

Programbeskrivelse

# Master i strategisk HR

Heltid

Stedbasert

120 studiepoeng

Gyldig fra 2025

*Studiet er akkreditert av NOKUT: 16.03.20  
Programbeskrivelsen er godkjent i Lokalt utdanningsutvalg: 25.09.24 (LU/CLM-sak 89/24)*

## Innhold

<b>1. Innledning .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Opptakskrav .....</b>	<b>5</b>
2.1 Formelle krav .....	5
<b>3. Overordnet læringsutbytte .....</b>	<b>6</b>
<b>4. Studiets struktur .....</b>	<b>8</b>
4.1 1. studieår .....	8
4.2 1. studieår .....	10
4.2.1 Valgemner .....	10
4.2.2 Masteroppgaven .....	11
<b>5. Undervisnings- og vurderingsformer .....</b>	<b>12</b>
<b>6. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling .....</b>	<b>13</b>
6.1 Ordninger for internasjonalisering .....	13
6.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling .....	13

# 1. Innledning

Masterprogrammet i strategisk HR skal gi studentene ny kunnskap innenfor fagfeltet både nasjonalt og internasjonalt. Studiet er forankret innenfor en bred 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 mastergradsprogram.

Formålet med studiet er å utdanne kandidater som har kunnskap innen ulike strategiske HR-perspektiv, utvikler evnen til refleksjon og analytiske ferdigheter, og har trening i å håndtere kompleksiteten som inngår i HR-feltet. Studieprogrammet gir kandidaten et vitenskapelig, kritisk og selvstendig forankret perspektiv på strategiske HR-relaterte problemstillinger. Perspektivene skal både ivareta organisasjonens og de ansattes interesser, og bidra til økt verdiskapning i samfunnet. Kandidaten skal forstå HR sin nåværende rolle og funksjon i et omskiftelig arbeidsliv, og kunne bidra med å utvikle fremtidens HR.

HR omhandler praksiser som planlegging, anskaffelse, utvikling, og avvikling av menneskelig kompetanse og ressurser i en organisasjon. Et sentralt spørsmål i arbeidslivet, og for forskningsfeltet strategisk HR, er hvordan menneskelige ressurser kan og bør forvaltes slik at de best tjener organisasjonens formål, og øker organisasjonens konkurranseevne nasjonalt og internasjonalt. Men like viktig er innsikt i hvordan organisasjoner kan bidra til arbeidstakeres vekst og utvikling, øke deres prestasjoner, samt utvikle gode arbeidsmiljø og arbeidsglede.

Med basis i forskningsbasert kunnskap skal studentenes forstå HR-avdelingens rolle som strategisk partner i organisasjoner på flere nivå.

- HR avdelingen skal gjennom HR policy og strategier bidra til å forme og realisere organisasjonens overordnede mål og strategi.
- Gjennom utvikling av virksomhetstilpassede HR praksiser skal HR avdelingen bidra til medarbeideres utvikling, opplevelse av et meningsfylt arbeid og velfungerende arbeidsmiljø (individ), utvikling av menneskelige ressurser tilpasset organisasjonens operative behov (leder og team), virksomhetens kapabilitet og kapasitet til å møte eksterne interessenter og samfunnets behov og forventninger (omgivelser nasjonalt og internasjonalt).

For å styrke studieprogrammets relevans for både teori og praksis, dekker emnene to pedagogiske mål:

- Faglig mål: gjennom emnene i studieprogrammet får studentene avansert kunnskap i relevante vitenskapelige teorier, metoder, perspektiver og begreper knyttet til HR feltet. Kunnskapen er oppdatert og representerer det som skjer innenfor forskning og utvikling i faget i dag.
- Praktiske mål: gjennom emnene i studieprogrammet får studentene ferdigheter i å knytte vitenskapelige teorier, metoder, perspektiver og begreper til praksis i organisasjoner. Ferdighetene er basert på praksis i arbeidslivet hvor dagsaktuelle problemstillinger skal belyses.

Studieprogrammet bygger på organisasjons- og ledelseslitteraturen med hovedvekt på Strategisk HR, HRM og arbeidslivstema. 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. Programmets emner tar i all hovedsak i bruk forskningsartikler for å tilby oppdatert og relevant litteratur og kunnskap til studentene. Sentrale tidsskrifter i HR, organisasjons- og ledelseslitteraturen vil bli vektlagt for å sikre akademisk nivå i programmet. I tillegg oppfordrer programmet til både utviklings- og praksissamarbeid med arbeidslivet. Til dette inviteres praktikere og organisasjoner til emnene for å både demonstrere, illustrere og diskutere mulighetsrommet mellom teori og praksis. Studentene oppfordres også til å gjennomføre egne masteroppgaver i samarbeid med praksisfeltet. Masterutdanning er en dannelsesreise.

Studieprogrammet egner seg godt for alle med interesse for ledelse, organisasjon og arbeidsliv, og som ønsker å fordype seg i HR feltet.

Master i strategisk HR kvalifiserer til en rekke relevante jobbmuligheter, herunder som leder, rådgiver, rekrutterer, HR-medarbeider, konsulent eller analytiker. Kandidater kan også anvende sin kompetanse i kunnskapsbedrifter, undervisningsstillinger, og kandidater med forskningsambisjoner til et ph.d.-studium.

Studieprogrammet er kvalifiserende for videre ph.d. studier, nasjonalt og internasjonalt, herunder ph.d.-studiet i kommunikasjon og ledelse ved Høyskolen Kristiania.

## 2. Opptakskrav

### 2.1 Formelle krav

For opptak til master kreves det at søkeren har bachelorgrad eller tilsvarende studieløp av minst 180 studiepoeng med en fordypning på minimum 80 studiepoeng innen ett av de følgende emneområdene, samt minimum 7,5 studiepoeng forskningsmetode (kvalitativ og/eller kvantitativ metode). Metodefag kan inngå i de 80 studiepoengene.

- Historisk-filosofiske utdanninger
- Økonomi og administrasjon
- Samfunnsfag og juridiske fag
- Medier- og informasjonsfag
- Lærerutdanninger og pedagogikk
- Helse-, sosial og idrettsfag

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

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

### 3. Overordnet læringsutbytte

Overordnet læringsutbytte beskriver hva studenten er forventet å vite, kunne og være i stand til å gjøre ved fullført studium. Det forventede læringsutbyttet er beskrevet i kategoriene kunnskap, ferdigheter og generell kompetanse. De ulike emnene vil ha egne læringsutbytter som skal bygge opp under studiets overordnede læringsutbytte.

#### **Kunnskap**

Kandidaten ...

- har avansert kunnskap om bruk av HR-praksiser i et strategisk perspektiv (som f.eks. aktiviteter som planlegging, ansettelser, 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

#### **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

## 4. Studiets struktur

Master i strategisk HR er et toårig studium som teller totalt 120 studiepoeng, hvorav 90 studiepoeng dekkes av obligatoriske emner, og inntil 30 studiepoeng er valgfrie emner (valgemner).

Studieløpet er som følger:

Semester	Master i strategisk HR			
1. semester	Strategisk HR 7,5 sp	Strategisk analyse 7,5 sp	HR og organisasjonsatferd 7,5 sp	Den nordiske modellen i fremtidens arbeidsliv 7,5 sp
2. semester	Teknologi, bærekraft og endring 7,5 sp	Kvantitative metoder 7,5 sp	Kvalitativ metode og vitenskapsteori 7,5 sp	Strategisk global HR 7,5 sp
3. semester	Valgemner* 30 sp			
	Utteksling 30 sp			
4. semester	Masteroppgave 30 sp			

Tabell 1: Oppbygging av emner 1.-2. studieår

### 4.1 1. studieår

Emner	Studiepoeng	Beskrivelse
<b>Strategisk HR</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 tilnærminger som vektlegger kontekstuelle og institusjonelle faktorer i utformingen av HR-praksiser og prosesser.



<b>Strategisk analyse</b>	7,5	Emnet gir en teoretisk og praktisk innføring i strategifaget, herunder begrepet strategi og hovedretninger innen fagfeltet; fagfeltets opprinnelse, historie og utvikling; konkurranse og omgivelsesanalyse; intern analyse og ressursbasert teori; strategiske valg som gir en virksomhet alternative muligheter samt strategiske handlinger, som strategiprosesser, implementering, organisering og praksis.
<b>HR og organisasjonsatferd</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>Den nordiske modellen i fremtidens arbeidsliv</b>	7,5	Den nordiske arbeidslivsmodellen kjennetegnes av høy organisasjonsgrad, sentralisert lønnsdannelse og fastansettelsen som dominerende tilknytningsform. Tariffavtalene er en bærebjelke i modellen. Fastansettelsen som tilknytningsform er ikke bare dominerende, men også normen (det ønskelige, sett fra lovgivers perspektiv). Trepertssamarbeidet innebærer at både arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden er gjennomorganisert, med definerte roller for begge sider. Den nordiske modellens møte med færre industriarbeidere, arbeidsmigranter, ny teknologi og nye globale aktører er gjenstand for internasjonal forskningsinteresse langt ut over de nordiske land. I dette emnet vil vi både gjennomgå hva som kjennetegner den nordiske modellen i dag og hva som vil utfordre den i fremtidens arbeidsliv.
<b>Teknologi, bærekraft og endring</b>	7,5	For å forstå hvordan HR kan bidra til å skape strategiske endringer, må studentene ha kunnskap om hvordan globale utviklingstrekk påvirker virksomheten og HR rollen. I emne rettes blikket mot hvordan automatisering, robotisering og kunstig intelligens vil endre arbeidslivet. Vi ser på hvordan arbeidsoppgaver forsvinner og nye kommer til, og hva dette betyr for ressursutvikling, kompetanseutvikling og læring på organisatorisk og individ nivå.. Bærekraftsspørsmål står høyt på den internasjonale agendaen og påvirker arbeidslivet gjennom offentlige reguleringer og forventninger fra samfunnet.
<b>Kvantitative metoder</b>	7,5	Emnet gir en videregående innføring i ulike aspekter ved et kvantitativt forskningsprosjekt. Empiriske eksempler fra nyere forskning, så vel som praktisk bruk av kvantitative teknikker for analyse ved hjelp av bl.a. statistisk programvare og kritisk refleksjon rundt fordeler og ulemper ved ulike teknikker vil bli vektlagt i undervisningen.
<b>Kvalitativ metode og vitenskapsteori</b>	7,5	Emnet er en praktisk og analytisk gjennomgang av kvalitative forskningsmetoder og vitenskapsfilosofi. Emnet tar for seg forskningsdesign og ulike kvalitative metoder. Ferdigheter i kritiske refleksjoner og avanserte diskusjoner om etiske utfordringer vil være sentralt.

<b>Strategisk global HR</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 veie 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>
-----------------------------	-----	--

Tabell 2: Emner 1. studieår

## 4.2 1. studieår

### 4.2.1 Valgemner

Tredje semester består av valgemner. Studentene kan enten ta valgemner som utgjør 30 studiepoeng, eller de kan dra på utveksling til en annen institusjon i utlandet. Studentene kan velge fra alle valgemner som tilbys, bortsett fra valgemner som overlapper med eksisterende emner på studiet eller krever særlige forkunnskaper innen andre fagfelt.

For oppdatert liste over tilgjengelige valgemner og emnebeskrivelser, gå til <https://kristiania.no/valgemner>.

Det tas forbehold om endringer i hvilke valgemner som tilbys.

### 4.2.2 Masteroppgaven

Emner	Sp	Beskrivelse
Masteroppgave	30	Masteroppgaven skal gi studentene ferdigheter og generell kompetanse for å kunne løse komplekse problemstillinger innen fagområdet, og kunnskap om hvilke prosesser og teknikker man må benytte for å kunne utforske aktuelle og relevante problemstillinger. I masteroppgaven skal studentene sette sammen kunnskap og ferdigheter fra de foregående emnene i masterprogrammet i et avsluttende selvstendig arbeid med en relevant problemstilling. I prosessen med masteroppgaven skal studentene tilegne seg kunnskaper om hvordan teorier innen fagområdet blir utviklet og få forståelse for hvordan forskning på fagområderelaterte problemstillinger foregår. Studentene skal utvikle ferdigheter om hvordan man utvikler problemstillinger innen fagfeltet og hvordan man metodisk og analytisk går frem for å svare på denne problemstillingen. Studentene som velger en empirisk tilnærming til forskningsarbeidet skal være i stand til selv å gjennomføre, analysere og konkludere egen datainnsamling.

Tabell 3: Masteroppgave

## 5. Undervisnings- og vurderingsformer

Emnene og studiearbeidet i Master i strategisk HR skal lede studentene frem mot læringsutbyttet beskrevet i kapittel 3 i denne programbeskrivelsen. Kristiania etterstreber å legge til rette for studentenes arbeid gjennom gode læringsdesign, som innebærer at studentene skal møte en variasjon av læringsaktiviteter og vurderingsformer gjennom studietiden, som er relevante for det arbeidslivet studenten skal inn i. Arbeidet vil kreve en betydelig egeninnsats.

Studentene kan bli vurdert underveis i emner, for eksempel av medstudenter og undervisere, med formål om økt læring, og til eksamen hvor formålet er å måle prestasjonene i emnet som skal resultere i karakterer på vitnemålet ditt. I sin helhet vil studieprogrammet gi en spesialisert kompetanse innen fagfeltet.

I enkelte emner kan det være obligatoriske aktiviteter. En obligatorisk aktivitet er krav som må være godkjent for å gå opp til eksamen. Dersom man ikke får godkjent obligatorisk aktivitet, mister studenten retten til å gå opp til eksamen, inntil aktiviteten(e) er blitt vurdert til godkjent.

Kristiania er opptatt av å gi arbeidslivsrelevant undervisning, og vil i tillegg til arbeidslivsrelevante undervisnings- og vurderingsformer, legge til rette for faglige arrangementer, hvor gjesteforelesere, eksterne organisasjoner og næringslivsaktører kan delta.

I tillegg til timeplanlagt undervisning, har Kristiania tilgjengelige fagressurser, blant annet administrativt ansatte, bibliotekarer, digitale læringsressurser (f.eks. filmer på nett) og studentveiledere. Disse kan kontaktes av den enkelte student ved behov.

Emnebeskrivelsene for hvert emne gir en oversikt over undervisnings- og vurderingsformene i det enkelte emnet. For utfyllende informasjon om eksamen og obligatorisk aktivitet, se Kristianas hjemmesider.

## 6. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling

I Master i strategisk HR er det mulig å dra på internasjonal studentutveksling og den øvrige undervisningen setter studiet i internasjonal kontekst.

### 6.1 Ordninger for internasjonalisering

Master i strategisk har ordninger for internasjonalisering som setter faget i en internasjonal kontekst og som gjør at studentene gjennom studiet vil eksponeres for et mangfold av perspektiver. Ordningene for internasjonalisering i Master i strategisk HR kan omfatte en rekke aktiviteter, slik som bruk av internasjonal litteratur, internasjonale gjesteforelesere, utenlandske studenter på innveksling eller studenters deltagelse på internasjonale konferanser eller workshops i utlandet (listen er ikke uttømmende).

Fagmiljøet tilknyttet studiet har en internasjonal profil. Flere i fagmiljøet har tatt deler av eller hele sin utdanning ved utenlandske universitet, og jobbet mange år i utlandet. Fagmiljøet har et aktivt internasjonalt nettverk, og flere er tilknyttet undervisningsinstitusjoner i Europa samt bidrar i internasjonale forskningsprosjekter.

Studentene står fritt til å bruke engelsk som skriftspråk i oppgaver/innleveringer, på alle eksamener og i masteroppgaven. Enkelt emner vil kunne bli undervist i sin helhet på engelsk for å åpne opp for muligheter for innveksling av internasjonale studenter. Emnebeskrivelsene gir mer informasjon om de spesifikke ordningene for internasjonalisering i de ulike emnene.

### 6.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling

For i masterprogrammene ved Institutt for organisasjon og ledelse tilrettelegges det for utveksling i 3. semester. Kristiania har avtaler med flere utenlandske læresteder som gir mulighet til å ta deler av studiet i utlandet.

Følgende studiesteder i utland er aktuelle for Master i Strategisk HR. Listen er ikke uttømmende, og det vil kunne forekomme endringer:

- Australia - Deakin University, Melbourne
- Belgia - Universiteit Antwerpen
- Island Reykjavik - University, Reykjavik
- Pakistan - Superior University, Lahore
- Poland - WSB University, Dąbrowa Górnicza / Collegium Humanum -- Warsaw Management University
- Storbritannia - Edinburgh Napier University, Edinburgh

- Tsjekkia - Silesian University, Karvina
- Tyskland - Frankfurt University of Applied Sciences
- Tyrkia - Altinbas University, Istanbul
- USA - Hawaii Pacific University, Honolulu / University of California, Berkeley / Southern Utah University, Cedar City

Høgskolen Kristiania har følgende mobilitetsprogram:

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

For å kunne dra på utveksling må studenten være på et gradsgivende program og ha oppnådd minimum 60 studiepoeng ved Kristiania på utreisetidspunktet. For både steds- og nettbaserte studier er utvekslingen stedsbasert.

For å kunne dra på studentutveksling stilles det som regel krav til normert studieprogresjon, karakterer og motivasjonsbrev. Det kan også stilles krav til dokumentasjon av kreativt arbeid/porteføljer og Kristiania kan gjennomføre intervjuer av søkere til utveksling. Vær oppmerksom på at det er et begrenset antall utvekslingsplasser ved studiestedene.

Det tas forbehold om endringer av aktuelle studiesteder og mobilitetsprogram, og oppdatert informasjon publiseres på Kristianas nettside. Se utfyllende informasjon om utveksling her: <https://www.kristiania.no/for-studenter/studier-i-utlandet/utveksling/>