené KPI pro vyhodnocení.

3.4 Kvalita č. 3 - Zvídavost

Bylo zjištěno, že existuje jedna věc, která dokáže zapojit manažery do fungování týmu více, než cokoliv jiného – zvídavost. Na tu si najdou čas – chodí a ptají se týmových členů na jejich problémy, poznatky a názory. Zatímco je mnoho dalších vlastností, které jsou nezbytné pro vybudování důvěrného vztahu manažera s týmem (upřímnost, otevřenost, spolehlivost), tak zvídavost sama o sobě následně vzbuzuje ve členech týmu pocit, že se někdo o ně zajímá a ve výsledku to generuje prostor pro příležitosti ke zlepšení.

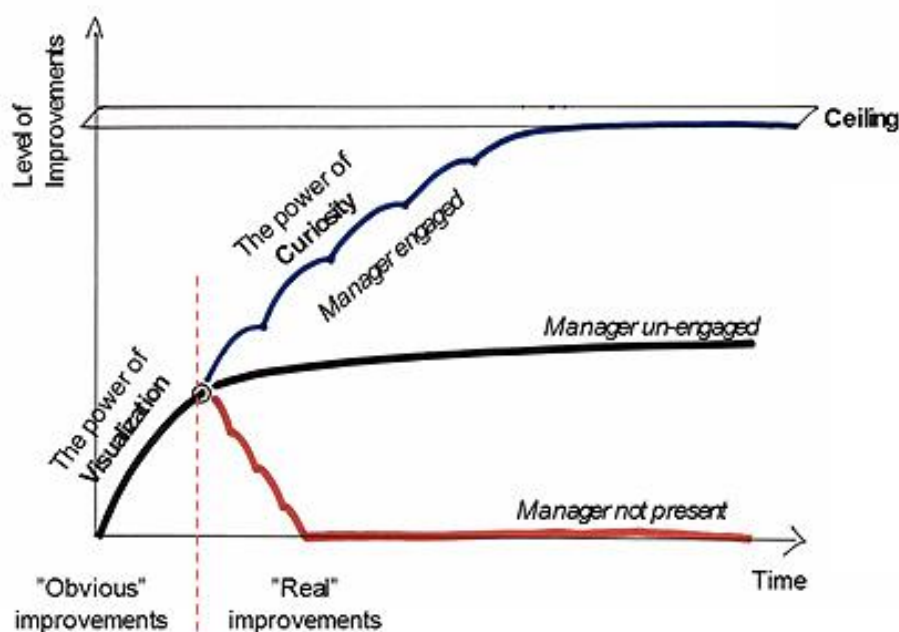
Manažeři – jak na jejich zvídavost

Chceme tedy manažery, kteří půjdou za svým týmem a budou pokládat otázky. „Jak se máte?“ – to je dobrý začátek. Brzy by měly následovat konkrétnější otázky, které se vztahují k současným záležitostem v týmu – např. „Jak dobře držíme své sliby?“, „Jsou naši stakeholdeři spokojeni?“. Nakonec by se mělo jednat o velmi specifické otázky typu „Jaký je poměr prací, které vyřídíme v termínu?“.

Jednou z možností, jak vytvořit takovou „kulturu zvídavosti“ je zavést sezení s koučem, obdobné, jaké měl na mysli Mike Rother v Kata. Členové SDO experimentovali s mentoringem, kde manažer nebo kouč (mentor) vedou pravidelný dialog s dalším manažerem (mentee) ohledně současných problémů. Jejich diskuse se zaměřuje na současná fakta a vyžaduje od menteeho zvídavost, aby získal aktuální informace ze svého týmu.

3.5 Kvalita č. 4 – Vliv

U týmů, které sami vidí potřebu zlepšení, bylo pozorováno, že vždycky skončí určením příležitostí ke zlepšení, které jsou (ať už oprávněně či nikoliv) mimo sféru jejich vlivu. Nebezpečí, které ale pramení z neřešení takových příležitostí, vede zase k podkopání týmové motivace. Zajímavé je, že bez ohledu na to, jak motivovaný tým nebo jeho manažer je, vždycky to skončilo stejnou situací – tým narazil na strop, jakoby uvíznul, ztratil motivaci a ustálil se na cestě „good-enough“ nebo dokonce došlo k pádu. Jinými slovy, a to je docela depresivní, pro jakékoli zlepšování existuje strop.



Obrázek 5: Strop zlepšení.

Zdroj: <http://www.infoq.com/articles/kanban-Sandvik-IT-2>.

V tomto okamžiku si tým SDO položil otázku – „Měli jsme opustit tuto myšlenku a věnovat se něčemu jinému?“. Ne tak docela, tady je to, o co se v Sandvik IT pokusili, aby zvedli strop co nejvýše:

3.5.1 Sežeňte sponzora

Řešení příležitostí ke zlepšení, které nelze vyřešit v rámci týmu vyžaduje vliv nad jinými skupinami. Takovým příkladem může být třeba řešení závislosti na jiných skupinách, kdy závislost pravidelně vede k přerušení či zastavení nutných činností.

Tyto problémy mohou být zpravidla řešeny eskalací, pokud zmíněné „jiné skupiny“ patří do stejné organizační jednotky. Pokud tomu tak není, sponzor (patron) je dobrý způsob, jak řešit tyto situace kompenzováním nedostatku vlivu týmového manažera. V podniku, většinou v hierarchii výše postavená osoba, má prostředky, jak dát věci do pohybu.

Často přehlíženou funkcí kouče je pomoci týmům sehnat tyto sponzory, buď zprostředkováním přímého kontaktu s ním, nebo možná ještě důležitější – budování potřebných dovedností v týmu (komunikační schopnosti, tvoření business case, prezentační dovednosti, atd.).

3.5.2 Rozšiřte Kanban systém

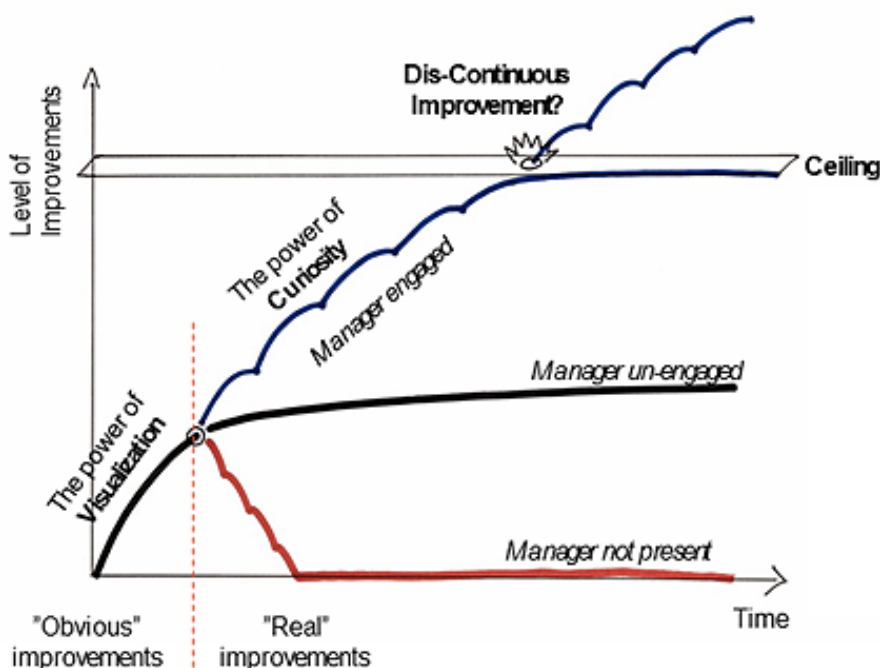
Příležitosti ke zlepšení mohou být často omezeny příliš úzkým a lokálním pohledem na procesy / pracovní postupy. Rozšíření kanban systému od začátku až do konce workflow je způsob, jak rozšířit

týmový vliv a kontrolu. Kanban systém se skutečně vyplatí, pokud je aplikován v celém workflow („end-to-end“) od poptávky zákazníka až po dodávku. Na to musí kouč klást důraz.

Například integrační oddělení v Sandvik IT začalo s mnoha menšími kanban systémy pro každou technickou platformu, ale postupně je spojilo do jednoho většího systému od poptávky integračního řešení až po dodanou integraci v produkčním prostředí. Tento nový přístup přinesl přímou hodnotu zákazníkům díky poskytování těch řešení, která lépe sedí jejich potřebám (například díky výběru technologie podle skutečných potřeb namísto jediné dostupné možnosti, jako před tím).

3.5.3 Nesouvislá zlepšení

Organizace sama o sobě může být problém, pokud týmy musí trávit příliš mnoho úsilí na rozšíření kanban systému. Podnik nemusí být „nastaven“ na to, čeho se týmy snaží dosáhnout. Poslední možností je změna celých základů organizace (pokus o zvýšení stropu) – tedy změna toho, jak organizace funguje. Například struktura organizace různých funkcí v podniku může vyžadovat mnoho specializovaných skupin, které mezi sebou musí spolupracovat tak, aby byla pokryta celá „end-to-end“ perspektiva. No a právě k vytvoření možnosti dalšího zlepšení může být zapotřebí změna v celé organizační struktuře.



Obrázek 6: Prolomení stropu redesignem organizace.
Zdroj: <http://www.infoq.com/articles/kanban-Sandvik-IT-2>.

Tento typ změny může být obzvláště obtížný, neboť vyžaduje mít opravdu vysoce postaveného sponzora (CIO a dokonce i výše) a velmi slušně podložený business case, jinak změna nebude prosazena. Zde si může kouč pomoci externími poradci (například lean či agilní konzultanti), kteří dokážou prokázat své předchozí úspěchy.

3.6 Ponaučení

Týmy, které používají Kanban metodiku, se mohou rychle zlepšit ve způsobu, jakým pracují. V podnikovém prostředí se má zlepšení tendenci zastavit, když průběžná transformace této

organizace přináší chaos a změny pravidel, nebo když týmy musí vystoupit ze své „komfortní zóny“, aby se mohly zlepšovat i nadále. V této souvislosti může kouč pomoci týmům zůstat na dlouhotrvající cestě zlepšování vybudováním těchto 4 kvalit:

- **Odolnost:** Udělejte kanban systém odolný a přizpůsobitelný („sticky“) tím, že necháte týmy růst jejich systém řízení a koučujete s přihlédnutím na vyzrálост daného týmu.
- **Srozumitelnost:** Pomozte týmům najít jasný účel, který se odráží v kanban systému řízení.
- **Zvídavost:** Nechte manažery vyzvídat, tak aby se zajímali o své týmy a podporovali je v jejich snaze zlepšit se.
- **Vliv:** Dejte týmům schopnost mít vliv mimo jejich sféru, a to buď pomocí sponzora, který rozšíří kontrolu nad workflow nebo pomocí re-engineeringu organizace, aby lépe odpovídala skutečným potřebám.

Kanban metodika je moderní způsob jak spravovat a zlepšovat služby, což se v podnikovém prostředí rozhodně hodí. S trochou snahy můžete tuto metodu upravit podniku i dlouhodobě.

Závěr

Semestrální práce se zabývala popisem zavedení metodiky Kanban ve firmě Sandvik IT, kde tento proces trval téměř 4 roky. Během této doby se řešitelský tým potýkal s různými překážkami a problémy, které musely být řešeny. Ze zkušeností řešitelského týmu tato práce formuluje doporučení a rady jak problémům předcházet a řešit je. Tato semestrální práce si kladla za cíl připravit souhrn toho nejpodstatnějšího, co by firmy, které uvažují o osvojení si metodiky Kanban mohlo zajímat. Tento cíl byl naplněn.

Zdroje

- [1] ACHOUIANTZ, Christophe a Johan NORDIN. The Kanban Kick-start Field Guide: Create the Capability to Evolve. [online]. 2013, [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <https://www.dropbox.com/s/hqfm8agwt12sd70/Kanban-Kick-start-Field-Guide-v1.1.pdf>.
- [2] ACHOUIANTZ, Christophe. 3 years of Kanban at Sandvik IT: The Story of an Improvement Journey. [online]. 2014 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.infoq.com/articles/kanban-Sandvik-IT-1>.
- [3] ERICSSON, Robin a Anna GRANLÖF. The effects of Kanban in software development teams: a study of the implementation at Sandvik. [online]. 2011, [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://du.diva-portal.org/smash/get/diva2:519094/FULLTEXT01.pdf>.
- [4] ACHOUIANTZ, Christophe. 3 years of Kanban at Sandvik IT: Sustaining Kanban in the Enterprise. [online]. 2014 [cit. 2014-12-04]. Dostupné z: <http://www.infoq.com/articles/kanban-Sandvik-IT-2>.