

Programbeskrivelse

# Master i strategisk HR

120 studiepoeng

2023-2025

*Studiet er akkreditert av NOKUT: 16.03.20  
Programbeskrivelsen er godkjent i Utdanningsutvalget: 12.10.22 (UU/CLM-sak 139/22)*

## Innhold

<b>1. Innledning.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Formelle krav .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Læringsutbytte .....</b>	<b>8</b>
<b>3. Studiets struktur.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1 Faglig progresjon .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2 1. studieår .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3 Valgemner.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Masteroppgave .....</b>	<b>17</b>
<b>4. Undervisnings- og vurderingsformer .....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning .....</b>	<b>18</b>
<b>4.2 Eksamens- og vurderingsformer .....</b>	<b>19</b>
<b>5. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1 Ordninger for internasjonalisering.....</b>	<b>20</b>
<b>5.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling .....</b>	<b>20</b>

# 1. Innledning

Mastergradsprogrammet i Strategisk HR ved Høgskolen Kristiania skal gi kandidaten solid kompetanse innenfor fagfeltet – både nasjonalt og internasjonalt. Dette studiet står i skjæringspunktet mellom organisasjon og ledelse, økonomisk-administrative fagfeltet og samfunnsfag. Det gir kompetanse innenfor HR-feltets praksiser og utfordringer i vår tid med store endringer. Studiet gir grundig tverrfaglig kompetanse om organisasjonsforståelse, kultur, makt, arbeidslivets juridiksjon, psykologi og ledelse.

HR(M) er en forkortelse for det engelske begrepet Human Resources (Management). I norsk arbeidsliv har benevnelsen HR de siste årene etablert seg som betegnelse på forvaltningen av de menneskelige ressursene i organisasjoner. HR innebærer praksiser som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling, og avvikling av menneskelig kompetanse og ressurser i en organisasjon.

Forskningsfeltet innen strategisk HR er et relativt ungt forskningsfelt. Et sentralt spørsmål for organisasjoner, og for forskningsfeltet strategisk HR, er hvordan menneskelige ressurser kan og bør forvaltes slik at de best tjener organisasjonens formål, og øker organisasjonens konkurransedyktighet nasjonalt og internasjonalt. Men like viktig er det hvordan organisasjoner kan bidra til arbeidstakeres vekst og utvikling, samt øke arbeidstakeres prestasjoner, arbeidsrelaterte holdninger og arbeidsglede.

Med basis i forskningsbasert kunnskap om best forvaltning av menneskelige ressurser bør HR-avdelingen være en strategisk partner i organisasjoner på to måter. HR-avdelingen bør bidra til å forme og realisere organisasjonens strategi. HR-praksiser har konsekvenser for interessenter på forskjellige nivå; fra medarbeider og ledere (individer), organisasjonen (institusjoner) og dens kunder og samfunnet (nasjonalt og internasjonalt). Alle disse nivåene er påvirket av, og kan selv påvirkes av, HR praksiser og diskurser. Norsk arbeidsliv er regulert gjennom Arbeidsmiljøloven og annet regelverk. HR sin funksjon og rolle har endret seg de siste årene og står ovenfor store potensielle forandringer skapt av organisatoriske, økonomiske, politiske, teknologiske og andre globale endringer.

Master i strategisk HR styrker karrieremulighetene. Der bachelorgraden gir grunnleggende kjennskap til faget, rammeverkene og de sentrale modellene, gir en master dybdekunnskap. Kandidaten skal lære å reflektere, anvende teoriene og gjøre selvstendige analyser på et høyere nivå. Gjennom et masterstudium lærer kandidaten å utfordre fagets teorier og modeller, stille spørsmål om hvordan man har kommet fram til denne kunnskapen, hva vi kan stille spørsmål ved, og hva vi egentlig ikke vet så mye om. Studiet gir et solid teoretisk fundament, og er tett knyttet opp til dagens arbeidsliv.

Masterutdanning er en dannelsesreise. En mastergrad i Strategisk HR gir kandidaten en solid faglig plattform og utvikler kandidaten på det personlige plan. Faglig fordypning gir kompetanse, selvtillit og identitet. Det forventes dermed betydelig indre motivasjon og innsats i gruppearbeid fra kandidaten. Forelesningene er stort sett på norsk, men pensumlitteraturen er stort sett på engelsk.

### **Studiets formål**

Formålet med mastergradsstudiet er å utdanne kandidater som har kunnskap i ulike strategiske HR-perspektiv, utvikle evnen til refleksjon og analytiske ferdigheter, og få trening i å håndtere kompleksiteten som inngår i HR-feltet. Mastergraden gir kandidaten et kritisk, selvstendig og vitenskapelig forankret perspektiv på strategiske HR-relaterte problemstillinger. Perspektivene skal både ivareta organisasjonen og de ansattes interesser, og bidra til økt verdiskapning i samfunnet. Gjennom kunnskap basert i strategisk HR-forskning og andre relevante fagområder, skal kandidaten utvikle helhetlig, tverrfaglig og etisk reflekterte perspektiv. Kandidaten skal forstå HR sin nåværende rolle og funksjon i et omskiftelig arbeidsliv, og kunne bidra med å utvikle fremtidens HR. Kandidaten skal kunne formidle resultater profesjonelt og vitenskapelig, både fra faglitteraturen og egne analyser.

Videre ønsker vi å utdanne kandidater med forskningsambisjoner, som er kvalifiserte til å gjøre et ph.d.-studium innenfor dette fagfeltet. Mastergradsstudiet er godt forankret innenfor den brede definisjonen av organisasjon og ledelsesfag ved høyskoler og universiteter i Norge. Dette programmet er unik, da det ikke finnes andre toårige heltids mastergrader nasjonalt som tilbyr spesialisering i strategisk HR.

### **Studiets innhold**

Mastergradsprogrammet i Strategisk HR er et toårig studium på totalt 120 studiepoeng. Studiet er strukturert med tre semester med fire emner á 7,5 studiepoeng pr. semester. Av programmets 120 studiepoeng er 60 studiepoeng obligatoriske program- og fellesemner som dekker strategiske HR relaterte fagområder og problemstillinger. Tredje semester har 30 studiepoeng valgemenner. 3 semester er det også mulighet for utveksling til utenlandske universitet og høyskoler med masterprogram innen HR. 4. semester skriver kandidaten masteroppgaven, som er 30 studiepoeng.

I første semester er fokus på organisatoriske og strategiske aspekter ved HR. Kandidaten vil lære om organisasjoners behov for strategi. Kandidaten vil også få innsikt i HR-avdelingens rolle som strategisk partner, ved å bistå organisasjonen med å nå de strategiske målene ved å ivareta både de ansatte og organisasjonens mål og visjon. Videre vil kandidaten lære hvordan strategiske beslutninger vil kunne påvirke HR sin rolle og funksjon.

I andre semester er fokus på forskjellige konsekvenser av, og begrensninger på, strategiske HR beslutninger. Kandidaten får forståelse for at endringer i organisasjoner kan forankres i interne strategiske beslutninger – men også eksterne faktorer som politiske, økonomiske, teknologiske eller globale hendelser som får lokale konsekvenser. Studenten vil få ferdigheter i å analysere behov for endringer og hvordan håndtere omstillinger og endringsprosjekter. Videre vil kandidaten få kunnskap om Strategisk Global HRM og generelle internasjonale endringer som påvirker HRs rolle. Kandidaten vil også få kompetanse om endringer som skjer i arbeidsmarkedet, og hvilke muligheter og begrensninger nye tilknytningsformer i arbeidslivet gir.

I løpet av det første og andre semesteret vil kandidaten bli skolert i både kvalitative og kvantitative metoder som bidrar til selvstendig og kritisk blikk på forskning. Kandidaten vil være i stand til å anvende metodene for å besvare HR-problemstillinger ved å utvikle forskningsdesign, innhente og kritisk analysere og formidle data.

I tredje semester har kandidaten valgfrihet og mulighet til å skreddersy sin faglige profil. For kandidater som ønsker fordypet spesialisering innen HR kan de velge 30 studiepoeng innen HR-relaterte emner eller velge emner fra de øvrige mastergradsprogrammene som tilbys ved Høgskolen Kristiania. Kandidater som ønsker en fordypning i nærliggende fagområder, vil da få en *minor* i et annet fagfelt. Tredje semester åpner også opp for mulighet for utveksling og Høgskolen Kristiania har utvekslingsavtale med flere utenlandske universiteter.

I fjerde semester skal kandidaten fordype seg i et selvvalgt tema om en HR-relatert problemstilling. Kandidaten anvender teoretisk innsikt i et selvstendig vitenskapelig arbeid, og formidler dette i en masteroppgave.

Etter endt studium vil kandidaten både kunne forstå nødvendigheten av, og kunne bidra til, strategisk HR. Kandidaten vil dermed være rustet til å reflektere og håndtere strategiske HR-relaterte problemstillinger med et tverrfaglig, etisk og analytisk perspektiv.

### **Studiets målgruppe**

Mastergraden i Strategisk HR tilbyr bachelorkandidater i samfunnsfag, organisasjon og ledelse, og økonomi og administrasjon en distinkt faglig profil med spesialisering innen HR. Dette programmet utdanner kandidater som er ettertraktede på arbeidsmarkedet. Kandidatene kan bidra til økt verdiskapning i virksomheter, og utvikling av medarbeidere, basert på kunnskap og ferdigheter.

### **Studiets tilknytning til og relevans for arbeidslivet**

Store forandringer i samfunnet, teknologi, trender, konkurranse og globale hendelser gir dagens arbeidsliv høy endringshastighet. Dette gir nye mulighetsrom, men har også noen utfordringer og konsekvenser for HR. De nasjonale fagmyndighetene ønsker utdanningstilbud i høyere utdanning som er bedre tilpasset arbeidslivets behov og kompetansekrav (NOU 2019:12, Meld. St. 16). Dette masterprogrammet tilbyr nettopp det: Tett kontakt med arbeidslivet for å sikre kandidater med inngående kunnskap og spisset kompetanse for å møte de krav virksomheter fordrer. Dette sikres gjennom emneansvarlige med lang erfaring fra ulike sektorer i arbeidslivet, studentarbeid med reelle caser fra både offentlig og privat sektor, og muligheter for praksis i 3. semester. Gjennom studiet lærer kandidaten hvordan teori kan anvendes i praksis, hvilke forutsetninger som skal til for å anvende faglige verktøy og strategier i arbeidslivet, men også hvordan de kan anvende erfaringer fra praksis til bedre å forstå teorier.

Kandidaten tilknyttes arbeidslivet på flere måter. I undervisningen inviteres gjesteforelesere fra praksisfeltet for at kandidatene skal bli oppdatert på utøvelsen av HR-faget. De faglige ansvarlige har selv erfaring med relaterte spørsmål og kan belyse teoretiske problemstillinger med praktiske erfaringer. Videre vil det i undervisningen bli benyttet caser, hvor kandidaten skal analysere og reflektere over reelle problemstillinger.

I HR-forskning beskrives et gap mellom forskning og praksisfeltet. Det relativt lave formelle utdanningsnivået i HR-feltet kan være en del av forklaringen på hvorfor HR ikke har evnet å ta en tilstrekkelig strategisk rolle i organisasjoner, i fora hvor de former og realiserer organisasjonens strategi. Høy akademisk kompetanse i kombinasjon utgjør et komparativt fortrinn for organisasjoner. Samlet betyr dette at kandidater med en mastergrad i Strategisk HR er ettertraktede i arbeidsmarkedet. De vil kunne bidra til økt verdiskapning i norske virksomheter og et bedre arbeidsliv, både i privat og offentlig sektor.

Mastergradsstudiet er forankret innenfor den brede definisjonen av organisasjon og ledelsesfag som praktiseres ved høyskoler og universiteter i Norge. Samtidig har studiet en klar profil mot fagområdet strategisk HR som differensierer dette studiet fra andre mastergradsprogrammer. Mastergraden i Strategisk HR kan anvendes både som interne HR-medarbeidere og ledere i virksomheter og konsulenter som tilbyr rådgivning i HR-relaterte spørsmål. Kandidater kan også anvende sin kompetanse i kunnskapsbedrifter, undervisningsstillinger, og kandidater med forskningsambisjoner til et ph.d.-studium. Høgskolen Kristiania har et ph.d.-studium som kandidater med en mastergrad i Strategisk HR er kvalifisert for.

## 1.1 Formelle krav

Opptaksgrunnlaget vil være en fullført og bestått grunnutdanning på 180 studiepoeng med en fordypning på minimum 80 studiepoeng i emner fra samfunnsvitenskapelige eller humanistiske fagområder. Metodefag kan inngå i de 80 studiepoengene. Minst 10 studiepoeng i forskningsmetode (kvalitativ eller kvantitativ)

### **Karakterkrav i Master i strategisk HR**

For å være kvalifisert må gjennomsnittskarakter være på C: tallkarakter 2,7, eller bedre. Dersom det er flere kvalifiserte søkere enn antall studieplasser, vil de kvalifiserte søkerne bli rangert etter de gjeldende rangeringsreglene.

Høyskolen Kristiania har fastsatt FOR-2018-06-01-813 *Forskrift om opptak, studier, grader og eksamen ved Høyskolen Kristiania*. Forskriften og retningslinjene er hjemlet i LOV 2005-04-01-15 *Lov om universitet og høyskoler*, FOR-12-01-1392 *Forskrift om krav til mastergraden*, og FOR-2007-01-31-173 *Forskrift om opptak til høgre utdanning*.

I Forskrift om opptak, studier, grader og eksamen ved Høyskolen Kristiania henvises det til kapittel 2. Opptak

## 2. Læringsutbytte

Alle studieprogrammer ved Høgskolen Kristiania har fastsatt et overordnet læringsutbytte som kandidaten er forventet å oppnå etter fullført studium. Læringsutbytte beskriver hva kandidaten er forventet å vite, kunne og være i stand til å gjøre som et resultat av læringsprosessene knyttet til studiet. Læringsutbytte er beskrevet i kategoriene kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse.<sup>1</sup>

### Kunnskap

Kandidaten ...

- har avansert kunnskap om bruk av HR-praksiser i et strategisk perspektiv (som f.eks. aktiviteter som planlegging, ansettelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser) innen en organisasjon
- har spesialisert innsikt i forskningsområde innen HRM og SHRM
- har avansert kunnskap om hvordan strategiske HR-relaterte problemstillinger spenner over – og har konsekvenser for – ulike nivåer fra individ, organisasjoner, samfunn, og globalt, som nødvendiggjør et tverrfaglig perspektiv.
- har inngående kunnskap om det samfunnsvitenskapelige grunnlaget for HR-forskning, basert på både kvalitativ og kvantitativ metode, samt kunnskap om juridisk metode
- har inngående kunnskap om forskningstradisjoner og -teorier innen strategisk HR i norsk og global kontekst.
- kan anvende kunnskap basert på metode og teori på nye HR-relaterte områder
- kan analysere den gjensidige påvirkningen mellom endringer i arbeidslivet generelt og organisasjoner spesielt, og HRs strategiske rolle, funksjon og status

### Ferdigheter

Kandidaten ...

- kan innhente, reflektere, analysere og kritisk vurdere ulike informasjonskilder innen HR-feltet – fra egne kvalitative eller kvantitative data til fagfellevurderte artikler og rapporter innen HR-feltet, og med bakgrunn i faglig argumentasjon kunne rådgi interessenter ved strategiske valg i HR-relaterte problemstillinger
- kan, på et selvstendig grunnlag, anvende relevant metode for å planlegge, samle inn og analysere kvantitative og kvalitative data for å besvare strategiske HR-problemstillinger
- kan selvstendig analysere strategiske HR-relaterte problemstillinger, teoretiske eller praktiske, med utgangspunkt i etablert teori, modeller og empiri innen HR-feltet
- kan gjennomføre et forskningsprosjekt under veiledning, designet for å besvare et avgrenset HR-relatert spørsmål som følger internasjonale og nasjonale normer for forskningsetikk
- kan gjennomføre et utviklingsprosjekt i organisasjoner, og kunne reflektere og ta stilling til etiske problemstillinger relatert til slike prosjekt

---

<sup>1</sup> Les mer om læringsutbytte og Nasjonal kvalifikasjonsrammeverk her;  
[https://www.nokut.no/siteassets/nkr/nasjonalt\\_kvalifikasjonsrammeverk\\_for\\_livslang\\_laring\\_nkr\\_nn.pdf](https://www.nokut.no/siteassets/nkr/nasjonalt_kvalifikasjonsrammeverk_for_livslang_laring_nkr_nn.pdf)



**Generell kompetanse**

Kandidaten ...

- kan analysere etiske problemstillinger som kan oppstå innen HR-feltet, endringer i HRs strategiske rolle og funksjon, samt forskning på HR-relaterte problemstillinger i et nordisk og globalt perspektiv
- kan anvende sine kunnskaper og ferdigheter for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter på nye områder innen strategisk HR
- har avansert kunnskap om hvordan HR strategisk kan bistå organisasjoner nasjonalt og internasjonalt med verdiskapning basert på de menneskelige ressursene
- kan formidle faglig innsikt basert på eget vitenskapelig arbeid på en HR-spesifikk problemstilling og annen forskning innen strategisk HR, og behersker fagområdets begrepsapparat og uttrykksformer
- kan kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innen strategisk HR til interessenter med varierende kunnskap om HR
- kan bidra til nytenkning og innovasjon i strategisk HR

### 3. Studiets struktur

Masterprogrammet Strategisk HR er et toårig studium som teller totalt 120 studiepoeng, hvorav 60 studiepoeng dekkes av obligatoriske emner, 30 studiepoeng er valgfrie emner, og 30 studiepoeng masteroppgave. Alternativt kan det velges å søke om internasjonal utveksling for inntil 30 studiepoeng i tredje semester.

Studiet gjennomføres over fire semestre og er bygget opp på følgende måte:

Semester	Master i strategisk HR			
1. semester	HR og organisasjonsatferd 7,5 sp	Strategisk analyse 7,5 sp	Strategisk HR 7,5 sp	Kvalitativ metode og vitenskapsteori 7,5 sp
2. semester	Kultur, makt og endringer 7,5 sp	Strategisk global HR 7,5 sp	Kvantitative metoder 7,5 sp	Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv 7,5 sp
3. semester	Valgemne* 30 sp			
	Utteksling 30 sp			
4. semester	Masteroppgave 30 sp			

**Tabell 1. Emnematrix**

\*Det kan forekomme endringer i hvilke valgemner/valgfrie fagområdeemner som tilbys

Obligatoriske emner	Valgfrie emner
---------------------	----------------

#### 3.1 Faglig progresjon

Første semester inngår emnene HR og organisasjonsatferd, Strategisk analyse, Strategisk HR og Kvalitativ metode og vitenskapsteori. Kandidaten får inngående kunnskap om organisasjon og strategi som er sentralt for at HR skal være en strategisk partner i organisasjoner. Emnet HR og organisasjonsatferd belyser hvordan organisasjoner kan bruke HR-praksiser for tilrettelegging av en motivert og engasjert arbeidsstyrke. Emnet vil også fokusere på praksiser som utvelgelse, opplæring, utvikling, og kompensasjon av ansatte. I emnet Strategisk analyse får kandidaten en introduksjon til fagfeltet strategi, som forberedelse til påfølgende emner. Kandidatene får kunnskap innenfor organisasjons- og virksomhetsstrategi, og lærer å anvende

et strategisk perspektiv på arbeidslivet. I emnet Strategisk HR vil forskningstradisjoner og teorier innen fagfeltet strategisk HR, kunnskap om HR som et strategisk verktøy, samt forståelsen av HR sin nåværende og fremtidige rolle og funksjon. Kvalitative metoder og vitenskapsteori er relevant for å forstå, reflektere og kritisk vurdere sentral forskning innen fagområdet HR, samt kunne innhente og analysere kvalitativ data. Det første semesteret belyser hvordan og på hvilken måte HR kan ta en strategisk posisjon og bidra til organisasjonens strategi ved god forvaltning av de menneskelige ressursene. Mulige konsekvenser av, og begrensninger på, slike strategiske valg belyses i andre semester.

Andre semester starter med Kultur, makt og endring som handler om omstillingsprosesser i arbeidslivet generelt i vår globale æra. For å forstå hvordan HR kan bidra til å skape strategiske endringer, må kandidaten forstå den kulturelle konteksten, uformelle maktstrukturer og kompleksiteten i endringsprosesser – på individnivå, institusjoner og internasjonalt. Emnet Strategisk Global HR handler om hvordan beslutninger om å utvide internasjonalt påvirker HR-praksisen i en organisasjon, og hvordan man kan jobbe strategisk med HR i en internasjonal kontekst. I Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv er det analytiske nivået virksomhet og samfunn. I dette emnet får kandidaten forståelse for hvordan fremvekst av atypisk arbeid og nye tilknytningsformer bidrar til å endre HRs funksjon og rolle. Kandidaten reflekterer over etiske problemstillinger ved nye strategier om tilknytningsformer i arbeidslivet. I andre semester forsterkes og komplementeres metodekunnskap ved emnet kvantitative metoder. Kompleksiteten i emnene og kandidatens forståelse av strategisk HR øker for hvert semester. I løpet av første og andre semester får kandidaten dekket ulike perspektiv på strategisk HR fra forskjellige fagtradisjoner.

Tredje semester er det valgemner, mulighet for praksis, eller utveksling til utenlandske universiteter og høyskoler. Kandidater som ønsker spesialisering innen HR velger HR-relaterte emner. Kandidater som ønsker en støtteprofil i et nærliggende fagområde, kan velge emner på totalt 30 studiepoeng fra andre masterprogrammer. Kandidaten kan kombinere emner fra de ulike masterprogrammene.

Siste og fjerde semesteret tilegnes masteroppgaven. Et sentralt læringsutbytte er at kandidaten individuelt eller i gruppe arbeider et semester med en problemstilling. Kandidaten får gjennom dette arbeidet mulighet til å reflektere og integrere kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse ervervet i de tre foregående semestrene. Veiledning er vesentlig i arbeidet med masteroppgaven. Veiledning innebærer en nødvendig kvalitetssikring ved innsamling og behandling av data, samt at arbeidet foregår innenfor forskningsetiske retningslinjer. Kandidaten skal kritisk evaluere egen og andres forskning, og kunne vurdere forskningens relevans i praksis. Masteroppgaven gir, sammen med de andre emnene i studiet, vitenskapelig kompetanse som kvalifiserer til å bli tatt opp til et doktorgradsprogram.

Emnene gir samlet avansert kunnskap i de sentrale fagområdene innenfor strategisk HR. Emnene bygger til dels på hverandre og kompleksiteten øker gjennom studiet. I første semester skal kandidatene forstå enkeltelementer med en mindre grad av kompleksitet, mens påfølgende semestre økes kompleksiteten ved at emnene må forstås i en tverrfaglig sammenheng og i en større helhet med alle analytiske nivå.

Ansvar for egen læring vil stige progressivt gjennom masterprogrammet, hvor det i siste semester forventes høy grad av selvstendighet og ansvar for egen progresjon. I masteroppgaven skal kandidaten arbeide med HR-relaterte problemstillinger, bruke kunnskap fra flere emner, reflektere over perspektiv fra flere fagområder, og analysere og presentere disse i sitt vitenskapelige arbeid.

### 3.2 1. studieår

Emner	Studiepoeng	Beskrivelse
<b>HR og organisasjonsatferd 1.semester</b>	7,5	Dette emnet adresserer hvordan organisasjoner kan bruke HRM-praksiser for å få ting gjort gjennom tilrettelegging av en motivert og engasjert arbeidsstyrke. Emnet vil eksponere kandidatene for HRM-praksiser som utvelgelse, opplæring og utvikling, samt prestasjonsledelsespraksis inkludert kompensasjon av ansatte. Hensikten er ikke å komme inn på juridiske eller tekniske detaljer om HRM – det være seg bruk av utvelgelsestester eller detaljene i kompensasjonslovene. I stedet tar emnet sikte på å presentere skjæringspunktet mellom HRM og organisasjonsadferd som fagområde knyttet til ansattes motivasjon, holdninger, atferd og ytelse på individ, team, ledelse og organisasjonsnivå.
<b>Strategisk analyse 1.semester</b>	7,5	Emnet gir en introduksjon til fagfeltet strategi. Det skal formidle grunnleggende kunnskap som forbereder kandidatene til påfølgende emner der de skal lære om spesialiserte strategier som hører til det fagfeltet de studerer. Kandidatene vil få har avansert kunnskap innenfor fagområdet strategi, spesielt innenfor organisasjons- og virksomhetsstrategi og kunne anvende et strategisk perspektiv i arbeidslivet knyttet til virksomhets- og organisasjonsstrategi. Aktuelle temaer vil være: konseptet 'strategi', og om perspektiver og hovedretninger fagfeltets opprinnelse, historie og utvikling strategiske posisjoner, slikt som omgivelser, kapasiteter, formål, kultur strategiske valg, slikt som gir en virksomhet alternative muligheter strategiske handlinger, om slikt som strategiprosesser, organisering og praksis om strategi i komplekse forhold.
<b>Strategisk HR 1.semester</b>	7,5	Emnet vil konsentrere seg om HR som et strategisk verktøy for å nå organisasjoners mål og gi kandidatene et overordnet perspektiv og forståelse for HR sin rolle i endring, utvikling og som en strategisk samarbeidspartner. Emnet skal gi kandidaten

		en inngående introduksjon til HRM som forskningsfelt og gi innblikk i fagets kjernebegreper og historiske utvikling. Emnet skal også gi kandidatene dypere forståelse av utfordringer for HRM som fagfelt i fremtidens arbeidsliv og spenningene mellom ulike HR-roller. Kandidatene vil få inngående kunnskaper om HRs ulike praksiser og hvordan disse kan settes sammen i et HR-system. De blir også presentert for tilnæringer som vektlegger kontekstuelle og institusjonelle faktorer i utformingen av HR-praksiser og prosesser.
<b>Kvalitativ metode og vitenskapsteori 1.semester</b>	7,5	Emnet omhandler det vitenskapelige grunnlaget for kvalitativ metodebruk. Sentrale deler utgjør faser i kvalitative forskningsprosjekter, ulike kvalitative forskningsdesign og teknikker, fenomenologi, grounded theory og etnografi. Vi ser spesielt på case, dybdeintervjuer og deltagende observasjon samt fokusgrupper. Videre omhandles analyse og tolkning av kvalitative data, å skrive forskningsrapporter og kvalitetssikring av kvalitative forskningsprosjekter.

<b>Kultur, makt og endring</b> <b>2.semester</b>	7,5	<p>Dette emne handler om endringsprosesser i arbeidslivet generelt i vår globale æra. For å forstå hvordan HR kan bidra til å skape strategiske endringer, må kandidatene forstå den kulturelle konteksten, uformelle maktstrukturer og kompleksiteten i endringsprosesser. I dette emnet rettes et kritisk blikk på historiske caser, ulike teorier innen innovasjon og endring, og trendanalyse for å diskutere noen utviklingstrekk for HR-funksjonen. Vi analyserer reelle, relevante caser på hvordan arbeidslivet endres, og diskuterer og reflekterer over hvordan dette kan påvirke HRs roller, oppgaver og strategiske oppdrag i fremtiden. Emnet gir kunnskap til å bidra og lede endringsprosesser i organisasjoner. Etter endt emne skal kandidatene kunne gjennomføre kritiske analyser av behov for endring, reflektere over etiske problemstillinger, og forstå endringsprosesser på individnivå, i organisasjoner og samfunnet.</p>
<b>Strategisk global HR</b> <b>2.semester</b>	7,5	<p>Globalisering er et viktig fenomen, enten fokus er på den politiske, kulturelle, sosiale eller økonomiske sfæren. Til sammen bidrar dette til en rask vekst av aktiviteter for organisasjoner som overskrider nasjonale grenser. Ulike typer organisasjoner, offentlige, private og non-profit/tredje sektor organisasjoner opererer ofte på flere lokasjoner, ansetter en blanding av «hjem/lokale», «vert» og «tredje» landsborgere og/eller er engasjert i forskjellige ansettelsessystemer og juridiske rammer. Dette understreker behovet for at praktikere innen HRM faget har forståelse for strategisk global/ internasjonal HRM (SGHRM/IHRM).</p> <p>Dette emnet introduserer studentene til ideer, konsepter, debatter, utviklinger og samtidsspørsmål i sammenheng med økt internasjonalisering for organisasjoner. Det er en økning av multinasjonale foretak (MNE) og utenlandske direkte investeringer (FDI), noe som betyr utfordringer med hensyn til hvordan man skal lede en arbeidsstyrke på tvers av landegrensene. Dessuten er det forskjeller mellom nasjonale kontekster, noe som gir behovet for å ha et komparativt perspektiv ved å sette søkelys på variasjonen i HRM-praksis og prosesser mellom land og anerkjenne viktigheten av tverrkulturell ledelse. Derfor vil denne modulen veve sammen to nøkkelområder innen strategisk global/International HRM 1). Tverrnasjonale forskjeller i HRM-prosesser og -praksis og viktigheten av kontekstuelle faktorer og 2). HRM-praksis og strategier for organisasjoner som opererer i flere lokasjoner.</p>
<b>Kvantitative metoder</b> <b>2.semester</b>	7,5	<p>Emnet vil henge sammen med <i>Kvalitative metoder og vitenskapsteori</i> i forrige semester. Innen samfunnsvitenskapen trenger studentene å mestre både kvalitative og kvantitative metoder. Her vil man også måtte ivareta hensynet til at studentene i disse masterprogrammene kommer fra bachelorstudier med ganske ulike bakgrunner, men hvor alle skal opp på det nivået som er nødvendig for sitt masterprosjekt.</p>
<b>Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv</b> <b>2.semester</b>	7,5	<p>Innen den norske arbeidsretten ligger det implisitt at topartsforholdet (en arbeidsgiver og en arbeidstaker) er det normale, og at dette også er normen (det ønskelige). De siste årene har imidlertid atypisk arbeid vært i sterk økning i hele den vestlige verden. Dette materialiserer seg i form av trepartsforhold som f.eks innleie, økt bruk av selvstendig næringsdrivende og entrepriser og i nyere tid ved plattformbaserte tjenester som knytter kjøper og selger av arbeidskraft direkte til hverandre. Internasjonalt er dette både et stort forskningsfelt og et politisk brennbart tema. Med dette</p>

		kurset ønsker vi å gi kandidatene bakgrunn for å forstå de heftige politiske diskusjonene som skjer om lovgivningen på feltet, også i Norge. Faget bygger i hovedsak på arbeidssosiologisk forskning samt de solide offentlige utredningene som er gjort innen feltet arbeidsrettens møte med nye tilknytningsformer.
--	--	---

Tabell 2. Emner 1. studieår

### 3.3 Valgemner

Valgemneporteføljen vil endres fra år til år. Emnene presentert under er kun eksempler på noen av valgemnene som tilbys.

Emner	Studiepoeng	Beskrivelse
<b>Bemanningsstrategier 3.semester</b>	7,5	Emnet går i dybden på de ulike strategiske valgene en virksomhet står ovenfor i arbeidet med å knytte til seg riktig kompetanse. Faget legger vekt på hele bredden, altså både ansettelse, innleie, innkjøp av tjenester m.v. Det vil bli lagt lik vekt på privat og offentlig sektor, hvilket innebærer at bemanningssituasjonen innen helse- og omsorg, samt kompetansebehovet ved digitalisering i forvaltningen også blir behandlet. Videre får mellomleddene, som <i>executive search</i> , og andre rekrutterings- og bemanningsselskaper særlig fokus. De viktigste juridiske regler og rammer for ansettelser, bemanning og innkjøp av tjenester vil bli gjennomgått. Faget har et gjennomgående arbeidsgiverperspektiv.
<b>Power and Status in Organizations 3.semester</b>	7,5	Formal and informal social hierarchies, represented by power and status, are ubiquitous and represent fundamentals of human organization. Moreover, although not the sole cause of influence, power and status are important antecedents of influence in organizations. The primary focus of this course is for the kandidats to get advanced understanding and critical reflections of the psychological perspective on power, status and influence. Why do some people attain power and status? How and why are people changed by the experience of power and status? What are important intrapersonal and interpersonal moderators of the effect of power and status? These are examples of questions that will be raised, and it is expected that kandidats after finishing the course will be able to analyze, critically discuss and apply the psychological perspective on power and status to real-life organizational challenges.
<b>Individets psykologi 3.semester</b>	7,5	Emnet skal gi spesialisert kunnskap om teorier og forskning på dette området, og gir dybdekunnskap om teorier knyttet til individuelle forskjeller innen områder som intelligens, personlighet og viljestyrke. Videre vil kandidatene etter endt emne ha kunnskap om hvordan det biologiske grunnlaget for atferd, personlighet og evner påvirker ledelsesstil og atferd i arbeidslivet. Kandidatene vil også få en grundig innføring og trening i å anvende forskningsbaserte testverktøy, noe som er relevant for å kunne måle individuelle forskjeller, ved utforming av lederutviklingsprogrammer og rekruttering av medarbeidere.

<b>Kunnskapsledelse 3.semester</b>	7,5	Emnet skal ta for seg sentrale teorier og problemstillinger innenfor prestasjonsforbedringer i kunnskapsvirksomheter, slik som: Å lede kunnskapsarbeidere, Eksplisitt kunnskap Taus kunnskap, Implisitt kunnskap, Skjult kunnskap, Førstelinjefokus som kunnskapsressurs, Produktiviteten til kunnskapsarbeiderne, Overgangen fra infrastruktur til infostruktur (informasjonsstruktur), Utvikling, overføring og integrering av taus kunnskap.
<b>Arbeidsrett for HR-ledere 3.semester</b>	7,5	Både private og offentlige virksomheter møter krav om effektivisering, omstilling og omorganisering. Omstillingene kommer gjerne i form av nedbemanning, flytting av virksomhet, virksomhetsoverdragelser og endrede arbeidsprosesser. Slike omstillinger berører arbeidstakerne sterkt. Hvilke rettigheter har arbeidstakerne og fagforeningene ved slike omstillinger? Hvor langt kan bedriften bestemme og styre over prosess og resultat? Arbeidsrett for HR-ledere fokuserer på rettigheter og plikter ved omstilling av virksomheter. Sentrale delemerer er: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruk av arbeidskraft – tilknytningsformer (fast ansettelse, innleie, midlertidighet, entreprise)</li> <li>- Styringsrett og arbeidsavtalen, herunder "endringsoppsigelser"</li> <li>- Opphør av arbeidsforholdet på grunn av arbeidsgivers forhold (grunnlag, gjennomføring og saksbehandling)</li> <li>- Virksomhetsoverdragelse (vilkår og virkning)</li> <li>- Medbestemmelse for arbeidstakere og fagforeninger (etter arbeidsmiljøloven, statsansatteloven og tariffavtaler; drøftelser og forhandlinger)</li> </ul> Konfliktløsning (individuell og kollektivt)
<b>Fra teori til praksis 3.semester</b>	15	Store samfunnsendringer, teknologiskifter og global konkurranse gir dagens arbeidsliv høy endringshastighet. Fagmyndighetene ønsker utdanningstilbud, også i høyere utdanning, som er bedre tilpasset arbeidslivets behov og kompetansekrav (NOU 2019:12). <i>Fra teori til praksis</i> tilbyr nettopp det myndighetene etterspør: Tett kontakt med arbeidslivet for å sikre kandidater med inngående kunnskap og spisset kompetanse for å møte de krav virksomheter fordrer. <i>Fra teori til praksis</i> gir kandidatene mulighet til å anvende teoretisk kunnskap på faglig relevante områder i en virksomhet. Kandidatene deltar i arbeidshverdagen i et arbeidsmiljø, og får praktisert faglig kunnskap og ferdigheter. De skal i løpet av praksisperioden forstå hvordan teori kan anvendes i praksis, hvilke forutsetninger som skal til for å anvende faglige verktøy og strategier i arbeidslivet, men også hvordan de kan anvende erfaringer fra praksis til bedre å forstå teorier. Kandidatene er selv ansvarlig for å skaffe seg praksisplass.
<b>Valgbare emner fra nærliggende fagområde 3.semester</b>	7,5 x 4	Kandidaten kan velge 30 studiepoeng i nærliggende masterprogram som markedsføring, innovasjon, kommunikasjon, eller ledelse og får dermed en støtteprofil (minor) i dette faget. Kandidatene kan kombinere emner fra de forskjellige fagområdene.

Tabell 3. Emner 2.studieår



### 3.4 Masteroppgave

Emne	Sp	Beskrivelse
Masteroppgave	30	<p>Masteroppgaven skal gi kandidaten ferdigheter og generell kompetanse for å reflektere og analysere aktuelle, relevante og komplekse problemstillinger innen HR-feltet.</p> <p>Det er et mål at kandidaten i masteroppgaven setter sammen kunnskap og ferdigheter fra de foregående emnene i masterprogrammet i et avsluttende selvstendig og vitenskapelig arbeid med en relevant problemstilling. I prosessen med masteroppgaven skal kandidatene anvende teorier innen HR-feltet og utvikle ferdigheter i hvordan de metodisk og analytisk går frem for å svare på denne problemstillingen. Kandidatene skal være i stand til selv å gjennomføre datainnsamling, og analysere og presentere denne empirien.</p>

Tabell 4. Masteroppgave

## 4. Undervisnings- og vurderingsformer

### 4.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning

Masterprogrammet Strategisk HR er designet slik at summen av emnene skal lede kandidaten frem mot det intenderte læringsutbyttet beskrevet i kapittel 2.

De enkelte emnene er satt sammen for å gi bredde innen kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse som speiler praksisfeltet. Noen av emnene er mer orienterte mot kunnskapsutbytte, og andre mot å bygge ferdigheter. Målsettingen er samlet å koble teori og praksis. Dette gjenspeiles i undervisningen.

Arbeids-, undervisnings- og vurderingsformer i de enkelte emnene er valgt for å gi et godt og meningsbærende samsvar mellom det læringsutbyttet som ønskes oppnådd, de læringsformene som benyttes, og den eksamen som avslutter emnet.

De metodiske valgene speiler også emnets bidrag i studieprogrammet. Kandidaten møter derfor et variert sett med læringsaktiviteter gjennom studietiden, en variasjon som i sum skal speile praksisfelt i HR.

Masterprogrammet Strategisk HR legger vekt på at studentene lærer seg å bruke relevante metoder fra forskning og faglig utviklingsarbeid. Dette skal bidra til at kandidaten gjennom sitt studium kan gjennomføre et selvstendig, avgrenset forskningsprosjekt under veiledning i tråd med gjeldende faglige og etiske normer.

Høgskolen Kristiania stiller krav til kandidatens selvstendige læringsarbeid. Høgskolen Kristiania tilrettelegger for kandidatens arbeid gjennom godt læringsdesign. Læring skjer hos den enkelte kandidat som en følge av eget arbeid, og kandidaten må derfor påregne betydelig egeninnsats.

De viktigste arbeids-, undervisnings- og vurderingsformer studenten møter er:

- Forelesning og annen lærerledet aktivitet
- Veiledning
- Casearbeid
- Kollokvie-, gruppe- eller prosjektarbeid
- Studentaktivitet som presentasjoner, plenumsdiskusjoner og formidling
- Selvstendig akademisk arbeid

For studenter som har behov for veiledning utover timeplanlagt undervisning, har Høgskolen Kristiania tilgjengelige fagressurser. Disse kan kontaktes av den enkelte student ved behov.

## 4.2 Eksamens- og vurderingsformer

Vurdering er en situasjon der et innlevert eller presentert arbeid vurderes opp mot et sett kriterier. Kriteriene er gitt av læringsutbyttet, som er definert for det enkelte emnet.

Ved vurdering som læring (medstudentvurdering) og for læring (tilbakemelding fra underviser) er formålet å forme en læringsprosess, å hjelpe kandidaten til å oppnå et best mulig læringsresultat.

Eksamen er definert som «en avsluttende oppgave innen et emne eller et avgrenset delemne». Det innleverte eller presenterte arbeidet vurderes gjennom sensur, og resultatet av vurderingen fremkommer på vitnemålet.

Ved Master i Strategisk HR vil studentene møte følgende eksamensformer:

- Hjemmeeksamen
- Mappeeksamen
- Multiple Choice
- Semesteroppgave
- Masteroppgave

I enkelte emner er det obligatoriske aktiviteter. En obligatorisk aktivitet er krav som må være godkjent for å gå opp til eksamen. Aktiviteten kan enten være krav om ett eller flere arbeider som skal leveres inn (arbeidskrav) eller krav om deltakelse ved definerte aktiviteter, forelesninger eller obligatorisk praksis.

En obligatorisk aktivitet vurderes som Godkjent/Ikke godkjent, og retten til å gå opp til eksamen i et emne med obligatorisk aktivitet krever at denne aktiviteten er vurdert til Godkjent. I motsatt fall mister studenten eksamensrett i emnet inntil aktiviteten(e) er vurdert til Godkjent.

## 5. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling

Med henvisning til Studietilsynsforskriften av februar 2017 (§ 2-2, pkt 7 og 8) har studiet ordninger for internasjonalisering og internasjonal studentutveksling.

Ordningene for internasjonalisering er tilpasset studietilbudets nivå, omfang og egenart. Innholdet i ordninger for internasjonal studentutveksling er faglig relevant.

### 5.1 Ordninger for internasjonalisering

Med internasjonalisering menes at studietilbudet settes i en internasjonal kontekst og at kandidaten eksponeres for mangfold av perspektiver. Globale hendelser, trender og praksiser har konsekvenser for arbeidslivet, og påvirker HRs funksjon og rolle. Masterprogrammet i Strategisk HR utdanner kandidater som også forstår den internasjonale konteksten og ulike faglige perspektiver på HR. Det blir brukt internasjonale caser i undervisning i flere emner.

Masterprogrammet Strategisk HR kontekstualiseres i en internasjonal sammenheng, og dermed er det meste av pensumlitteraturen på engelsk. Det er viktig at kandidaten bygger opp et faglig begrepsapparat på engelsk, og får forståelse for de ulike fagtradisjonene – både nasjonalt og internasjonalt. Kandidaten står fritt til å bruke engelsk som skriftspråk i oppgaver og innleveringer, på alle eksamener og i masteroppgaven. Enkelte valgemner vil bli undervist i sin helhet på engelsk, som åpner opp for mulighet for innveksling av kandidater fra utenlandske universiteter.

Fagmiljøet i studiet har internasjonal profil. Flere i fagmiljøet har tatt deler av eller hele sin utdanning ved utenlandske institusjoner, og jobbet mange år i utlandet. Faglærere er aktive forskere som deltar på internasjonale konferanser og forskningssamarbeid. Gjennom forskningssamarbeid og publisering blir internasjonale perspektiv og kontekst tilført både kollegiet og kandidaten.

### 5.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling

Høgskolen Kristiania har følgende mobilitetsprogram:

- Nordplus i Norden eller Baltikum
- ERASMUS+ i Europa
- Study Abroad, for studenter i og utenfor Europa

For Master i strategisk HR tilrettelegges det for utveksling 3. semester. Ordninger om utveksling gjelder for studenter som har avtale om gradsgivende studier og som har oppnådd minimum 60 studiepoeng ved Høyskolen Kristiania.

Høyskolen Kristiania har som målsetting å sende godt kvalifiserte og motiverte studenter til anerkjente utenlandske institusjoner. For nominering til studentutveksling stilles det ofte krav til karakterer og motivasjonssøknad. Høyskolen Kristiania kan gjennomføre intervjuer av søkere til utveksling.