



## Oppgave 1: Begrepsdefinisjoner:

1.1 et prosjekt kan defineres som et midlertidig foretak med formen å skape et nytt produkt eller tjeneste i prosjekt på jobbe man mot et bestemt mål, altså et prosjekt er målrettet, samt en engangsoppgave, den skiller seg ut fra vanlig drifts oppgaver fordi den er ikke lurt til rutinearbeid. et prosjekt kan karakteriseres seg som en innovativ prosess i en virksomhet, hvor det kreves tverslagig deltakelse, høy grad av koordinering mellom deltakerne samt har et prosjekt en klar tidsramme og er knyttet til et bestemt økonomiske transaksjoner.

Et viktig prinsipp som vi må ta med oss når det hva prosjekt er rett og stett en oppgave som er "one of kind" hvor man prøve å løse et bestemt problem eller et problem som forekommer sjelden umiddelbart er også viktig i prosjekt.

1.2 prosjektfaser går ut på prosjekt livsyklus prosjekt livsyklus hvor hvordan prosjekt skiller seg fra en vanlig drift oppgave, det handler først og fremst at et prosjekt har en klar startdato og avslutningsdato som er på forhånd definert og aksepterte, men i en vanlig drift rutine arbeid er man i en kontinuerlig prosess for å oppnå en overlevelse. Det er vanlig å dele et prosjekt i faser, hvor mange faser vi dele et prosjekt i er avhengig av prosjekt størrelse



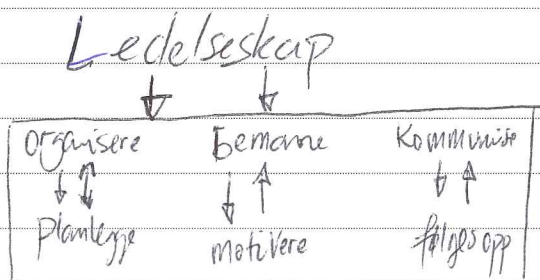
Emnekode : ORG-431  
 Kandidatnr. : 5801  
 Dato : 30/11-12  
 Ark nr. : 2 av 16

rett enkelt kan vi forklare faser som aktivitet som skjer i en kjede, hvor et tilstand ledes til en annen.  
 Som sagt kan prosjektfaser deles avhengig av prosjektets størrelse; små prosjekter kan det være mer enn nok i å dele prosjektet i to faser planleggingsfase og en gjennomføringsfase. i store prosjekter kan være nødvendig med flere og mer detaljert fase deling:



figur viser hvordan prosjektfaser kan deles i store prosjekter. kurven viser videre hvordan tid, fokus er fordelt og det viser at gjennomføring delen tar mest av både tid og fokus.

1.3 prosjektadministrasjon skal sørge for at prosjektarbeid skal følge de kravene som er satt, den har ansvar over de rettslinjene prosjekt har satt og har ansvar for at prosjektet er organisert, planlagt, bemannet, motivert, kommunisert og følges opp.





Emnekode : ORG-431  
Kandidatnr. : 5801  
Dato : 30/11-12  
Ark nr. : 03 av 16

1.4 Organiske Organisasjoner er organisasjon med få nivå, eller flattere nivåer, den er veldig lite hierarkisk, fleksibel står sentralt, fravær av en hierarkisk leder, her blir beslutninger tatt på bakgrunn av den som har den beste kompetanse i et felt. Denne formen organisering gjør det mulig at vi får en to-vei kommunikasjon både vertikal og horisontal, men kommunikasjon av det horisontale karaktere står veldig sentralt. En informasjon flyttes raskere, vedtagelse av informasjon er preget av frihet.

1.5 Matriseorganisering er en temporær organiseringsform hvor deltakerne har ulike fagkompetanse, erfaringer de arbeider i prosjekt sammen. Hvor prosjektet vil bli grepet av en tverrfaglig karakter på tvers av deltakerne avdelinger, man jobber sammen mot et bestemt mål som krever den tverrfaglig kompetanse, hvor man møtes på deltid for å jobbe med prosjektet ~~og~~. Parallellt man også jobbe det man har til daglig. I matrise prosjekt er veldig populær innenfor hvordan man ønske å organisere et prosjekt. Det brukes ofte i prosjekt med høy grad av usikkerhet og kompleksitet ofte kalt i statsvitenskap litteratur for "wicked problems"



Emnekode : ORG-431  
 Kandidatnr. : 5801  
 Dato : 30/11-12  
 Ark nr. : 04 av 16

1.6: prosjektstyring handler om hvordan vi styr et prosjekt kan planlegges og oppfølges den viser oss veien mot mål, den holder oss i riktig kurs. det viktig like hvor "vil skal" (som sagt vi dele prosjektstyring i to

planlegging  
 målformulering  
 utarbeidelse av plan  
 innleiring

oppfølging  
 regulere tiltak  
 korrigere  
 evaluere

i et prosjekt vi styrer: omfang, tid, leashed, ressurser usikkerhet fremdrift. det brukes ulike verktøyer i hvordan vi kan oppfølge et prosjekt.

1.8 Gjennomføringsmodell er hvordan vi velger å gjennomføre et prosjekt, modellen er avhengig av hva oppdragsgiver velger å prioritere innenfor et prosjekt. Gjennomføringsmodell velger som regel ut av mål prioriteringer. Vi kan dele gjennomføringsmodell i 4 hoved overordret prinsipper

- \* omstillings
- \* kompasjonsformat
- \* andre prisform
- \* Støtt Organisering og organisasjonsstruktur

1.9. produksjonsprosess handler om de nødvendige prosesser som ermet å ha for å lage et produkt. vi deler de gjerne i 4 elementer

- \* produksjon utforming - design
- \* produksjon utvikle - lage produkt tilvirkningen



Emnekode : ORG-431  
Kandidatnr. : 5801  
Dato : 30/11-12  
Ark nr. : 05 av 16

\* produksjonsanvendelse - bruker produkter.  
\* produksjonsutvikling - fjerne produktet eller lage et nytt produkt  
disse 4 elementer må tas hensyn til, de to første prosesser er veldig avgjørende for hele produktet i helhet og vil være avgjørende om produktet har oppnådd suksess eller fiasko.

1.12 Anskaffelse prosess deles i 7 prosesser hvor målet er å finne hva som er viktigste for en oppdragsgiver når han vi går inn i et samarbeid med en ekstern leverandør

1. Strategi og gjennomføring
2. konkurransegrunnlag
3. Kvalifisering
4. Tilbudinnhenting prekvalifisering
5. Evaluering tilbudinnhenting
6. Evaluering
7. kontraktinngåelse

1.14 Prosjektnedbrytningsstruktur også kalt WBS dreier seg om å bryte ned et prosjekt ned til mer målbare og detaljerte arbeidsområder et prosjekt omfang brytes ned avhengig av prosjektets type, størrelse samt gjennomføringsmodell WBS viser hvordan og hva er organisasjonsstruktur i et prosjekt, den fordele målene nivå for nivå til mer presise og konkret den identifisere antall aktiviteter, ressurser for hver nivå, samt tidsangremsinger WBS er en top-down tilnærming, hvor alle aktiviteter i et prosjekt er representert



Emnekode : ORG-431  
 Kandidatnr. : 5831  
 Dato : 30/11-12  
 Ark nr. : 06 av 16

1.15 «SMARTER» mål

S. Spesifikke - målene skal være svært spesifikke og konkret.

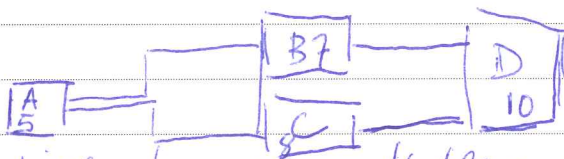
M. Målbare. det skal være mulig å måle målene i prosjektet enten underveis i prosjektet eller i slutten av prosjektet

A. akseptabel. målene skal gjøres kjent og akseptert av alle i organisasjonen

R. Realistisk. for høye mål kan skape umotivasjon derfor man holder seg realistisk mål som er ikke tryk for høyt ambisjoner

T. tidavgranset man skal klare å nå mål innen tidsfrist  
 E = Eliminerer av uviktig mål

1.17 AON - Activity on Node. i et ~~AOA~~-nettverk forteller oss hvordan aktivitetene er koblet sammen og hvordan de er avhengig av hverandre. den gir oss en klar oppstart dato og slutt dato dette i et AON-nettverk må vi det nodene som fortelle oss henholdsvis i prosjektet og varighet av disse hendelser



fallene i nodene fortelle varighet av aktivitetene

dette viser hvordan koblinger i et AON-nettverk kan se ut.

for mange er denne formen for nettverk lettere å designe samt for tolke det



Emnekode : ORG-43A  
 Kandidatnr. : 5801  
 Dato : 30/11-12  
 Ark nr. : 07 av 16

1.16 Fremdriftsskjema er en skjema hvor vi kan finne ut hvordan vi ligger annt i prosjektet. Ved hjelp av Gantt-diagram som verktøy kan vi finne dette ut. Gantt diagram vil vise hvilke aktivitet som er gjennomført og hvilke aktiviteter som kjennstør dette skjer kronologisk fra oppstart - til slutt i gjennomføringsfase

1.18 <sup>produktivitet</sup> Kostnadseffektivitet går ut på i hvilke grad vi har klart å bruke ressurser riktig. hva har vi klart å få ut av de ressursene vi har brukt. hvilke inntjent verdi har vi klart ut fra pålagt verdi.

produktivitet går ut på å gjøre riktig tingene. dette kan regnes ut gjennom S-kurven. hvor vi tar  $\frac{\text{inntjent verdi}}{\text{planlagt verdi}} = \text{produktivitet}$

det antas lønnsomt dersom produktivitet er likt inntjent verdi

1.20 Årskostnader er summen av alle kostnader for et prosjekt i løpe av et år hvor prosjekt gjennomgikk

1.24 Kontraktstyper dreier seg om hvordan forholdene mellom oppdragsgiver og leverandør er, i hvilke grad av samarbeide dem har og grad av kompleksitet lenget til leverandør. Vi skiller mellom 4 form for kontraktstyper

- \* Klassisk kontrakt
- \* nyklassisk kontrakt
- \* Relasjonsbygging
- \* Allianser



## Oppgave 2.

2.1 To typer risiko prediktorer som jeg anser kan være avgjørende for at prosjektet ikke lykkes kan variere på hva som jeg velger å prioritere i prosjektet. Som regel i et prosjekt på høyere prioritering i tid, kostnad og kvalitet. Det først viktig å vurdere hva som er viktigst av alle disse tingene å ta hensyn til.

Risiko prediktorer ligger som regel intern og ekstern i prosjekt organisasjon.

I gruppen **In** det første jeg vil ta hensyn til er miljøinteresser siden organisasjonen er avhengig av sin omgivelse for å skape legitimitet og overleve. Kvalitet av produktet vil være viktig

for miljøinteresser med tanken på vi vil lage en oljeplattform som er bra for oljeboring samtidig som den er svært effektive til å med tanken på å forebygge miljøforurensning men som har blitt viktig de siste årene for omgivelser for slike setdskap. Samtidig kan vi også trekke oljedirektoratet som i dette tilfellet som krever til slike prosjekt høy grad av HMS sikkerhet i plattform og som

ulike form for korverket og forskriftet i slike prosjekt i slike prosjekt vil kvalitet står sentralt på bekostninger av tid og kostnad siden man overfor sterkt omgivelser, derfor jeg anser de elementene forhold som svært viktig å forholde seg til slike. Vi kan prosjektet kan skape legitimitet overfor sin omgivelse og unngå ulike form for straff eller bøter.





Emnekode : ORG-431  
Kandidatnr. : 5801  
Dato : 30/12-12  
Ark nr. : 09 av 16

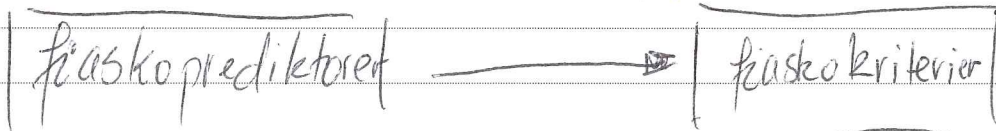
Som prosjektleder må jeg også ta hensyn til styringsgrupper på mange måter vil styringsgrupper prioritere at tid og kostnad på bekostning av kvalitet. de vil ha plattform bygget på fort. Ikke mulig samtidig at kostnadene er nede og dette vi legger igjen på bekostningen av kvaliteten. ps: dette lar være en forutsetninger. Uansett hvilke fiskeprediktorer vi har eller står overfor finner det ingen fasit svar på hvordan det kan håndteres, men dersom vil klare å finne ~~en~~ riktig balanse mellom ulike prioriteringer kan ~~rette~~ søke hjelp å senke fiskeprediktorer (variablene)

II i gruppe to blir det viktig å kartlegge hvilke oppgaver jeg som prosjektleder har og hvilke målene jeg har ansvar for. I denne sammenheng kan fiskeprediktorer være manglende kompetanse, erfaringer, relasjonsbygging, dårlig koordinasjon osv... Og disse vil videre påvirke utfallet av prosjektet f. eks. tidsavgruset overstrektes, prosjektet koster mye mer enn antatt og kvaliteten holdes ikke krabene som er satt.

Oppgave 2.2. fiskekriterier er kriterier som forteller oss i hvilke grad prosjektet har ikke lyktes at vi lærte ikke å gjenst av prosjektet. disse blir avhengig av hvilke fiskeprediktorer som påvirker prosjektet, som forklaringsvariant at prosjektet blir ble en fiske. disse kan ligge både intern og ekstern i prosjektorganisasjon

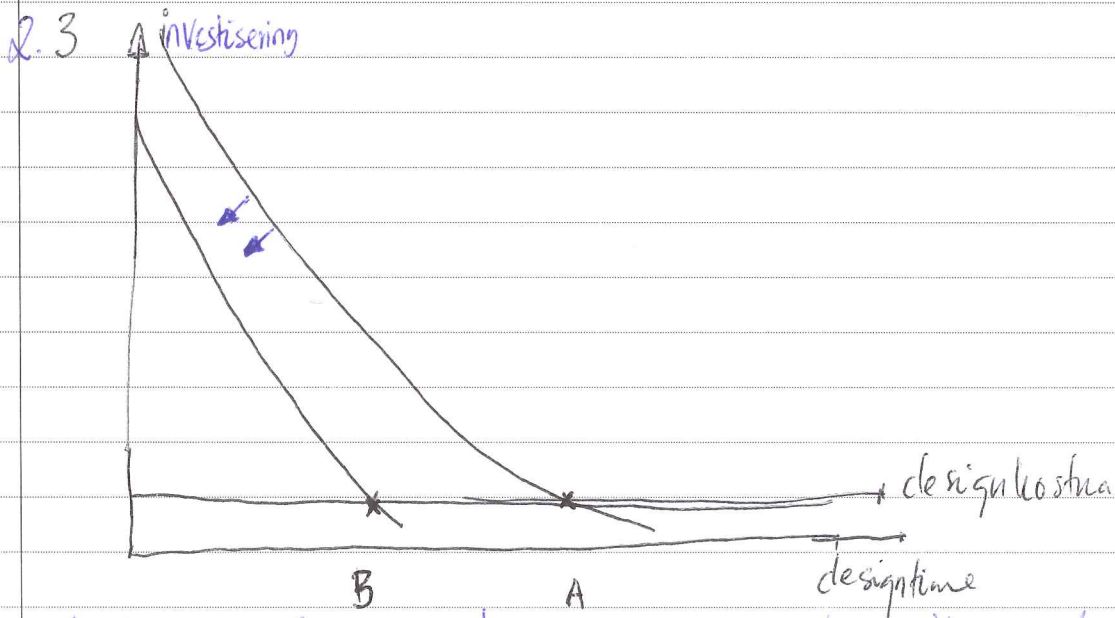


dette kan illustreres slik i figuren nedover



Ut fra prosjekt prioriteringene tid, kostnad og kvalitet kan disse hjelpe å kartlegge de kriterierne som vil være betydningsfull for hvordan vi tolker fiaskokriterier.

hva vil velger å prioritere i et prosjekt er avhengig av ressurs fra prosjekt til prosjekt samt hvilke ressurser og investering man kan bidra med i et prosjekt



Det vises i figuren dersom man nedprioriterer designtime designtime i designfasen vil den gir mindre nytte av investeringer og det forskyve nyttenivå til et lavere nivå. dette er illustrert i punktet B. per vi derimot punkt A da er nyttenivå høyere enn punkt B.

Punkt A vil være optimum for en organisasjon som vil unngå at totalkostnader overskrides, jo mer arbeid man



Emnekode : ORG-431  
Kandidatnr. : 5801  
Dato : 30/12-11  
Ark nr. : 10 av 16

legger i prosjekterings timer jo mer nytte vil vi får av investering pinete i prosjektet.  
Det anses viktig for en organisasjon å ikke løse for like kostnader i prosjektering fordi her vil prosjektering har en vesentlig innvirkning som vil kanskje å andre på i gjennomføring samt kostbart jo mer arbeid man legger inn i prosjektering, jo mindre store endringer kan forekomme i gjennomføring.

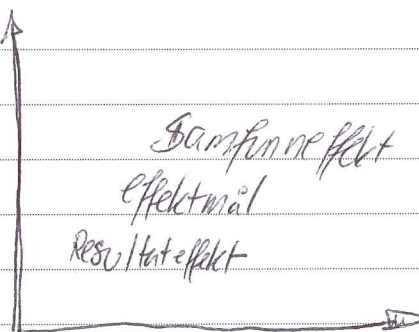
2.4 påstanden går rett og slett ut på at de engineeringtjenester er veldig viktig for prosjektet. Her skal sikre de nødvendige informasjonen som vil være viktig for utførelse av prosjektet i man skal bruke tid og midler til å få mest ut av engineeringtjenester.  
Som regel vil mange oppdragsjefer ved engineeringtjenester velger tjeneste utføre med laveste pris på bekostning av kvaliteten av designet med å prioritere lavest utførelse av prosjektet. Prioriteringen av laveste pris i en anbudskonkurranse kan være fatale for prosjektet mål. Mange entrepriser med laveste pris i en anbudskonkurranse kan i mange tilfeller mangler det nødvendige kunnskap og kompetanse til å utføre en god design/prosjektering for prosjektet og dette kan videre koste enormt der som man skal må andre del i et senere tidspunkt i prosjektet, mens årsynligvis i gjennomføring av prosjektet utførelse av prosjektet.  
Virkeligheten teorien skiller seg enormt fra praksis. der for må man være god forbered for



baster meg inn i utførelse av prosjektet. ingen vet hva framtiden bringer og det er absolutt ingen som pitter med absolutt alt informasjon angående et prosjekt fram tid.

2.5 Vi kan skille et prosjekt og dens resultater og effekter på tre område

- \* Resultat-effekt
- \* Samfunn-effekt
- \* effekt-mål



disse måle effekten av et prosjekt i forhold til virksomhet som gjennomfører prosjekt, kunde og samfunnet

Samfunn-effekt kan betraktes som en langsiktig karakter hvor man måle i hvilke grad prosjekt har effekt for samfunnet

i innlednings oppgaven denne høsten hadde jeg om Stavanger nye konserthus. og resultat-effekt samfunn-effekt av dette, kan være at Stavanger nye konserthus skulle være Norges største musikk park for både musikk og kunst og mest moderne konserthus

Resultateffekt kan betraktes som konkrete resultat av prosjektet. i Stavanger nye konsert har man klart



Emnekode : ORG- 431  
 Kandidatnr. : 5801  
 Dato : 30/11-12  
 Ark nr. : 13 av 16

å holde seg mer eller mindre innenfor kostnadsrammer og tidsrammer

Om før å måle resultater og effekter da et prosjekt kan det være lenge i etterkant at prosjektet er avsluttet.

aktører/interesser som vil representere perspektivene vil være Stavanger kommune på resultat effekt og kundene på samfunns effekten.

Kommunen har holdt prosjektstid og kostnader innenfor fastsatte rammer, mens kundene på sin side har fått et mer, moderne og større konserthus for kultur<sup>musikk</sup> og kunst

fiaskoprediktorer i denne forstand vil være uklare mål, dårlig koordinering mellom ulike arbeidsoppgaver, høye ambisjoner og disse igjen vil påvirke og hvor fiaskokriterier vil bli formulert

- \* forsinkelser av bygget
- \* høye kostnader
- \* dårlig kvalitet

fiaskoprediktorer

- \* uklare mål
- \* dårlig planlegging
- \* høye ambisjoner
- \* koordineringsproblem

fiaskokriterier

- \* forsinkelser av bygget
- \* høye kostnader
- \* dårlig kvalitet



### Oppgave 3

#### styring av kostnad, tid og ressurser

3.1) figuren er tegnet ved hjelp av S-kurven som akkumulerte arbeidsvolum (chronen og arbeidstimer i tid) dette hjelpe i forstå i hvilke grad et prosjekt har ~~ver~~ produktivitet, kostnads effektivitet og holdt seg innenfor budsgrense av prosjektet

i en S-kurven ~~kan~~ det nyttig å tolke ut i hvilke grad man har klart å holde seg innenfor kostnad og tidsrammer i prosjektet og figuren innholdet

- \* planlagt verdi = budsjett
- \* innført verdi = verdi fjent ut ressurser vi har brukt
- \* Avtall verdi = hvor mye <sup>det</sup> egentlig ~~det~~ koster

det som er lønnsomt er som regel at innført verdi skal være linje med aktuell, da betyr det at vi brukt ressurserne effektivt.

$$PE = IV/PV$$

$$CE = IV/AV$$

$$SE = IV/PV$$

figuren viser først og fremst at prosjektet holder seg ikke innenfor sin planlagt verdi data, dermed forventes det en forsinkelse som vil gi høyere kostnader i forhold det man hadde tenkt seg i budsjette for å finne anviket for kostnad kan vi

- \* forventet kostnadsavvik ← planlagt verdi kostnader

figuren viser også verdi av utført arbeid ligger ~~rett~~ for ikke linjert med hva prosjektet vil koste, derfor er veldig stort avvik mellom virkelige kostnader og verdi av utført arbeid



Emnekode : ORG - 431  
 Kandidatnr. : 5801  
 Dato : 30/12-11  
 Ark nr. : 15 av 16

Dette kan som skyldes det forventes forsinkelse, som mest sannsynligvis skjedd oppfølgingsstedspunkt. Her det var sikkert mer behov for opplæring og hvor de aktivitetene stod stille.

### Oppgave 4

denne modellen er, gjennom foringsmodell som illustrere hvor et prosjekt kan velge sitt ansættelse strategi og hvilke forhold den bør henrykke til og hvordan de vil kunne velger et en kontraheringsstrategi og kontraktstrategi.

hva som påvirke oppdragsgiver i en anskaffelseprosess er mange. jeg vil med dette fokusere på tre av de

Eksterne rammer: det kan være omgivelser og interesser både tekniske og institusjonelle omgivelser. hvor f.eks. i bygge prosjektet vi alle skal for Lovverket (LOA) og forskrifter (FOA) påvirke et prosjekt hvordan oppdragsgivers skal forholdet seg til omgivelser er viktig i den grad organisasjon vil skape begrepet tekniske omgivelser: vil går på f.eks. hva slags teknologier som ligger utenfor som kan hjelpe oss å mod prosjektet

Mål: Det anses viktig at man tar hensyn til sine målprioriteringer i den basisorganisasjon i forhold til hvordan og hvilke mål prosjektet skal bidra med mål må gjenspeiler organisasjonens natningsområde og dermed må spør seg om et prosjekt vi ønsker å gjennomføre er i samsvar med organisasjon står for. er prosjektet lønnsomt for virksomhet



Emnekode : ORG-431  
Kandidatnr. : 5801  
Dato : 30/12-11  
Ark nr. : 16 av 16

interne rammer: rammer i selve virksomhet, man  
stiller seg spørsmål om virksomhet har  
kapasitet til å utføre prosjekt, har man det  
nødvendige kompetanse til å gjennomre det  
prosjektet vi ønske eller må ~~se~~ virksomhet  
prosjekt om hjelp ~~hos~~ en ekstern leverandør