



Emnekode : ØK4-431
Kandidatnr. : 8949
Dato : 2/12-2010
Ark nr. : 7 av ~~8~~ 19

Oppgave 1

Jeg har fullført denne oppgaven som
å presentere ulike prosjektalternativer og
der velge i form av leveringsprosjekt, utviklings-
prosjekt, investeringsprosjekt og forskningsprosjekt.

Jeg viser også til ulike tabeller som
prosjektene bør ta hensyn til for å
etablere prosjektprofil.

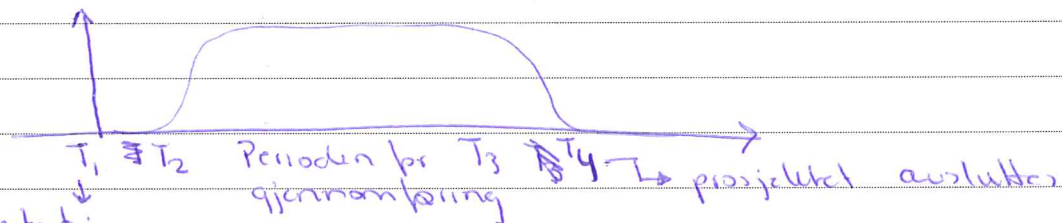


Emnekode : ORG-431
 Kandidatnr. : 8949
 Dato : 2/12-2010
 Ark nr. : 2 av 19

Oppgave 1

Jeg her i denne oppgaven tolket hovedutfordringene som å øke konkurranedyktighet og produsere rimeligere produkter, og pekt på utr og investering ^{og prosjekt}

Et prosjekt har egne mål, lau ^{prosjekt} felles og tids- og rammebetingelser, i tillegg til å være en del av en innovasjonsprosess og tilknyttet en økonomisk transaksjon.



Oppstart:
 her etableres mål, bemanning bygges opp, organisasjonsform bestemmes og normer og verdier etableres

Prosjektet gir grunnlag for samarbeid på tvers av ulike avdelinger og eventuelt organisasjoner, og er målorienterte. Slike sett vil prosjektet ha stort fokus på overordnede mål og realiseres bedriftens målsettinger. I tillegg kan det nevnes at prosjektet som regel er innovative, og bedriftens problemer med nyskaping kan løse seg opp. De har også en relativt selvstendig lederstil, men det kan på den annen side by på både fordeler og ulemper. En sterk og selvstendig prosjektledelse kan være til byr for toppledelse, men når det er sagt her som regel toppledelse en legitim makt som prosjektledelsen mangler. Prosjektarbeid her stort sett høstet god



Emnekode : _____

Kandidatnr. : 8949

Dato : _____

Ark nr. : 3 av 19

Investering i	Grad av	Grad av usikkerhet		
		lav	Middels	stor
F r e k v e r s	lokalisering	x		
	personell		x	
	teknologi			x
	spesielle prosjekttiltak		x	

Kritiske faktorer	Karakter	Prosjektprofil		
		lav	Middels	stor
F r e k v e r s	usikkerhet			x
	preklusjons usikkerhet	x		
	størrelse			x
				x

Transaksjons/prosjektets karakter vurderes utifra følgende faktorer som vist ovenfor.

F r e k v e r s	Usikkerhet	Usikkerhet	
		lav	stor
F r e k v e r s	Utnyttede markeder		Prosjektorg
	Utnyttede markeder		Bilateral
	markedsstyring	Bilateral	Tribilateral

Bilateral: Allianser
 Tribilateral: Egen bedrift
 Bilateral: Brevsakke/forhandlinger



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8949
Dato : 2/12-2010
Ark nr. : 34 av 19

kritikk, men det kan også være interne og moralske konflikter som kan vanskeliggjøre et enhetlig og ~~effektivt~~ vellykkende prosjektarbeid.

Valg av prosjekter bør ta hensyn til strategiske betraktninger, konseptuelle betraktninger, økonomiske og finansielle forhold, ~~gjennom~~ usikkerhetsanalyse og vurdering av initialvurdering

I første omgang kan det ~~for~~ være gunstig å etablere et utviklingsprosjekt som tar utgangspunkt i eksisterende kunnskap og benytter det videre for å etablere nye produkter og annerledes løsninger. Dette kan både bidra til økt konkurranseevne, samt redusere produksjonskostnadene. I tillegg kan et såkalt investeringsprosjekt og utkontrahering til eksisterende aktører ved produksjon eller delmaterialer sørge for en mer effektiv og produktiv virksomhet. De nevnte prosjektene kan imidlertid føre til økt usikkerhet og økte kostnader og det er essensielt å foreta grundig planarbeid og analyser for eventuell virksomhet.

Oppgave 2

Innovasjon

Innovasjon indikerer nyskaping, aksept og å ta i bruk løsninger er selve adopteringen, mens diffusjon er ensbetydende med spredning \Rightarrow innovasjonsprosessen.

Navnet gjelder Dette er gjeldende for



Emnekode : ORG - 431
Kandidatnr. : 8949
Dato : 2/12 - 2010
Ark nr. : 5 av 19

utviklingsprosjektet, men kan det sies å være det som for investeringsprosjektet? Selv om investeringsprosjektet ikke innebærer at bedriften selv har utviklet et produkt, er det ikke dermed sagt de ~~er~~ ikke er innovative. De tenker imidlertid nye ting, men overlater produksjon til annen kompetanse. Slike sett ~~er~~ vil oppå de ulike fasene, konseptutvikling og gjennomføring, arte seg annerledes. I konseptutviklingen vil ~~det~~ det etableres mål, strategier og dokumentering for gjennomføringsfasen og det er stort pluss på effektivitet og å gjøre de "riktige tingene." ~~Bedriften~~ Bedriften velger å utkontrahere del av selve gjennomføringen til andre virksomheter i investeringsprosjektet, mens utviklingsprosjektet har valgt å produsere på egenhånd. I utviklingsprosjektet ~~er~~ kan innovasjonsprosessen gi konklusjoner for ~~støtten~~ ledelsen med tanke på utfordringer med å implementere løsningen. ~~og dette gjelder spesielt for~~ ~~dette gjelder~~ og dempe kreativitet i overgang til gjennomføringsfasen. Men er ikke dette også gjeldende for investeringsprosjektet? På mange måter er det litt med hensyn til implementering og ulike utfordringer de møter fra de ansatte. Når det gjelder styringsmessige konklusjoner kan det være hensiktsmessig ~~å~~ å skifte ledelsesansvarlig i overgang fra hovedpluss fra effektivitet og produktivitet. I tillegg kan det lønne seg å benytte seg av ulike organisasjonsstrukturer i de ulike fasene; nærmere



bæstemt organisk og mekanisk struktur.

Strategi

To vigtige principper i forbindelse med strategier er specialisering af arbejdet og udvikling af tjenester og produkter. Strategier skal håndtere usikkerhed og uægte overordnede mål, m.m. Det findes ulike analyser som kan benyttes; industri-, konkurrence-, værdikæde-, og livscykelanalyse. De to sidste er mere aktuelle i forbindelse med projektarbejde da de fokuserer på hvordan man skal konkurrere.

~~Industri- og konkurrenceanalyse~~ Men i forbindelse med investeringsprojektet og det elektromekaniske valg af udkonstruere har de på arbejdet været

I forbindelse med investeringsprojektet/utr. har det vist sig at strategiske muligheder som resultat af virksomhedens egne værdier og ændre om bedre konkurrencedygtighed.

Det er særlige to strategiske fortrin som viser sig; lavkostnads og særpreg. I forbindelse med udviklingsprojektet og investeringsprojektet kan begge fortrinnene gøre sig gældende, men bedriften må ~~placere~~ på auktion om produktet kan differentieres og om kunderne er villige til at betale en højere. ~~Udviklings~~ projekterne kan også give konkurrencemæssige fortrin ved at producere til en lavere kostnad.

Projekternes strategier bør evalueres i forbindelse med usikkerhed (strategier)



Emnekode : DRG-431
Kandidatnr. : 8949
Dato : _____
Ark nr. : 7 av 19

Som redusere usikkerhet, men reduserer da også (fortjenestemulighetene) eller strategier som øker kompetanse for håndtering av usikkerhet. I forbindelse med investeringsprosjektet er det som regel en del mer kostnader og usikkerhet tillmyttet prosjektet enn ved utviklingsprosjektet. Risikoprofilen kan også arte seg annerledes, og dette kan blant annet som ANS eller AS. Prosjektportefølien er viktig for begge prosjektene, og det er viktig med tenke på usystematiske og systematiske risikovurdering. ~~Det kan gi~~ ~~effektiviserings~~ ~~gevinster~~ ved masse- eller serieproduksjon dersom ~~prosjekt~~ ~~oppgaven~~ ~~her~~ høy frekvens, ~~ved~~ ~~prosjekt~~ ~~oppgaven~~ Prosjektene må også vurdere strategier i henhold til størrelse og arkitekturen eventuelle allianser, bruk av underleverandører, fordeling av risiko, etc.

Organisering

Prosjektet kan organiseres som funksjonelle org, som dedikerte team eller i form av matrixstruktur. Fortrinnsvis kan vise seg nyttig ~~der~~ ~~der~~ dersom prosjektet har hatt dominerende funksjonsinteresser eller ekspertise i forbindelse med utviklingsprosjektet og at man tar utgangspunkt i eksisterende kunnskap kan umiddelbar matrixorganisering vise seg effektiv. Slike sett kan de ansatte både plussene på faglig kvalitet og prosjektoppgave.



Det som avgjør organisasjonsform er imidlertid grad av produktensartethet og stabilitet i omgivelsene. Men kan velge org. typer som permanente, temporære eller tverrgående forbindelser.

		Stabilitet i omgivelsene	
		Stor	Liten
Produktensartethet	Stor	Profesjons- byråkrati Maskinbyråkrati	Entet struktur
	Liten	Divisjonalt byråkrati	Adhokrati

For å avgjøre om org. strukturen bør være matrise eller full autoritet kan det sies at dersom teknologi er komplisert, størrelse er liten, og usikkerhet er stor bør det velges matrisestruktur. I tilfelle med høy usikkerhet, ny teknologi, stor størrelse bør full autoritet velges.

Den interne org. strukturen kan reflektere en organisk eller mekanisk struktur. I små prosjekter etableres ofte team og prosjektgrupper, men i store prosjekter er det gjerne prosjekter med full autoritet. Den interne strukturen kan da ta form som profesjonelt byråkrati og hvor de tverrgående forbindelsene fungerer som koordinerende mekanismer. ~~Personer~~



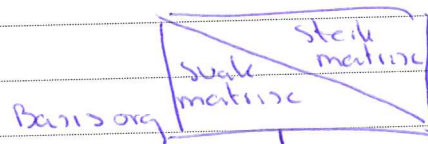
Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8949
Dato : _____
Ark nr. : 9 av 19

Hva er således den beste metoden? Dessom vi antar at Electrosmart bruker 75 % av arbeidskraften til prosjektoppfølging kan det kunne seeg med ~~et~~ prosjektlag med full autoritet. Men i dette tilfellet anses jeg at de ikke bruker sin stor kapasitet på prosjektoppfølging og dermed kan være fordelaktig å bruke matrisestruktur.



Oppgave 3

Matrix er opprinnelig latinsk og betyr direkte oversatt betyr det "lumor", en struktur som binder andre strukturelle elementer sammen. Ved organisering som matrixstruktur har man to kommandolinjer; en som følger den funksjonelle linjen og en som følger prosjektlinjen. Det innebærer at de ansatte både kan arbeide med sine ~~egne~~ vanlige arbeidsoppgaver og prosjektoppdrag; det gir både et oppgarepleus og faglig pleus. Dette kan gi fleksibilitet, retning, til vanlige karriere mønstre eller endt prosjektarbeid, men det kan også være stressende for de ansatte og bidra til bosjelsproblem og flers^{nipa}problem (flere prosjekter). Det kan være utfordrende å vite hvem som har ansvar og myndighet og motsetningsfylte ledelseskrav og prioriteringer. Det finnes både svake og sterke matriser; hvor førstnevnte er det basisorganisasjonen som har beslutningsmyndighet, ~~og~~ mens den sterke matrisen er det prosjektorg. som tar beslutningene.



Basisorg
Prosjektorg med full autoritet
Bestemt matrise

Prosjektmatrisen presterer relasjoner og samarbeid, reduserer nærhet til ekspertise, mens den tekniske matrise ~~kan~~ bidrar til teknisk kvalitet og kan redusere ledelses-

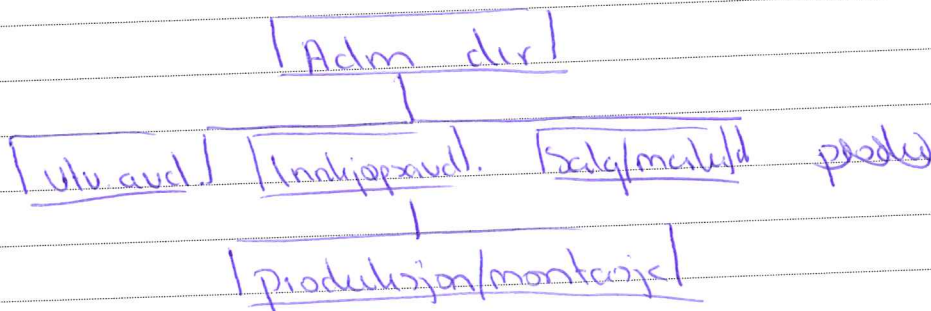


Emnekode : OK4-431
Kandidatnr. : 8944
Dato : _____
Ark nr. : 11 av 19

~~Inde~~ konflikter. Den balancerede matrisen kan derimod skabe balance men muligens fremme konflikter blandt de ansatte.

I forbindelse med matrixstrukturen er det vigtigt at det klargøres hvem som skal løse, hvordan det skal gøres, etc. Normalt ~~er~~ set er det linjefører som har faglig ansvar, mens projektleder søger for hvem, hvordan og når.

I forbindelse med udviklingsprojektet kan det dannes en ^{Projektmatrise} ~~projektmatrise~~ og istedenfor to produktions og montageafdelinger kan det være sig at slå sammen til en, for at sikre ~~et~~ helhedlig og integreret arbejde.





Emnekode : ORG-431
 Kandidatnr. : 8949
 Dato : _____
 Ark nr. : 12 av 19

Oppgave 4

Synergier er synonymt med å jobbe sammen og det er viktig å fokusere på effektive prosjektteam for å effektivisere samarbeid, skape et integrert og helhetlig team. Team arbeider mot et felles mål og produserer kvalifiserte resultater. Det kan være vanskelig å peke på hva slags egenskaper og karakteristiske medlemmene bør ha, det kan være veldig situasjonsbestemt. Belbin hevdet imidlertid å ha funnet visse personlige egenskaper ved observasjon av vellykkede team og viste til egenskaper og personligheter som initiativ-takeren, koordinatoren, kommunikatoren, arbeideren, m.fl.

Det kan ~~benyttes~~ benyttes en fem-stegs modell i forbindelse med utvikling av effektive team:

	Prosjektaktivitet Prosjektstartning	Grupperprosess Teste og finne ut hva
Forming		
Storming	Følelsesmessige reaksjoner til krav	Intraorg-konflikter
Norming	Åpen hendel og kommunikasjon	Grupperhelhet og integrasjon
Ytellesstandard	etablering og løsning	Funksjonelle løsninger
Oppløsning	Avslutning	



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8949
Dato : _____
Ark nr. : 13 av 19

Prosjektlederen har få teamet over i den fjerde fasen relativt raskt og det er normingsfasen som har konsekvenser for ytelsesstandarden.

Den mest kjente teammodellen er P.A.I.E modellen \Rightarrow produsent, administrator, integrator og entreprenør.

Det finnes ulike teamstrukturer: team med en sjef, team som mellombledelse, team som sirkulærtverk og team som stjernetilvirk. \hookrightarrow bygger på flat struktur

* eller ved operasjoner, hvorved er sjef ~~er~~ breder både ~~er~~ utgangspunktet med en sjef og matrixstruktur

* * * * * iden er at informasjon går rundt sirkelen og hver tillegger ny inf. Er vanskelig å gjennomføre.



Emnekode : ORG-431
 Kandidatnr. : 8949
 Dato : _____
 Ark nr. : 14 av 19

Oppgave 5

grad av unnlighet

		lav	Middels	stor
F R E K V E N S	L v	Anskaffelse: standard utstyr Inst.prim: markedsstyring Avtaletype: kjøp Prisformat: enhet fast pris	Anskaffelse: standard kundestyr Inst.prim: Prosjektorg. Avtaletype: kontrakt Kontraktstype: nyklassisk Styringsprim: bilateral Prisformat: kombinert	Anskaffelse: spesialdesignet anlegg Inst.prim: Prosjektorg. Avtaletype: nyklassisk kontrakt Kontraktstype: nyklassisk Styringsprim: kombinert med allianse Prisformat: kombinert Styringsprim: trilateral
	H y	Anskaff: standard materialer Inst.prim: markedsstyring Avtaletype: kjøp Prisformat: enhetspris	Anskaff: standard kundemateriale Inst.prim: allianse Styringsprim: bilateral Kontraktstype: relasjon Prisformat: enhetspris	Anskaff: spesialtilpasset utstyr for ulike faser Inst.prim: hierarkisk Styringsprim: bilateral Kontraktstype: relasjon Prisformat: enhetspris



Emnekode : ORG-431

Kandidatnr. : 8949

Dato : _____

Ark nr. : 15 av 19

Som det fremgår av tabellen ~~to~~ viser prosjektene usikkerhet og ~~størrelse~~ frekvens hvilke institusjonelle former, styringsformer, autoritetstyper, kontraktformer og prosjekt som det er optimalt å velge.

Transaksjonen eller prosjektets karakter ~~er~~ ~~med~~ vil påvirke hva slags institusjonell form som bør velges.

- usikkerhet; differansen ml tilgjengelig informasjon og informasjon vi trenger for å fullføre transaksjonen. Usikkerhet kan gi både muligheter og risiko, og sårbarhet kan vise seg i form av intern, ~~og~~ ekstern, åpen og lukket usikkerhet.

- frekvens, angir hvor ofte oppgaven kommer tilbake til oss, i personlitteraturen har det vært hovedfokus på lav frekvens og i slike tilfeller er det vanligvis med ervervs- overføring.

- usikkerhet; viser seg i transaksjonsspesifikke investeringer som idealisering, teknologi, personell og størrelse. Graden av usikkerhet gjenspeiles i grad av idiosynkratiske transaksjonsspesifikke investeringer.

- størrelse; fysisk størrelse, antall ansatte, etc. Påvirker arbeidsfordelingen og organiseringen.

Ved å analysere prosjektene usikkerhet og i den forbindelse de transaksjonsspesifikke investeringene legger det grunnlaget for prosjektet videre. Det determinerer både organisatoriske og styringselementer som er optimale for



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8949
Dato : _____
Ark nr. : 16 av 19

Prosjektoppfølging, men kan det vises å være en
entil avgjørelse? Dette krever grundig arbeid
og konsekvenshet, det er tidkrevende og i enkelte
tilfeller ikke like enkelt å skille ut & samle
informasjonen som kreves. I tillegg kan elementer
bli synlige underveis og muligens endre på
opprikkelig utforming.

Electrosmart bør analysere usikkerhet og
frekvens i sine prosjektoppfølginger og derfor
slik sett ta stilling til valg av inst. form,
styringsform, autoritetstyper og prosjektform.

Når det gjelder Electrosmart kan det være
hensiktsmessig å etablere seg i kategorien
med stor usikkerhet og lav frekvens.

=> Prosjektorganisasjon med full autoritet,
ansetter medarbeidere til prosjektoppfølging og
er målorienterte og retter faglig kvalitet.

~~Prosjektorganisasjon med stor usikkerhet og lav frekvens~~
Men hva med de ansatte eller prosjekt-
avslutning? Utfordringen er at de ansatte ikke
returterer til sine faste arbeidsoppgaver og
står på "bar bakke". Prosjektorganisasjon krever
også autoritet og innebærer aksepterte
justeringer og selektiv desentralisering.
Prosjektledelsen har stor myndighet, men også
fagledelsen er involvert. innebærer stor
fleksibilitet og egner seg for komplekse oppg
og stor usikkerhet.

Nytilansett kontrakt innebærer at man
innses at transaksjonen ikke kan beskrives
komplett eller det er lite gunstig å gjøre



Emnekode : _____

Kandidatnr. : _____

Dato : _____

Ark nr. : 17 av 19

det. Innbygger fleksibilitet og samtidig bevarer
styring av gjennomføringen. Denne er vanlig
ved komplekse og langvarige relasjoner
og valg av leverandører er viktig. Omfatter
opptil et kontraktsparterende ledd, bilateral
styring.

Alliansekontrakt kan både inkludere leverandør
og eller dele i form av ~~bestillings~~
prosjektallianse og leverandøralliance. Er gunstig
ved høy frekvens og middels usikkerhet.

Kombinert prisformat er en sammensetning
av prisbaserte kontraktformat (fastpris, enhetspris)
og kostnadskontrakter (regningskontrakt, kost-pluss
kontrakt) og kontrakter basert på
kostlopsintervall.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8949
Dato :
Ark nr. : 18 av 19

Oppgave 6

Prosjektledere må arbeide under relativt ugunstige forhold og prøve å etablere dyktige team med distriktene og interne medarbeidere. Det er essensielt at de relativt raskt utvikler operasjonelle prosedyrer som skaper målorienterte og kvalifiserende resultat. Det er viktig at prosjektlederen ikke blir en byrde i møter, men snarere er et verktøy for øyeblikkelig ledelse. Prosjektledere bør være systemtenkere, ^{har} personlig integritet, høy stress-toleranse, en optimist og dyktig politiker.

~~Her må det gjøres de~~ Det er viktig å ~~gjøre~~ Eventuelle fallgruver kan ses å være målprosjektering og avvik fra regler. Men hva kan ses å være de største forskjellene mellom en prosjektleder og bedriftsleder? På den ene siden er prosjektleder ansvarlig for en spesiell oppgave og har målplan, men bedriftslederen har muligens et mer helhetlig ledersvar. Det dreier seg ikke kun om en oppgave og målorientering, men i større ~~oppgave~~ grad funksjonsorientering og f.å oppgaven utført. Men det er ikke det som sagt at bedriftslederen ikke har mål å rette seg etter, ~~men~~ det er snarere å sette seg ansvaret. I tillegg kan de ansattes kompetanse og erfaring skulle seg blant prosjektteamet og bedriftsleder ansatte og kreve ulike ledestiler og tilnærminger. Prosjektlederen må etablere gode informasjonssystem og evalueringssystem.



Emnekode : ORG-431
Kandidatnr. : 8944
Dato : _____
Ark nr. : 19 av 19

~~Det bør komme~~ ~~mest~~ ~~veldefinerede~~ Prosjektlederen
må innse at det er velkomme som
er hovedansvarlig i prosjektet og ~~gjøre~~
plussere på oppstartsmøtet. Det er essensielt å
klargjøre prosjektets oppgave og ulike prosedyrer,
og ikke vel eksempel. Det er viktig at de
fremhever realistiske mål og ~~er~~ ~~opp~~
ambisjonsnivå og tror på oppgaven de
skal gjennomføre. Men er ~~de~~ ikke dette også
gjeldende for en bedriftsleder? Det er nødvendig
at bedriftslederen også er motivert og målrettet,
men det er ikke sikkert velkomme er
like synlig i daglige aktiviteter på
like ~~et~~ måte som prosjektlederen.