

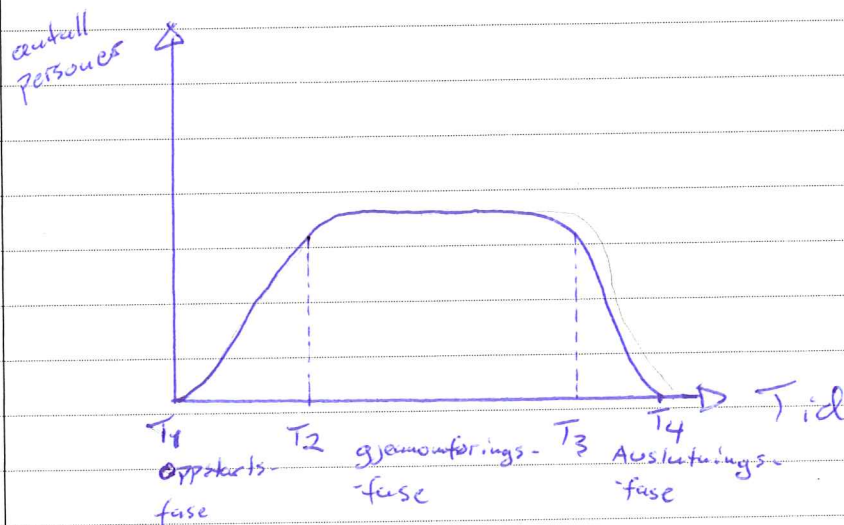


Oppgave 1.

Jeg vil først begynte besvarelsen med å definere hva et prosjektarbeid er og når et prosjektarbeid er mest hensiktsmessig.

Et prosjekt er en oppgave som har et eget mål, lar frekvens og gitte tid- og kostnadsrammer. Det er ofte en del av en innovasjonsprosess og er en del av en økonomisk transaksjon.

Prosjekter skiller seg ut fra "voulige" permanente organisasjoner ved at de har et gitt avslutnings-
-spkt. Prosjekter er som produkter det har en livssyklus.





Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 2 av 30

Problemer som oppstår med relativt lav frekvens, dvs at de oppstår relativt sjeldent burde dermed bli behandlet som prosjekter.

Når man først har bestemt seg for å bruke prosjekt som arbeidsform må man bestemme prosjektets karakteristika og velge institusjonell- og styringsform. Dette kan gjøres ved hjelp av fire elementer,

- Usikkerhet
- Uvisshet
- Frekvens
- Størrelse

Usikkerhet.

Dette elementet tar for seg usikkerheten knyttet til prosjektet. Usikkerheten kan være:

Intern: Dette er usikkerhet som er innad i basisorg. eller prosjektorg. kan bestå av strategier.

Ekstern: Valutassvingninger er et eksempel på ekstern usikkerhet. Altså usikkerhet knyttet opp mot omgivelsene rundt organisasjonen (Org.)



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 3 av 30

Åpen usikkerhet: Dette er usikre elementer som vi er kjent med, men som nødvendigvis ikke er inntraffet enda. Eksempelvis endring i olje- og boligpriser.

Lukket usikkerhet: Dette er usikre elementer som vi ikke viste eksisterte, men som har inntraffet. Eksempelvis terrorangreper ~~9/11~~ 9/11.

Usikkerhet

Graden av prosjektets usikkerhet måles ut fra graden av Transaksjonsspesifikke investeringer (Ti). Dette er investeringer knyttet direkte opp mot prosjektet, men de har lite eller ingen uttøst verdi / markedsverdi utenfor prosjektet.

Forskjellige typer Ti:

- Personale \Rightarrow Oppføring/kursing av personale før og under prosjektet.
- Lokalisering \Rightarrow Plassering av bygg og anlegg
- Teknologi \Rightarrow Bruk av spesiell teknologi for prosjektet
- Spesifikke prosjekttiltak
 \hookrightarrow Andre spesielle investeringer / tiltak som utenfor prosjektet har lav eller ingen markedsverdi.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 4 av 30

Frekvens.

Tidligere nevnte jeg at prosjekter burde ha en lav frekvens, og det er nettopp det dette elementet måler.

Størrelse.

Prosjektets størrelse kan bestemmes ut fra fler forskjellige faktorer, men de mest vanligste er å se på størrelsen av det fysiske omfanget prosjektet omfatter. Dette kan være fysisk størrelse, antall engasjerte ansatte, størrelse på budsjett o.l.



Emnekode : Org 433
 Kandidatnr. : 5570
 Dato : 2/12 10
 Ark nr. : 5 av 30

Videre ut fra disse fire elementene må man bestemme prosjektets institusjonelle og styringsform.
 Dette gjøres ved hjelp av en usikkerhets- og støttesprofil, (illustreres ved et tilfeldig fiktivt org.)





Emnekode : Org 433
 Kandidatnr. : 5570
 Dato : 2/12 10
 Ark nr. : 6 av 30

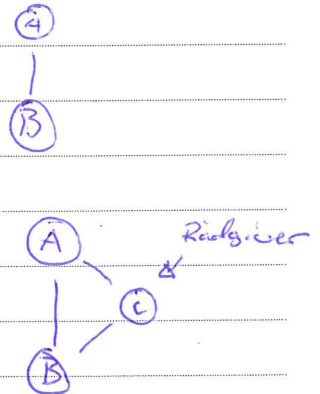
Ut fra disse profilene bestemmer man
 institusjonell og styringsform.

Ulike former for inst. form

- Egen bedrift
- Prosjektorg.
- Marked
- Alliance

Ulike former for styringsform.

- Marked
- Bilateral
- Trilateral
- Hierarki



Etersom dette allerede er klassifisert som et
 prosjekt kan vi plassere de i en ny modell

Grad av uenighet

		Lav	Middels	Høy
F	LAV		An. kumulert prosjekt entstgr	An. Spesialdesignet anlegg
R			tr. Prosjektorg.	tr. Prosjektorg.
E			St. Bilateral	St. Trilateral
K			AV. kontrakt	AV. kontrakt
V	HØY		ko. klassisk (Ny)	ko. Ny klassisk
E			Pi. kombinasjon	Pi. kombinasjon
N				
S				



Kommentar til modellen:

Au ⇒ Anskaffelse / Transaksjon.

- Standard utstyr
- kundetilpasset - 11 -
- Spesialdesignet anlegg
- Standard materialer
- kundetilpasset - 11 -
- Spesialdesignet anlegg til forskjellige faser

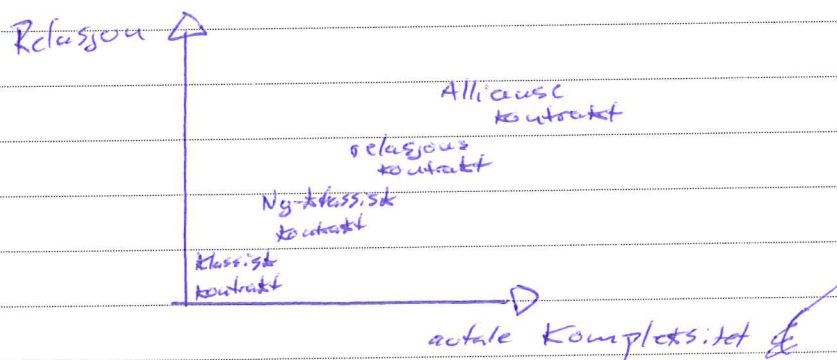
lu ⇒ Institusjonell form (Newt tidligere)

ST ⇒ Stylingform (Newt tidligere)

Ao ⇒ Aotatetype

- Kjøp
- kontrakt

ko ⇒ kontraktstype



Pi ⇒ Prisformat

- Fastpris
- Enhetspris
- Kombinasjonspris



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 8 av 30

Det første prosjektet jeg vil foreslå går på at "Electrosmart" burde samle de to produksjonsavdelingene sine til en avdeling. Dette kunne spare bedriften for mye kostnader, og dette kan gjøres ved å omstrukturere/bygge om de to samlebandene til et samleband.

Dette klassifiseres som et prosjekt fordi det er en engangsoppgave, og med ~~det~~ denne klassifiseringen har det en lav frekvens.

Det andre prosjektet jeg vil foreslå er et forskningsprosjekt, dvs et prosjekt som går på å utvikle nye produkter. Ettersom det er stor konkurranse: "Electrosmart"s marked har også dette prosjektet en lav frekvens, men også gite-tid- og kostnadsrammer. Det stiles krav og forventninger at det skal utvikles nye produkter ~~som for konkurransen~~ som gir et konkurransemessig fortrinn for forbrukerne.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 9 av 30

Jeg skal nå bestemme de ulike prosjektenes karakteristika ved hjelp av fire tidligere nevnte elementer.

Prosjekt 7: Samlebånd

Usikkerhet

Det er noe usikkerhet knyttet til et slikt prosjekt. Men det aller meste av usikkerheten er nok knyttet til ~~interne~~ internt i bedriften. Det kan selvsagt forekomme lukkede usikkerheter, men det er som tidl. nevnt utsjente

Usikkerhet

Jeg vil anta at dette prosjektet er ganske innovativt og usikkert, ettersom bedriften ikke har vurdert eller bygd om samlebåndet tidligere.

Det er meget mulig at ~~bedriften~~ ~~kre~~ prosjektet krever en stor grad av Ti.

Størrelse

Prosjektets størrelse er relativt lite, men for en liten bedrift som "Electrosmart" kan det bli stort ettersom de mest sannsynlig må stoppe hele produksjonen under ombygging.



Emnekode : Og 433
 Kandidatnr. : 5570
 Dato : 2/12/10
 Ark nr. : 10 av 30

Frekvens.

Dette er som tidligere nevnt en engangs-
 oppgave og har dermed lav frekvens.

Involvement / Omkret	Grad av omkret (7)		
	Lav	Middels	Høy
Personale		X	
Lokalisering	X		
Teknolog i		X	
Spesif. k...		X	

	Grad av stil (7)		
	Lav	Middels	Høy
Unikhet			X
Usikkerhet	X		
Størrelse			X
Fokuser	X		

Jeg vil klassifisere prosjekt 1 med en
 middels grad av unikhet. Og med en
 lav frekvens



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 11 av 30

Når det gjelder prosjekt (2) forskning, er det knyttet mer usikkerhet t.v. eksterne omgivelser, forstuvingsavdelingen kan ikke vite med sikkerhet hvor langt i utviklingsprosessen konkurrentene har kommet.

Når det gjelder usikkerhet er hvilket som helst forstuvingsprosjekt usikkert på sin måte, men det trenger i liten grad Ti foruten teknologi og spesifikke prosjekthittak. Vi må anta at bedriften har et godt egnet lokale og kompetente ingeniører til å utvikle produktene.

Størrelsen er i dette prosjektet lite, Frekvensen er lav.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 12 av 30

Oppgave 2.

Først vil jeg introdusere både innovasjonsprosessen og en org. strategi. Organiseringen blir besvart under oppg 3.

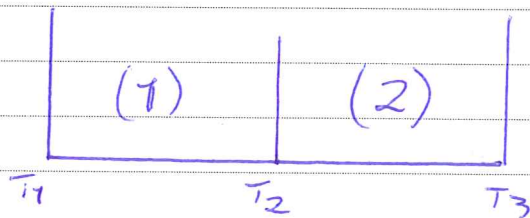
Innovasjon.

Det er et begrep som går ut på det å skape noe nytt, eller bruke kjente elementer til å skape noe nytt.

Et prosjekt er som oftest innovativt ettersom det har en lav frekvens, ~~det blir sjeldent gjentatt~~

I en innovasjonsprosess har vi to faser

- (1) konseptutviklingsfase
- (2) gjennomføringsfase





Emnekode : Org 433
 Kandidatnr. : 5570
 Dato : 2/12 10
 Ark nr. : 13 av 30

I konseptutviklingsfasen planlegger man prosjektarbeidet og utvikler et konsept over hvordan arbeidet skal utføres.

I gjennomføringsfasen blir selve arbeidet utført.

Det er bedre å ha en lang konsept-
-utv. fase og en kortere gjufør. fase, enn
motsatt. Dette er fordi det er i starten av
produktet man kan kontrollere ~~de~~ / påvirke
kostnadene i størst grad.

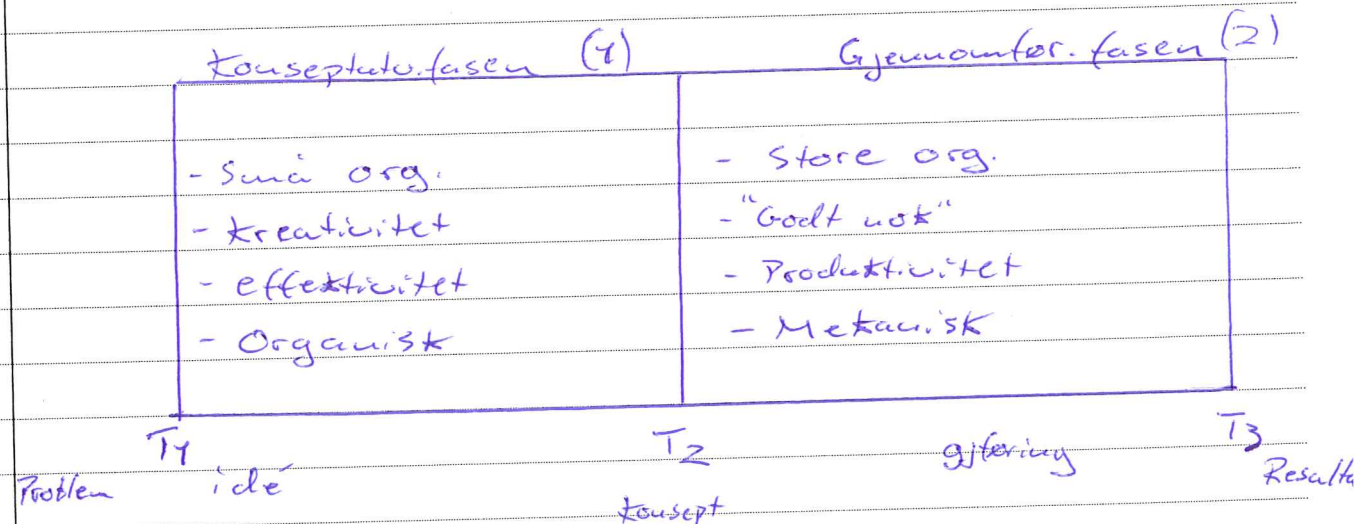
~~Under konseptutviklingsfasen er det mest~~
kreativ

Under en innovasjonsprosess og intern
organisering av et prosjekt har vi to
forskjellige organiseringstyper:

Organisk	Mekanisk
- Små org.	- Store org.
- Få nivåer	- Mange nivåer
- Viktigere m/kompetanse enn formell stilling.	- Formell stilling er viktig.
- To-veis, horisontal kommunikasjon	- En-veis, vertikal kommunikasjon (hierarkisk)
- Beslutninger tas ikke så mye forarbeid	- Veldig mye forarbeid foran beslutninger.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 14 av 30



Som vi kan lese av modellen er fase (1) knyttet til en organisk org. struktur og kreativitet og effektivitet er sentralt. Effektivitet vil i dette tilfellet si å gjøre de riktige tingene.

Fase (2) derimot har en mekanisk org. struktur og her er det ikke like mye rom for å tenke kreativt, men det er ønskelig å gjøre arb. oppg. tilfredsstillende dvs "godt nok". Produktivitet vil si det å gjøre tingene riktig.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 15 av 30

Når det gjelder likheter og ulikheter mellom de to prosjektene og innovasjon vil jeg stille ut forskningsprosjektet til å være mer innovativt. Dette er for at de har som mål å skape noe ^{nytt} "nytt".

Samlebåndprosjektet bruker derimot "kjente elementer" til å skape noe nytt, men de utvikler ikke en ny type samlebånd og er dermed mindre innovativt.

Jeg vil plassere forskningsproduktet i en organisk org.-struktur ettersom det er ~~unge~~ av en mindre størrelse og avhengigheten av å tenke kreativt er stor.

Samlebåndprosjektet er mer mekanisk, det er av stor betydning for produksjonen til bedriften og det er mer fokus på produktivitet enn effektivitet. Det er også mindre rom for å tenke kreativt.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 16 av 30

Strategi:

En strategi er utformet som en vei for å nå prosjektets/bedriftens mål.



Oppgave 3.

Prosjektorganisering går ut på måten man organiserer et prosjekt på. Dette er viktig for å håndtere kostnader og oppsetthold tilstrekkelig informasjon mellom basisorg. og prosjektorg.

Det finnes tre typer organisasjoner.

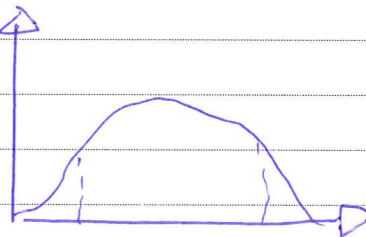
• Permanent organisasjon



- Dette er en permanent organisasjon som har som mål og utse. Ikke angitt avslutningspt. Eks forsvarst, kirken,

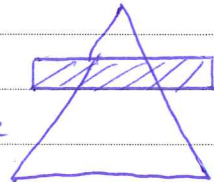
• Temporære org.

- Dette er org. som har et ^(livssyklus org) avslutningsstidspkt, som prosjekter.



• Tversgående forbindelser.

- Dette er underliggende elementer som ligger oppå den permanente organisasjonen og kan bestå av:



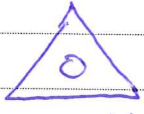
- Møter
- prosjektgrupper
- Permanente grupper
- matriser

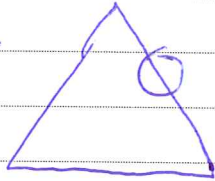


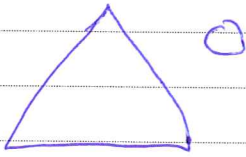
Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 18 av 30

Matriser er den mest komplette
tverrgående forbindelse.

Videre under ekstern organisering av
prosjekter i forhold til basisorg. har vi
tre måter:

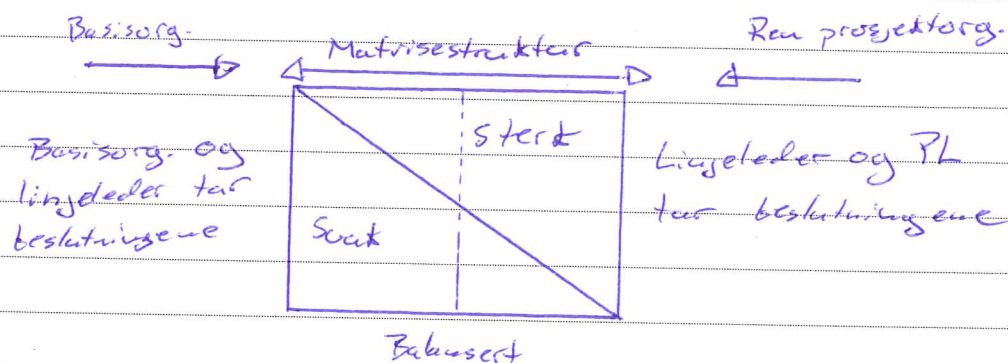
• Internt i org. 
- Dette vil si at prosjektorg. er organisert under
basisorg. Ikke skilt ut som en egen enhet.

• Matriser
- Prosjektorg. med delt autoritet. Delvis
skilt ut fra basisorg. 

• Ren prosjektorg.
Full autoritet. Prosjektorg. er skilt ut fra
basisorg. og opptrer som en egen org. på
vegne av basisorg. 



Under matriseorganisering har vi forskjellige typer matriser, disse kan illustreres i en modell.



Sterk matrise.

- I denne matrisen er det prosjektlederen som har det meste av autoritet og beslutningsmyndighet. Medlemmene/de ansatte på prosjektet jobber både i basissorg. og i prosjektorg., men mesteparten av tiden blir brukt på arbeid i prosjektet.

Svak matrise

- Denne type matrise tilsier at medlemmene/ansatte jobber mer med basissorg. enn prosjektet og i denne matrisen har linjeleder og basissorg. beslutningsmyndighet og autoritet.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 20 av 30

Balansert matrise.

- Ligger i mellom at denne matrisen er "midt i mellom". Både linjeleder, prosjektleder (PK) og (basisorg.) har beslutningsmyndighet og autoritet. Dette medfører ofte en balanse med denne type matrise ettersom det kan oppstå et "tosje(s)problem".
- De ansatte på prosjektet jobber like mye på prosjekt som i basisorg.

Matriseorganisering er altså en form for ekstern organisering til basisorganisasjonen. ~~Og~~ Forståing viser at prosjekter med sterk matrise har større sannsynlighet for suksess.

Når prosjektorg. har valgt den eksterne organiseringen må den også velge intern org. struktur. Den kan være:

- Organist
- Metanist

(Se oppg 2)

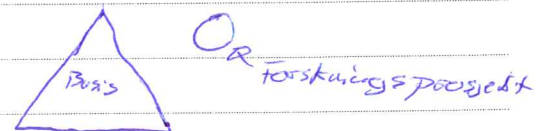


Emnekode : Org 433
 Kandidatnr. : 5570
 Dato : 2/12/10
 Ark nr. : 21 av 30

Før å velge ekstern organisering i forhold til basisorg. kan man følge en modell. Jeg mener at prosjekt 1, samlebåndsprog, burde bli organisert som en matrise, men forskningsprosjektet som en eg ren prosjektorg. med full autoritet.

Faktor	Matrise	Ren. Prosjektorg.
- Størrelse	Middels	stor
• Ressurskritisk	stor	lite
* • Tidskritisk	lite	stor
- Krev til kommunikasjon u/basisorg.	stor	lite
* • Eksterne avhengigheter	lite	stor

Forskningsprosjektet er veldig avhengig av eksterne omgivelser, dvs konkurrentene og de har et veldig strengt tidsperspektiv. De har ikke et umiddelbart stort krav til å ha kommunikasjon u/basisorg. Jeg anbefaler dermed at forskningsprosjektet ~~blir~~ benytter Ren prosjektorganisering u/ full autoritet i sin eksterne organisering i forhold til basisorg.





Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12-10
Ark nr. : 22 av 30

Når det gjelder samlebåndprosjektet mener jeg prosjektet burde benytte seg av matriseformelen. Den sterke matrisen er å foretrekke. Det er viktig for prosjektet bedriften at prosjektet blir ferdig fortrest mulig og det er dermed ønskelig at de ansatte bruker mest tid på prosjektet enn i basisorg. Denne matrisen brukes også for å unngå tøyjefspørsmålet og fordi den etter forskning har størst sannsynlighet for suksess.



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 23 av 30

Oppgave 4.

Å jobbe og utvikle gode team kan være viktig for en org. Gode team kan få fram det beste i seg selv og hos andre medlemmer. Å jobbe i team vil si det å jobbe mot et felles mål.

For å utnytte et teamarbeid best mulig er det viktig å skape positive synergieffekter. Dvs at ~~summen~~ den samlede summen av ~~hvert enkelt team~~ teamets resultater er større enn den summen hvert enkelt medlem hadde utrettet på egenhånd.

$$1 + 1 + 1 + 1 = 4$$

Dette er en ~~en~~ positiv synergieffekt (illustrert)

En negativ synergieffekt kan oppstå dersom den samlede summen av teamets resultater er lavere enn det hvert enkelt medlem hadde utrettet på egenhånd.

$$1 + 1 + 1 + 1 = -2$$

Negativ synergieffekt



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 24 av 30

For at "Electrosmart" skal utvikle effektive team bør de være klar over de 6 punktene som for suksesskriterier for team.

- Felles mål
- Utvalgte hverandres styrker, få det beste ut av hvert medlem
- Regler innarbeidet og oppfattet av alle medlemmer
- Bruke energi på å nå målet
- Oppfordre til å ta sjanser
- Hvert enkelt medlem må ønske å identifisere seg med teamet.

Videre burde bedriften benytte seg av 5-stegsmodellen for å lage et team.

1. Forming

- Teammedlemmene møter hverandre og blir kjent.

2. Storming

- En periode med konflikter innad i teamet. Det kan oppstå konflikter om medlemmers roller og stillinger.

3. Norming

- Normer og roller blir fordelt. Teamet er klar for å begynne arbeidet



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 25 av 30

4. Performing.

- I dette steget utføres merstørst delen av arbeidet. Det er her man jobber for å oppnå målet. De tre foregående fasene la grunnlaget, men ~~etter~~ etterfølges av arbeidet skjer i hovedsak her.

4/11

5. Adjourning

- Avslutningsfase. Medlemmene begynner å justille seg på teamarbeidets slutt.

En viktig kommentar til 5-stegsmodellen er at bedriften burde sørge for at teamet kommer seg til fase 4 fortest mulig.

Videre er det viktig for bedriften å velge riktige deltakere til riktig team. Dette gjøres ved å:

- 1). Retsutlere sett personer
- 2). Holde et oppstartsmøte
- 3). Oppsette møteregler
- 4). Teamidentitet
- 5). Felles visjon
- 6). Belønningssystemer
- 7). Konflikthåndtering



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 26 av 30

1. Rekruttering.

- Det er viktig å rekruttere de rette medlemmene som passer sammen.

For å jobbe i team må man ha en ~~vis~~ god del samarbeidstknikker.

2. Oppstartsmøte.

- Her blir det fortalt hvordan teamet skal jobbe fremover.

3. Møteregler.

- Her blir man enige om hvor ofte man skal ha møter og hva som skal diskuteres på møtene.

4. Teamidentitet.

- Dette punktet skal spørre for at medlemmene ønsker å identifisere seg med teamet. Det kan være ved å gi teamet et eget navn eller gjøre ting sosialt utenom arbeidstiden.

5. Felles visjon.

- Medlemmene burde få full innsikt i prosjektets strategi og visjon. Og jobbe samlet mot å nå dette "bildet"



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 2/12 10
Ark nr. : 27 av 30

6). Belønningssystemer.

- Dette kan bestå av personlige eller relasjonsmessige belønninger som bonus eller tilbud om jobb etter endt teamarbeid.

~~Denne~~ Dette punktet kan være vanskelig å bedømme ettersom det i team kan være vanskelig å se hvem som gjør en god og hvem som gjør en dårlig jobb.

For noen er det også belønning nok å jobbe på ~~for~~ prosjektet / teamet.

7). Konfliktbehandling

- Det finnes både positive og negative konflikter. Prosjekt- eller teamleder må i dette tilfellet oppfordre til positive- og håndtere negative konflikter.



Emnekode : 009 433
 Kandidatnr. : 5570
 Dato : 2/12 10
 Ark nr. : 28 av 30

Oppgave 5.

Jeg har besvart en del av disse spør
 i oppgave 1.

Velger likevel å sette opp en komplett modell.

Grad av unitet

		LAN	Middels	HØY
F		An. Standard utstyr	An. Kundetilpasset utstyr	An. Spesialdesignet utlegg
R	LAN	In. Marked	In. Prosjektorg.	In. Prosjektorg.
E		Av. kjøp	Av. Kontrakt	Av. Kontrakt
*		Pi.	Ko. Ny-klassisk	Ko. Ny-klassisk
V			Pi. kombinasjon	Pi. kombinasjon
E	HØY	An. Standard materialer	An. Kundetilpasset materialer	An. Spesialdesignet utlegg for forskjellige faser.
N		In. Marked	In. Alliance	In. Egen bedrift
S		Av. kjøp	st. Bilateral	st. Hierarkisk
		Pi. enhetstest	av. kontrakt	Av. kontrakt
			ko. relasjon	ko. Alliance
			Pi. enhetstest	Pi. enhetstest



Emnekode : Org 433
Kandidatnr. : 5570
Dato : 21/2 10
Ark nr. : 29 av 30

Institusjonelle- og styringsformer har blitt forklart tidligere i oppgaven.

Vi har to forskjellige avtaletyper:

- kjøp.

- Dette er et vanlig kjøp / transaksjon. Kan ofte skje over disk eller ved en enkelt ordre. Noen skriftlig avtale er ikke nødvendig.

- kontrakt

- Dette omhandler også kjøp / transaksjoner, men er mer passelig om partene skal ha mye med hverandre å gjøre i fremtiden. (Mange transaksjoner)

De ulike kontraktstypene

- Klassisk
- Ny-klassisk
- Relasjon
- Allianse

blir benyttet i forskjellig grad. Det kan enkelt illustreres ved hjelp av grad av partenes relasjon og ~~partenes~~ kontraktens kompleksitet.



Partenes
relasjon



Allianse
kontrakt

Relasjonst
kontrakt

Ny klassisk
kontrakt

Klassisk
kontrakt



kontraktens kompleksitet

De forskjellige prisformatene er beskrevet i
oppg ①

Ellersom "Electrosmart" nå ønsker å satse
mer på prosjekter må de begynne å
forholde seg til et nettverk.

For prosjektledelsen vil dette ha betydning
for at det er flere ulike interessenter å
forholde seg til.

- Myndigheter
- Kunder
- Omgivelse
- Underleverandører
- Topplederen