

REORGANIZACIJA RADNIH MESTA U OKVIRU FINANSIJSKE ORGANIZACIJE**WORKPLACES REORGANIZATION WITHIN FINANCIAL ORGANIZATION**Dejana Srdić, Slobodan Morača, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***Oblast: PROJEKTI MENADŽMENT /
PLANIRANJE, VOĐENJE I KONTROLA
PROJEKATA**

Kratak sadržaj – Kroz rad je prikazan način relokacije i reorganizacije radnih mesta kao i pripremanje i realizacija novih spratova unutar glavne Upravne zgrade finansijske institucije, kako bi se olakšao rad timova koji rade na unapređenju IT sistema i pravcu digitalizacije što se sprovodi kroz Program i rad preko 200 zaposlenih i više od 10 različitih timova. Cilj istraživanja je da se prikaže primena Projektnog menadžmenta u projektima koji se realizuju u okviru finansijske institucije gde je uzrok problema nepostojanje dovoljno velike Upravne zgrade koja bi po poslovnim potrebama, kapacitetu i prostoru obuhvatila sve sektore na jednom mestu što podrazumeva centralnu zgradu. Kao dalja posledica se javlja udaljenost i nekvalitetan timski rad, nedovoljno prostora za rad i pristupačnost članova. Projektni menadžment i iniciranje projekta pomaže pri realizaciji navedene ideje i rešavanju problema. Projektna metodologija će pomoći u davanju rezultata koji će se kasnije koristiti kroz redovan rad. Fokus je na planiranju i predstavljanju određenih procesa i aktivnosti, izuzev detaljnog procesa budžetiranja, troškova, kvaliteta i nabavke.

Ključne reči: Relokacija, Reorganizacija, Finansijska institucija, Projektna metodologija

Abstract – Throughout the paper, it is shown the way of relocation and reorganization of the workplaces as well as the preparation and implementation of new floors within the main administration building, in order to facilitate the work of teams working to improve IT systems and digitalization, which is implemented through the Program and work of over 200 employees and more 10 different teams. The aim of the research is to show the purpose of Project Management in projects implemented within the financial institution where the cause of the problem is the lack of a sufficiently large administrative building that would include all Units in one place in terms of business needs, capacity and space. As a further consequence, there is distance and poor teamwork, insufficient space for work and accessibility of members. Project management and project initiation helps in the realization of this idea and problem solving. The project methodology will help to give results that will be used later through regular work. The focus is on planning and

presenting certain processes and activities, except for budget, costs, quality and procurement detailed process.

Keywords: *Relocation, Reorganization, Financial Institution, Project Methodology.*

1. UVOD

Kao predmet analize uzete su potrebe i zahtevi stejkholdera kao jedan od ključnih ulaza za pripremu projekta, a radi lakšeg timskog rada na unapređenju IT sistema organizacije. Uz iniciranje sastanaka, intervjuisanja i prikupljanje zahteva/potreba sa svakom zainteresovanom stranom dalja analiza i rešavanje problema će biti predstavljeno kroz projekat i određene procese projektne metodologije prateći određene mehanizme i alate u cilju rešavanja problema. Ideja i cilj je da se zakupi i preuredi dodatni prostor u okviru L1 lokacije (poslovni prostor na kojem je većina kolega). Projektni menadžment i iniciranje projekta pomaže pri realizaciji navedene ideje i rešavanju problema. Projektna metodologija će pomoći u davanju rezultata koji će se kasnije koristiti kroz redovan rad. Fokus je na planiranju i predstavljanju određenih procesa i aktivnosti, izuzev budžeta, troškova, kvaliteta i nabavke koji će biti predstavljeni kroz teroiju i objašnjenje bez praktičnog modela procesa.

**2. TEORIJSKI KONCEPT UPRAVLJANJA
PROJEKTOM**

Ključ uspešnog upravljanja projektima i ispunjenja svih projektnih zahteva leži u „trostrukom ograničenju“ – obimu projekta, vremenu i troškovima. Kvalitet projekta se postiže adekvatnom ravnotežom ova tri faktora. Osim ovoga, ograničenja na projektu mogu da se vezuju i za kvalitet, resurse, stejkholdere i rizik. Upravljanje projektom sadrži 10 funkcionalnih oblasti koje se prožimaju kao mehanizmi u upravljanju i vođenju projekata, a to je Upravljanje:

1. Integracijom
2. Obimom,
3. Vremenom,
4. Troškovima,
5. Kvalitetom,
6. Resursima,
7. Komunikacijom,
8. Rizikom,

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Slobodan Morača, red. prof.

9. Nabavkom,

10. Stejkholderima

U poslednje vreme veliki broj preduzeća uspostavlja različite forme Službe za upravljanje projektima (PMO) u okviru svojih organizacija. Služba je centralizovana organizaciona jedinica koja nadgleda upravljanje projektima i programima u organizaciji. Fokus je na koordinaciji planiranja, određivanja prioriteta i izvršenju projekata i potprojekata vezanih za ciljeve određene organizacije ili klijenta [1].

Finansijske organizacije u sklopu svoje organizacione strukture mogu da oforme Službu za upravljanje projektima i uglavnom to i jeste praksa. Služba može da bude samostalna ili u okviru određene direkcije kao što je Organizacija i Informacione tehnologije koje su najviše povezane sa projektima organizacije. Finansijske organizacije imaju dosta Zahteva u pogledu unapređenja sistema, usluga, procesa i proizvoda za klijente i koji po kriterijumima moraju da se vode kroz projekat jer zahteva angažovanje dosta sektora, zaposlenih, vremena i budžeta. U skladu sa količinom navedenih kriterijuma projekat može biti mali, srednji ili veliki. Budžet igra najveću ulogu.

Finansijska organizacija ima svoje Politike, procedure, šablone i proces rada koje prati prilikom vođenja projekata, a koji pomažu da se projektni posao lakše izvrši. Većina Finansijskih organizacija svoj posao usaglašava sa PMI metodologijom i po njoj se i izrađuju Procedure i sve što je neophodno za dalji rad.

Svaki projekat ima svoje faze, mehanizme i tačke odobrenja. Bitnu ulogu igraju sednice i odluke nadređenih lica koji su angažovani na projektu, Izvršnog i Upravnog odbora. Svaka dokumentacija koja se pripremi mora da ide na usaglašavanje i potom na odobravanje glavnih stejkholdera. Ukoliko se dokumentacija određene tačke odobravanja odobri, projekat nastavlja dalje sa radom.

2.1. Procesi i grupe procesa upravljanja projektom

Postoji pet grupa procesa koje se koriste za upravljanje projektima:

- Iniciranje,
- Planiranje,
- Realizacija,
- Praćenje i kontrola,
- Zatvaranje

Ove grupe nisu faze projekta. U velikim projektima koje je moguće razložiti na odvojene faze ili potprojekte, svaka od grupa procesa bi trebalo da se izvodi i ponavlja za svaku fazu ili potprojekat pojedinačno. Grupe procesa imaju jasne zavisnosti i izvode se po istom redosledu u okviru svakog projekta i ne zavise od područja primene i privredne delatnosti [2].

Finansijske organizacije imaju svoj Vodič za upravljanje projektima u kojima se detaljno objašnjava na koji način se upravlja projektima i koji se procesi koriste prilikom

projektnog rada. Specifično za ovakav tip organizacije su "Prolazi" (eng. Gate) koji označavaju nastavak projekta i broje "Prolaze" od 0-4. U svakom od "prolaza" se priprema dokumentacija, šalje na odobrenje, nakon odobrenja se priprema za sledeći "Prolaz".

Ukratko, proces iniciranja podrazumeva dokumentovanje potreba i izradu Obrasca odobrenja projekta sa neophodnim elementima (obim, ko pokreće projekat, količina angažovanih resursa, troškovi, budžet..) i može se poistovetiti sa "Prolaz 0".

Proces planiranja podrazumeva pripremu osnovne dokumentacije koja, u zavisnosti od veličine projekta, sadrži Studiju isplativosti, Projektnu povelju, Plan angažovanja sektora, neophodne Odluke za odobrenje, procene operativnih rizika (za projekte gde se pristup podacima daje trećim licima i time potencijalno ugrožava poslovanje organizacije). Ovaj proces se poistovećuje sa "Prolaz 1". Priprema detaljnije dokumentacije podrazumeva istu dokumentaciju za "Prolaz 1" samo na detaljnijem nivou i u formi ažuriranja i šalje se na odobravanje "Prolaza 2".

Proces Realizacije podrazumeva svako dalje ažuriranje dokumentacije i izvršavanje definisanih aktivnosti nakon neophodnih odobrenja i poistovećujemo ga sa odobravanjem "Prolaza 3".

Proces Praćenja i kontrole je prisutan od početka jer da bi se od početka sve postavilo kako treba neophodno je ispratiti sve "Prolaze" koristeći određene šablone kao što su Akcioni plan, Izveštavanje i sl.

Proces zatvaranja je formalni deo gde se izrađuje Izveštaj o zatvaranju i dokument o naučenim lekcijama kao ulaz za neki sledeći projekat. Navedeni proces se poistovećuje sa "Prolaz 4". Time se projekat formalna zatvara.

2.2. Funkcionalne oblasti upravljanja projektima

Postoje Funkcionalne oblasti koje se prate za Upravljanje projektom po grupisanju Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Poseban naglasak se stavlja na to da svi navedeni procesi ne pripadaju samo jednoj grupi procesa Upravljanja projektima. To znači da funkcionalne oblasti grupišu procese prema njihovim zajedničkim karakteristikama, a grupe procesa manje ili više na osnovu njihovog redosleda u izvršavanju u procesu upravljanja.

Finansijska organizacija u sklopu projekta reorganizacije ne koristi sve procese funkcionalnih oblasti, nego samo ono što je neophodno.

Ono što je specifično za ovaj projekat su neke grupe oblasti znanja i dokumenta kao što su obrzac Odobravanja, Izrada povelje, Projektnog plana, pomoćnih planova aktivnosti, obima, vremena, izrada WBS strukture, procena rizika sa aspekta aktivnosti koje potencijalno prete da postanu problem, Izveštavanje ka stejkholderima o statusu i Akciona lista, što će biti objašnjeno u nastavku rada.

Specifičnost je na pravovremenoj Nabavci i izvršavanju poslova građevinskih radova. Ovi procesi se izvršavaju

od strane ljudi u timu što znači da proces nabavke ne izvršava projektni rukovodilac, nego osoba u sektoru Imovine koja je zadužena za sve poslove Nabavke i rada sa dobavljačima, a projektno se navedene aktivnosti samo prate da li su u okvirima rokova i definisanom obimu.

Takođe, budžet i troškovi se vode od strane sektora Računovodstva uz neophodno mesečno izveštavanje ka projektnom timu da li je sve u okvirima i koliko je preostalo za dalji rad. Uz svu neophodnu koordinaciju projektnog rukovodioca.

S obzirom da finansijske organizacije moraju da imaju visok stepen kontrole operativnih rizika koji mogu da oštete samu organizaciju, dodatna dokumentacija i analiza sa aspekta operativnih rizika organizacije može dodatno da oteža svaki projekat u njegovom sprovođenju, jer se svaki segment mora prijaviti i analizirati po određenim kriterijumima. Ukoliko se desi da je procena operativnog rizika visoka moraju se preduzeti određene regulatorne mere u sprovođenju aktivnosti. Na primer, ukoliko se trećem licu dozvoli, zbog održavanja sistema, pristup stvarnim podacima organizacije, organizacija mora te podatke da anonimizuje i zaštititi, što predstavlja dodatan posao koji utiče na vreme i obim.

3. PROCES VOĐENJA PROJEKTA REORGANIZACIJE – PREDSTAVLJANJE REŠENJA KROZ PROJEKAT

Svaka organizacija/kancelarija za upravljanje projektima ima svoje Procedure, politike i dokumenta koja su odobrena od glavnih tela i projekti se izvode prateći definisano u dokumentaciji.

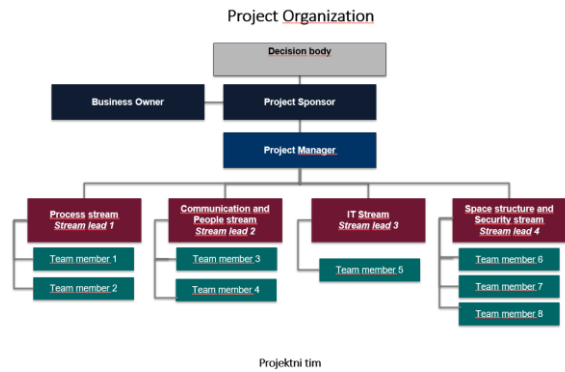
Faza Iniciranja - Ključne aktivnosti “Prolaza 0 i 1” su:

- Izbor projektnog rukovodioca,
- Identifikacija stejkholdera i tima,
- Prikupljanje informacija i zahteva,
- Određivanje merljivih ciljeva,
- Pretpostavki i ograničenja,
- Odobranje projekta
- Priprema inputa za projektnu povelju
- Prikupljanje zahteva kao osnova za određivanje obima projekta

Faza Definisanja i planiranja - Ključne aktivnosti za Prolaza 2 su:

- Izrada Projektne povelje
- Izrada pojedinačnih planova,
- Detaljne pretpostavke i ograničenja,
- Opisivanje projektnih izlaza,
- Određivanje članova tima,
- Rastavljanje posla na manje delove,
- Određivanje međuzavisnosti,
- Procena potrebnih resursa,
- Procena vremena i troškova,
- Određivanje roka završetka,
- Određivanje osnovnog plana vremena
- Određivanje uloga i odgovornosti
- Određivanje načina distribucije informacija,

Prepoznavanje rizika,



Slika 1. Formalne uloge na projektima po metodologiji – organizaciona šema

Faza Realizacije, praćenja i kontrole

Upravljanje realizacijom se odnosi na upravljanje izvršenjem posla, koji je definisan planom upravljanja projektom. Najveći deo budžeta i vremena se potroši tokom realizacije. Da bi se aktivnosti definisane planom upravljanja projektom uspešno izvršavale, projektni rukovodilac mora efikasno voditi projektni tim i upravljati stejkholderima. Efikasno upravljanje ljudskim resursima i komunikacijama predstavlja osnovni preduslov za ostvarenje projektnog uspeha [3].

U sklopu procesa realizacije, praćenja i kontrole korišćeni su procesi izveštavanja, statusnih sastanaka i praćenja zadataka, odnosno kao što se navodi u Planu komunikacije - na nedeljnom nivou smo održavali timske i stream sastanke kako bismo pratili status celokupnog projekta i njegovih delova. Izveštaji su rađeni i slati svim stejkholderima – nedeljno i mesečno u zavisnosti od kategorije stejkholdera. Npr. nadređenim osobama se slalo na nedeljnom nivou, dok je organima za odobranje slato na mesečnom nivou i držani su kategoriji „informisani“.

PLANNED	STARTLINE	STREAM	STATUS
Procedures and guidelines	Tue 20.8.19	Process	On going
Cabling and network	Wed 23.10.19	Tech	On going
Technical room	Wed 30.10.19	Tech	On going
Branding	Thu 16.1.20	Comm.	On going
Procurement and assembling	Tue 5.11.19	Space	On going
Equipment	Thu 17.10.19	Space and Tech	On going
Web portal	Fri 24.1.20	Comm.	On going
Trainings and workshops	Mon 20.1.20	HR	On going
System of scheduling meeting room	Mon 30.12.19	Tech	On going
Project documentation	Sun 30.8.20	PMO	On going
Technical system	Wed 6.12.20	Sec.	On going
Promotional activities	Mon 3.2.20	Comm.	On going

Slika 2.: Primer nedelnog izveštaja za praćenje statusa

Proces praćenja troškova se takođe odvijao od strane Stream lead-ova u sklopu linijskog dela (sektorski posao) tako da je Projektni rukovodilac pratio status i prekoračenje zajedno sa Vodama stream-ova i Računovodstvom organizacije.

Svaka podaktivnosti ili manja akcija se vodila kroz Akcioni plan i to su zadaci koji su se rešavali i stavljali u kategoriju „hitno-bitno“ kako bi se međuzadaci završili

na vreme, a glavni zadaci iz Projektnog plana izvršili kako je definisano i time ne bismo imali kašnjenja niti uticaj na vreme.

Faza Zatvaranja

Faza zatvaranje podrazumeva kraj projekta, izradu Završnog izveštaja sa svim neophodnim elementima:

- Ključne stejkholdere
- Evaluaciju projektnih isporuka i događaja
- Projektni raspored
- Status troškova
- Napore ljudskih resursa i učestvovanje

Grupa procesa zatvaranja obuhvata procese koji se koriste kako bi se formalno završile sve aktivnosti projekta ili jednog njegovog dela, predao završen projekat drugom subjektu ili zatvorio prekinuti projekat. Da bi se projekat ili određena faza projekta zatvorila na odgovarajući i propisan način, neophodno je da se u okviru procesa zatvaranja proveri da li su završeni svi procesi definisani ostalim grupama procesa.

4. ZAKLJUČAK

Finansijske organizacije, usled tržišnih promena sve više moraju da se prilagođavaju i modernizuju svoj sistem rada u skladu sa strateškim ciljevima. To podrazumeva unapređenje procesa rada, IT sistema, programa, aplikacija i pravac delovanja digitalizacije sa ciljem očuvanja konkurentnosti i ostvarivanja maksimalnih finansijskih rezultata.

Jedan od dokazano efektivnih i efikasnih načina za sprovođenje većih poslovnih aktivnosti i ostvarivanja strateških ciljeva jeste sprovođenje istih putem pokretanja projekata. Finansijske organizacije u sklopu svog kompleksnog rada i zahtevanih procesa i promena, sve više odgovaraju na probleme i rešenja upravo koristeći projekte i projektnu metodologiju u sklopu sopstvene Službe za upravljanje projektima. Prativši oblasti znanja i procese Projektnog menadžmenta, jednokratno se obuhvata svaki neophodni segment koji će na kraju isporučiti i doneti početno idejno rešenje kao rezultat koji će se dugotrajno koristiti. Uz definisane postulate, mehanizme i tačke odobravanja, projekti predstavljaju sistematičan pristup efektivnog i efikasnog prilaza potencijalnom problemu i njeogovom rešavanju.

Na osnovu detaljne analize zahteva i potreba stejkholdera dobijen je kvalitetan i detaljan ulaz za dalje planiranje projekta. Prativši procese projekta definisane kroz Procedure i politike organizacije s jedne strane i faze prirode posla s druge strane, neophodne aktivnosti su raspodeljene, vremenski i resursno isplanirane tako da se dostigne definisani kraj kada je neophodno da se tim relokalizuje u okviru definisanog budžeta, identifikuju rizici i neophodno iskomicira između projektnog tima i identifikovanih stejkholdera.

Najveći izazov u toku samog projekta bilo je integrisati sve projektne aktivnosti kao i aktivnosti glavnih nosioca procesa (budžet i nabavka) i ispratiti ih u jednom za veoma kratko vreme sa posebnim akcentom da su projektne aktivnosti takve prirode da jedna mora sačekati

kraj druge kako bi se započelo sa narednim delom. Ukoliko bi se desilo kašnjenje jedne aktivnosti sve naredno bi se moralo pomerati i usaglašavati svaki put.

Koristeći svu neophodnu dookumentaciju (politike, procedure, šablone, izveštaje..) i plan komunikacije, dobijen je sistematičan uvid u progres projekta iz nedelje u nedelju sa glavnim prekretnicama i statusom, što je veoma bitno kod projektnih aktivnosti koje zahtevaju dosta praćenja i koordinacije kao što je projekat Reorganizacije i relokacije.

Aktivnosti Reorganizacije i relokacije zahtevali su projektni pristup i prilaz kako bi se cilj sproveo na efikasan i efektivan način uz obraćanje pažnje na ograničenje resursa, budžeta i vremena.

5. LITERATURA

- [1] Upravljanje projektom, R. Avlijaš, G. Avlijaš, Beograd, 2018
- [2] Project management Institute: „A Guide to the Project Management Body of Knowledge“, 6th edition, Newtown Square,
- [3] Kerzner, H: “Project management: A System approach to planning, scheduling and controlling”, John Wiley & Sons, New York, 2017.god

Kratka biografija



Dejana Srdić rođena je u Novom Sadu 1993. Osnovne akademske studije je završila na Fakultetu Tehničkih Nauka 2017. godine. Tokom studija se opredeljuje za usmerenje Projektni menadžment. Posle kraće pauze, 2018. godine nastavlja na istom modulu Master studije koje završava 2020. Trenutno je zaposlena kao Projektni menadžer na projektima unapređenja poslovnih procesa u okviru PMO službe unutar jedne od vodećih finansijskih institucija gde primenjuje stečeno i usvaja novo znanje.