

Programbeskrivelse

# Master i strategisk HR

120 studiepoeng

2020-2022

*Studiet er akkreditert av NOKUT: 16.03.20  
Programbeskrivelsen er godkjent i Utdanningsutvalget: 23.03.20*

## Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Opptakskrav</b> .....	<b>7</b>
<b>2. Læringsutbytte</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Studiets struktur og faglig progresjon</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 Beskrivelse av oppbygning og progresjon</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 Obligatoriske emner i Strategisk HR</b> .....	<b>13</b>
<b>3.3 Valgmuligheter 3. semester</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4 Beskrivelse av valgfrie emner som er HR-relatert</b> .....	<b>16</b>
<b>3.5 Masteroppgave</b> .....	<b>17</b>
<b>4. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling</b> .....	<b>18</b>
<b>4.1 Ordninger for internasjonalisering</b> .....	<b>18</b>
<b>4.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling</b> .....	<b>18</b>
<b>5. Undervisnings- og vurderingsformer</b> .....	<b>20</b>
<b>5.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning</b> .....	<b>20</b>

# 1. Innledning

Mastergraden i strategisk HR ved Høgskolen Kristiania skal gi studentene solid kompetanse innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet, med spesialisering innenfor strategisk HR. 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 menneskelige 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, øker organisasjonens konkurransedyktighet nasjonalt og internasjonalt og bidrar til arbeidstakeres vekst og utvikling, samt øker arbeidstakeres prestasjoner, arbeidsrelaterte holdninger og velvære. Systematisk forskning har undersøkt om det finnes HR praksiser som er universelt effektive, uavhengig kontekst, som kan utgjøre en basis for evidensbasert HR-praksis, eller om effektiviteten til HR praksiser er betinget av organisasjonens kontekst. Mens HR-forskning tradisjonelt har sett på effekten av spesifikke HR-praksiser, har forskning på strategisk HR undersøkt om og hvordan systemer av HR-praksiser bidrar til at organisasjonen når sine strategiske mål og organisasjoners resultat.

Med basis i forskningsbasert kunnskap om best forvaltning av menneskelige ressurser kan HR-avdelingen være en strategisk partner i organisasjoner på to måter. HR-avdelingen kan bidra til å *forme* og *realisere* organisasjonens strategi. HR-praksiser har konsekvenser for interessenter på forskjellige nivå; fra individet (medarbeider og ledere), organisasjonen og dens kunder og samfunnet (nasjonalt og globalt) hvor disse interessentene både er påvirket av, og selv påvirker HR. Videre vil HR-relaterte problemstillinger ofte ha rettslige rammer. HR sin funksjon og rolle har endret seg de siste årene og står samtidig ovenfor store potensielle forandringer skapt av organisatoriske, teknologiske og globale endringer.

## **Studiets formål**

Formålet med mastergradsstudiet er å utdanne kandidater som har både kunnskap og analytiske ferdigheter i det strategiske HR-perspektivet, og som får praktisk trening i å håndtere kompleksiteten som inngår i HR-feltet. Mastergraden i Strategisk HR gir kandidaten et kritisk, selvstendig og vitenskapelig forankret perspektiv på strategiske HR-relaterte problemstillinger som tar sikte på å ivareta organisasjonen og de ansattes interesser og bidra til økt verdiskapning i virksomheter. Gjennom kunnskap basert i strategisk HR-forskning og andre relevante fagområder, skal studentene utvikle et helhetlig, tverrfaglig og etisk reflektert perspektiv på HR. Kandidater skal forstå HR sin nåværende rolle og funksjon i et omskiftelig arbeidsliv, og kan bistå med å utvikle fremtidens HR. Kandidater med Master i strategisk HR

vil formidle resultater profesjonelt og vitenskapelig, både fra faglitteraturen og eget arbeid. Videre ønsker vi å utdanne kandidater med forskningsambisjoner til å være kvalifiserte til å gjøre et ph.d.-studium innenfor det økonomisk-administrative fagfeltet, med fokus på HR. Mastergradsstudiet vil være godt forankret innenfor den brede definisjonen av økonomisk-administrative fag som praktiseres ved de fleste høyskoler og universiteter i Norge. Den klare spesialiseringen i strategisk HR er unik da det ikke finnes andre nasjonale toårige helttids-mastergrader som tilbyr spesialisering på HR.

### **Studiets innhold**

Mastergradsprogrammet i Strategisk HR er et toårig studium på totalt 120 studiepoeng. Studiet er strukturert med fire emner á 7,5 studiepoeng pr. semester (bortsett fra 4. semester hvor studentene arbeider med masteroppgaven). Av programmets 120 studiepoeng vil 97,5 studiepoeng være forbeholdt obligatoriske fellesemner og obligatoriske programemner som dekker strategiske HR relaterte fagområder og problemstillinger. I første semester er hovedfokus på strategiske aspekter ved HR. Studenten vil forstå organisasjonens behov for strategi, og HR-avdelingens potensielle rolle som strategisk partner ved å bistå organisasjonen med forvaltning av de menneskelige ressursene som ivaretar både de ansatte og organisasjonens strategi og visjon. Videre vil studentene forstå hvordan strategiske beslutninger om å etablere organisasjonen internasjonalt samt generelle globale endringer som ny teknologi vil påvirke HR sin rolle og funksjon.

Det overordnede fokuset i andre semester er forskjellige konsekvenser av og begrensninger på strategiske HR beslutninger. Studentene vil få en forståelse av hvordan strategiske endringer vil kunne skape endringsmotstand i organisasjoner. Studentene vil få ferdigheter til å lede endringsprosjekter som kan være nødvendig etter strategiske beslutninger er fattet. Videre vil studentene få kunnskap om HR som en juridisk aktør, og hvilke og muligheter og begrensninger som oppstår ved endringer i virksomheter og nye tilknytningsformer i arbeidslivet med hovedvekt fra et arbeidsgiverperspektiv. Studentene vil også få økt forståelse for hvordan intelligente roboter og kunstig intelligens vil endre arbeidslivet.

I løpet av det første og andre semesteret vil studentene bli skolert i både kvalitativ og kvantitativ metode som bidrar til et selvstendig og kritisk blikk på forskning, og vil være i stand til å anvende metodene for å besvare HR-problemstillinger ved å utvikle forskningsdesign, innhente, analysere, fortolke og formidle data. Etter endt andre semester vil studentene derfor både kunne forstå nødvendigheten av og kunne bidra til strategisk HR, samt stå rustet til å møte diverse strategiske HR-relaterte problemstillinger på et tverrfaglig, etisk og analytisk perspektiv.

Hensikten med tredje semester er å gi studentene valgfrihet og mulighet til å skreddersy sin profil. Felles for studentene er kravet om å ta minst ett HR-relatert emne á 7,5 studiepoeng. For studenter som følger emner på Høgskolen Kristiania er det nyopprettede emnet HRM and Organizational Behavior obligatorisk. For studenter som ønsker ytterligere spesialisering innen HR kan de velge 22,5 studiepoeng fra HR-relaterte emner som det nyopprettede Power and Status in Organizations, eller emnene Kunnskapsledelse, Styring og ledelse, Individets psykologi og Organisasjoner i endring som allerede tilbys ved Master i ledelse ved Høgskolen Kristiania.

For studenter som ønsker en fordypning i nærliggende fagområder vil det også være mulig å ta tre valgemner fra Master i markedsføringsledelse, Master i strategisk kommunikasjon eller Master i innovasjonsledelse. Studentene kan også kombinere valgemner fra de ulike fagområdene, men vil da ikke få en støtteprofil i et annet fagområde. Tredje semester åpner også opp for mulighet for inn- og utveksling. Høgskolen Kristiania har utvekslingsavtale med University of Hertfordshire.

I fjerde semester vil studenten få fordype seg i et selvvalgt tema og HR-relatert problemstilling og anvende teoretisk innsikt i et selvstendig vitenskapelig arbeid samt formidling av denne.

Overordnet er innhold i programmet designet for å møte læringsutbyttebeskrivelsen for programmet.

### **Studiets målgruppe**

Mastergraden i Strategisk HR tilbyr bachelorkandidater i økonomi og administrasjon en distinkt faglig profil med spesialisering innen HR. Vi ønsker å levere et program som utdanner kandidater som er ettertraktede på arbeidsmarkedet, og som kan bidra til økt verdiskapning i virksomheter basert på kunnskap og ferdigheter i forvaltning av menneskelige ressurser.

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

Studentene ved mastergraden i Strategisk HR vil tilknyttes arbeidslivet på flere måter. I undervisningen vil det benyttes gjesteforelesere fra praksisfeltet for at studentene skal være oppdatert på utøvelsen av HR-faget. Flere av de faglige tilknyttet programmet har selv praktisk erfaring med å jobbe med HR-relaterte spørsmål og vil kunne belyse teoretiske problemstillinger med praktiske erfaringer. Videre vil det i undervisningen bli benyttet case-metodikk, både teoretiske og reelle, hvor studentene blir bedt om å analysere og reflektere over reelle case innenfor HR-relaterte problemstillinger fra arbeidslivet.

I HR-forskning beskrives et gap mellom forskning og praksisfeltet hvor praktikere har lavt kunnskapsnivå om hva som utgjør god HR-praksis som kan forringe organisasjoners produktivitet. Effektive HR-praksiser utgjør et komparativt fortrinn for organisasjonen i konkurranse med andre organisasjoner som ikke nyttiggjør seg av slike praksiser. Det lave kunnskapsnivået har også blitt oppgitt som en delforklaring på hvorfor HR ikke har evnet å ta en tilstrekkelig strategisk rolle i organisasjoner, hvor de former og realiserer organisasjonens strategi. Samlet kan dette bety at kandidater med en mastergrad i Strategisk HR er ettertraktede i arbeidsmarkedet, og som kan bidra til økt verdiskapning i norske virksomheter, både private og offentlige. Mastergraden er innrettet på å utdanne interne HR-konsulenter eller HR-ledere i virksomheter og eksterne konsulenter som tilbyr rådgivning i HR-relaterte spørsmål. Videre vil noen kandidater anvende sin kompetanse som ledere eller medarbeidere i kunnskapsbedrifter, eller begynne i undervisningsstillinger på høyskoler og i universitetssektoren.

Videre ønsker vi å utdanne kandidater med forskningsambisjoner til å være kvalifiserte til å gjøre et ph.d.-studium. Vi ønsker å tilby et mastergradsstudium som er godt forankret innenfor den brede definisjonen av økonomiskadministrative fag som praktiseres ved de fleste høyskoler og universiteter i Norge. Samtidig har vi en klar profil mot fagområdet HR som differensierer dette studiet fra andre mastergrader (f.eks. en mastergrad i siviløkonomi, psykologi og ledelse). Høgskolen Kristiania har en ambisjon om å utvikle et ph.d.-studium som kandidater med en mastergrad i Strategisk HR vil være kvalifisert for. Eksternt finnes også flere ph.d-studier som kandidatene vil kunne kvalifisere til som for eksempel doktorgradsstudier på BI.

## 1.1 Opptakskrav

### Opptakskrav

Høgskolen Kristiania har fastsatt FOR-2018-06-01-813 Forskrift om opptak, studier, grader og eksamen ved Høgskolen 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 Høgskolen Kristiania* henvises det til kapittel 2. Opptak.;

### § 2-3. Opptak til masterstudier

(1) For opptak til masterstudier kreves det at søkeren har bachelorgrad, cand.mag.-grad eller tilsvarende studieløp av minst 180 studiepoengs omfang.

(2) For opptak til masterstudier av 120 studiepoengs omfang, skal følgende krav til opptak fremkomme i studieplanen:

- hvilken fordypning i fag, emne eller emnegruppe av minimum 80 studiepoengs omfang innenfor fagområdet for mastergraden eller
- hvilken integrert yrkesrettet utdanning av minimum 120 studiepoengs omfang innenfor fagområdet for mastergraden.

(3) Høgskolen kan i spesielle tilfeller godkjenne andre dokumenterte kvalifikasjoner som helt eller delvis likeverdige med kravene nevnt § 2-3 (1) og (2).

(4) Fagkrav, eventuelle karakterkrav og krav om opptaksprøver samt rangeringskriterier for det enkelte masterstudium fastsettes i studieplanen.

(5) For opptak til erfaringsbaserte masterstudier, kreves i tillegg 2 år eller mer relevant yrkespraksis. Det fastsettes i studieplanen hva som er relevant yrkespraksis. Praksis skal være avlagt etter endt grunnutdanning.

Utenlandske søkere må i tillegg dokumentere norsk- og engelskkunnskaper beskrevet i forskrift om opptak til høyere utdanning § 2-2 Utenlandsk utdanning.

### Utdanningsbakgrunn

Opptaksgrunnlaget vil være en fullført og bestått grunnutdanning på 180 studiepoeng med en fordypning på minimum 80 studiepoeng innenfor emneområdene økonomi og administrasjon (for def. se [https://www.uhr.no/\\_f/p1/i48e11d18-8b76-4089-acb1-511fa13135e4/boa-plan-](https://www.uhr.no/_f/p1/i48e11d18-8b76-4089-acb1-511fa13135e4/boa-plan-)

vedtatt-av-uhr-0a-november-2018-endelig.pdf) eller tilsvarende fordypning på minimum 80 studiepoeng innenfor samfunnsvitenskap eller økonomi.

**Fagkrav til fordypningsfagene i grunnutdanningen:**

- Minst 15 studiepoeng i metodefag
- Minst 15 studiepoeng i administrasjonsfag

**Karakterkrav**

Minimum gjennomsnittskarakter på C.

**Begrunnelse for opptakskrav**

Begrunnelsen for opptakskravene kan sammenfattes i to punkter:

Vi ønsker et bredt rekrutteringsgrunnlag i tråd med studiets faglige profil. Det betyr at vi ønsker å rekruttere kandidater fra alle de fagspesifikke bachelorgradene vi har ved Høgskolen Kristiania, samt kandidater fra hele landet.

Kravet om 80 studiepoeng fordypning er i overensstemmelse med forskrift om krav til mastergrad, § 3. I tillegg er det både satt spesifikke fagkrav innenfor økonomi-, metode- og organisasjonsfag, samt karakterkrav. Dette skal sikre at studentene har en relevant faglig plattform og en felles konseptuell forståelse av problemer og problemstillinger som vil bli belyst i studiet.

**Informasjon om søknadsfrister, opptak og restplasser**

Det omsøkte mastergradsstudiet har planlagt oppstart høsten 2020, og vil følge høyskolens normale opptaksarbeid vår/sommer 2020. Opptak vil deretter foregå hver vår/sommer med ny oppstart av studiet i august hvert år. Høgskolen praktiserer kvalifiserende opptak.

Søkere og andre interessenter kan til enhver tid finne oppdatert informasjon om Høgskolens søknadsfrister, opptaksrutiner og eventuelle restplasser på vår internettside [www.kristiania.no](http://www.kristiania.no)



## 2. Læringsutbytte

Alle studieprogrammer ved Høgskolen Kristiania har fastsatt et overordnet læringsutbytte som enhver student er forventet å oppnå etter å ha fullført studiet. Læringsutbytte beskriver hva studenten 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.

### **Kunnskap**

Kandidaten..

K1 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

K2 har spesialisert innsikt i et avgrenset forskningsrelatert område innen HR

K3 har avansert kunnskap om hvordan strategiske HR-relaterte problemstillinger spenner over, og har konsekvenser for, ulike nivåer, fra individ, organisasjon og til samfunn som nødvendigvis gjør ett tverrfaglig perspektiv

K4 har inngående kunnskap om det samfunnsvitenskapelige grunnlaget for HR forskning (basert på både kvalitativ og kvantitativ metode) samt kunnskap om juridisk metode

K5 har inngående kunnskap om forskningstradisjoner og teorier innen Strategisk HR

K6 kan anvende kunnskap basert på metode og teori innen Strategisk HR på nye HR-relaterte områder

K7 kan analysere den gjensidige påvirkningen mellom endringer (i arbeidslivet generelt og organisasjonen spesielt) og HR sin strategiske rolle og funksjon med bakgrunn i nåværende og historiske forskningstradisjoner innen Strategisk HR

### **Ferdigheter**

Kandidaten..

F1 kan innhente, 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 og i HR relaterte problemstillinger

F2 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

F3 kan selvstendig analysere og løse strategiske HR-relaterte teoretiske og praktiske problemstillinger med utgangspunkt i etablert teori, modeller og empiri innen HR-feltet

F4 kan gjennomføre et forskningsprosjekt, under veiledning, designet for å besvare et avgrenset HR-relatert spørsmål som følger internasjonale og nasjonale normer for forskningsetikk

F5 kan gjennomføre et utviklingsprosjekt i organisasjoner og kunne reflektere og ta stilling til etiske problemstillinger relaterte til slike prosjekt

### **Generell kompetanse**

Kandidaten..

G1 kan analysere etiske problemstillinger som kan oppstå i kraft av HR praksiser (for eksempel endringsmotstand, nye tilknytningsformer og internasjonalisering), endringer i HR sin strategiske rolle og funksjon samt forskning på HR-relaterte problemstillinger

G2 anvende sine kunnskaper og ferdigheter for å gjennomføre avanserte arbeidsoppgaver og prosjekter på nye områder innen Strategisk HR

G3 ha avansert kunnskap om hvordan HR fra et strategisk perspektiv kan bistå organisasjoner nasjonalt og internasjonalt med verdiskapning basert på de menneskelige ressursene

G4 kan formidle forskningsmessig innsikt basert i eget omfattende vitenskapelig arbeid på en HR spesifikk problemstilling og annen forskning innen Strategisk HR og behersker fagområdets sine uttrykksformer

G5 kommunisere om faglige problemstillinger, analyser og konklusjoner innen Strategisk HR, til interessenter med varierende kunnskap om HR

G6 kan bidra til nytenkning og innovasjon i strategiske HR problemstillinger

## 3. Studiets struktur og faglig progresjon

**Tabell 1. Emnematrise**

	Programemner	Fellesemner
--	--------------	-------------

<b>1. semester (høst)</b>	<b>Strategisk HRM</b> 7,5 studiepoeng	<b>Strategic global HRM</b> 7,5 studiepoeng	<b>Strategisk analyse</b> 7,5 studiepoeng	<b>Kvalitativ metode og vitenskapsteori</b> 7,5 studiepoeng
<b>2. semester (vår)</b>	<b>HR – og endringsledelse</b> 7,5 studiepoeng	<b>Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv</b> 7,5 studiepoeng	<b>Arbeidsrett for HR ledere</b> 7,5 studiepoeng	<b>Kvantitativ metode</b> 7,5 studiepoeng
<b>3. semester (høst)</b>	A. Utveksling (30 ECTS hvorav 7,5 studiepoeng er HR-relatert) B. Fordypningsemne (HRM and Organizational Behavior 7,5 studiepoeng) + Valgbare emner ( + 22,5 studiepoeng HR fordypning, fordypning annet nærliggende fagområde, eller kombinasjon av emner fra nærliggende fagområder)			
<b>4. semester (vår)</b>	<b>Masteroppgave</b> 30 studiepoeng			

### 3.1 Beskrivelse av oppbygning og progresjon

Første semester inngår emnene Strategisk HR, Strategic global HRM, Strategisk analyse og Kvalitativ metode og vitenskapsteori. Samlet sett vil studentene få dekket perspektiver på strategisk HR fra forskjellige faglige områder. Studentene får inngående kunnskap om strategi som er sentralt for at HR skal utgjøre en strategisk partner i organisasjoner. Videre vil forskningstradisjoner og teorier innen strategisk HR, kunnskap om HR som et strategisk verktøy samt forståelsen av HR sin nåværende og fremtidige rolle og funksjon dekkes i emnet Strategisk HRM. Studentenes forståelse av HR utvides ved å bringe inn internasjonalisering og den globale konteksten som påvirker HR i Strategic global HRM, hvor studenten får innsikt i hvordan utøve strategisk HR praksis i en global kontekst. I tillegg inngår Kvalitativ metode og vitenskapsteori som er relevant for å forstå og kritisk vurdere sentrale forskningsartikler innen fagområdet HR, samt kunne innhente og analysere kvalitativ data.

Mens det første semesteret vil belyse hvordan og på hvilken måte HR kan ta en strategisk posisjon og bidra til organisasjonens strategi ved god forvaltning av de menneskelige ressursene (eks. Strategisk analyse, Strategisk HRM, Strategic Global HRM) vil mulige konsekvenser av, og begrensninger på, slike strategiske valg belyses i andre semester. Videre økes kompleksiteten i studentenes forståelse av strategisk HR ved å bringe inn tverrfaglige perspektiv på strategisk HR. I HR- og endringsledelse er fokus på individuelle og mellommenneskelige konsekvenser av strategiske HR slik at studentene får kjennskap til mikro-perspektiv på HR. Studentene får innblikk i endringsmotstand som kan oppstå når virksomheter opplever endring, og studentene får kunnskap og ferdigheter til å gjennomføre endringsprosjekter i virksomheter som kan være nødvendig etter at strategiske beslutninger er fattet. I Arbeidsrett for HR Ledere er det analytiske nivået virksomheten. Studentene får innsikt i rettslige rammer som legger føringer på strategiske HR beslutninger om endringer i virksomheter. I Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv er det analytiske nivået virksomhet

og samfunn. I dette emnet får studentene forståelse for hvordan fremvekst av atypisk arbeid og nye tilknytningsformer bidrar til å endre HR sin funksjon og rolle og aktuelle etiske problemstillinger som oppstår ved strategiske valg om nye strategier om tilknytningsformer fra arbeidsgiver hvor HR selv kan bidra til nasjonale endringer som utfordrer topartsforholdet. I andre semester forsterkes og komplementeres metodekunnskap ved å bringe inn kvantitativ metode.

Tredje semester åpnes opp for mulighet for inn- og utveksling. På tredje semester må studentene ta ett HR-relatert emne a 7,5 studiepoeng. For studenter som følger emner på Høgskolen Kristiania er det nyopprettede emnet HRM and Organizational Behavior obligatorisk. For studenter som ønsker ytterligere spesialisering innen HR kan de velge 22,5 studiepoeng fra HR-relaterte emner som det nyopprettede Power and Status in Organizations, eller emnene Kunnskapsledelse, Styring og ledelse, Individets psykologi og Organisasjoner i endring som allerede tilbys ved master i ledelse ved Høgskolen Kristiania. For studenten som ønsker en støtteprofil i andre nærliggende fagområder til HR som markedsføring, innovasjon, kommunikasjon kan velge valgemenner på totalt 22,5 studiepoeng fra ett av disse fagområdene. Studenten kan også kombinere emner fra de ulike masterprogrammene. Tredje semester åpner opp for mulighet for inn- og utveksling. Høgskolen Kristiania tilbyr utveksling til University of Hertfordshire.

I løpet av tredje semester vil studenten også ferdigstille prosjektskisse til masteroppgaven. Undervisningen tilknyttet prosjektbeskrivelse vil gjennomføres som seminarer, samt gjennom individuell veiledning.

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

Ansvar for egen læring vil stige progressivt gjennom masterprogrammet, hvor det i siste semester forventes en meget stor grad av selvstendighet og ansvar for egen læring, og hvor kunnskaper fra flere emner må kombineres og anvendes (eks. Masteroppgave).

Emnene skal til sammen gi studenten avansert kunnskap i de sentrale fagområdene innenfor Strategisk HR. Når det gjelder kunnskaper, så vil ett emne typisk begynne med at studenten skal forstå enkeltelementer med en mindre grad av kompleksitet som kunnskap om HR-aktiviteter og -tiltak (eks. Strategisk HR). På påfølgende semester økes kompleksiteten ved å inn hvordan HR-aktiviteter og -tiltak må forstås i en tverrfaglig sammenheng og i en større helhet som hvor implementering av HR-tiltak bestemmes av juridiske rammer og nasjonale endringer (eks. Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv, og Arbeidsrett for HR Ledere).

Her må studenten forstå og bruke kunnskap fra flere fagområder, analysere og evaluere disse og anvende de i sitt praktiske arbeide med HR-relaterte problemstillinger.

## 3.2 Obligatoriske emner i Strategisk HR

Tabell 2 Emner

Emner	Studiepoeng	Beskrivelse
<b>Strategisk HRM</b>	7,5 studiepoeng	Emnet vil konsentrere seg om HR som et strategisk verktøy for å nå organisasjoners mål og gi studentene et overordnet perspektiv og forståelse for HR sin rolle i endring, utvikling og som en strategisk samarbeidspartner. Emnet skal gi studenten en inngående introduksjon til HR som forskningsfelt og gi studenten et innblikk i fagets historiske utvikling. Emnet skal også gi studentene dypere forståelse av utfordringer for HR som fagfelt i fremtidens arbeidsliv. Studentene vil få inngående kunnskaper i HRs ulike praksiser, hvordan bruke praksisene som strategiske verktøy samlet eller enkeltvis og hvilke konsekvenser strategiske endringer vil få for arbeidet med disse.
<b>Strategisk analyse</b>	7,5 studiepoeng	Emnet gir en introduksjon til fagfeltet strategi. Det skal formidle grunnleggende kunnskap som forbereder studentene til påfølgende emner der de skal lære om spesialiserte strategier som hører til det fagfeltet de studerer. Studentene 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>Strategic Global HRM</b>	7,5 studiepoeng	This course considers how decisions to expand globally impact on the HR function. While common IHRM activities such as recruitment, retention and talent management are addressed, the emphasis is on the strategic role of HR in a global context. Key issues covered include why is the mobility of people important in supporting global expansion? What effect does it have on the domestic operations? Do the different forms of mode of entry have different HR consequences? Have we seen the end of the traditional expatriate assignment, as companies deal with changing employee expectations, advances in technology and work life balance?
<b>Kvalitativ metode og vitenskapsteori</b>	7,5 studiepoeng	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. Anvendelsen av kvalitativ forskning innen HR.
<b>HR – og endringsledelse</b>	7,5 studiepoeng	<p>Dette emne handler om endringsprosesser i arbeidslivet generelt. Spesielt vil vi se på hvordan intelligente roboter og kunstig intelligens vil endre arbeidslivet. Dette vil påvirke HR-funksjonen. Vi bruker historisk innsikt og innovasjonsteori, samt økonomisk forståelse, og trendanalyse for å antyde noen utviklingstrekk for HR funksjonen og arbeidslivet i relasjon til intelligente roboter og kunstig intelligens. Emnet skal også gi kunnskap i å lede endringer med fokus på mellommenneskelige prosesser. Etter endt emne skal studentene få forståelse for hvordan man kan endre organisasjoner og hva som skaper motstand mot forandring. Studentene skal få innsikt i hvordan de kan utvikle mellommenneskelige prosesser i en organisasjon, for å få til endringsprosesser.</p>
<b>Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv</b>	7,5 studiepoeng	<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. Forskning/utredning på dette i Norge er for en stor del vinklet på arbeidstakernes sosiale forhold og betingelser, i mindre grad på arbeidsgiverstrategier, med noen unntak. Med dette kurset ønsker vi primært å holde arbeidsgiverperspektivet, men også gi studentene bakgrunn for å forstå de heftige politiske diskusjonene som skjer om lovgivningen på feltet, også i Norge.</p>
<b>Arbeidsrett for HR ledere</b>	7,5 studiepoeng	<p>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 delemner er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bruk av arbeidskraft – tilknytningsformer (fast ansettelse, innleie, midlertidighet, entrepriser)</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> <li>- Konfliktløsning (individuell og kollektivt)</li> </ul>
<b>Kvantitativ metode</b>	7,5 studiepoeng	<p>Overordnet kvantitativ forskningsdesign med hovedfokus på bruk av spørreskjema. Sentrale delemner er:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Undersøkelsesprosessen fra problemstilling til ferdig spørreskjema</li> <li>-Undersøkelsens formål og problemstillinger</li> <li>-Databehov og trekking av utvalg</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Utforming av enkeltspørsmål</li> <li>-Operasjonaliseringsprosessen</li> <li>-Forutsetninger for valg av multivariate analysemetoder</li> <li>-Analyse - ulike analysemetoder:</li> <li>-Deskriptive analyser og hypotesetesting</li> <li>-Multivariat analyse</li> <li>-Structural Equation Modelling (SEM analyser)</li> <li>-Rapporteringsstruktur</li> <li>-Bruk av SPSS</li> </ul>
<b>HRM and Organizational Behavior</b>	7,5 studiepoeng	<p>Human Resource Management (HRM) is the term used to describe formal systems devised for the management of people within an organization. This course is intended to address how organizations can use HRM practices to get things done via the facilitation of a highly motivated and committed workforce. The course will expose the participants to HRM practices such as the selection, training and development, as well as performance management practices including the compensation of employees. The purpose is not to get into judicial or technical details of HRM – be it the use of selection tests or the specifics of compensation laws. Instead, the course aims to present to the participants the intersection between HRM and micro research on employees' motivation, attitudes, behavior and performance (in particular from the related field of organizational behavior).</p>

### 3.3 Valgmuligheter 3. semester

På tredje semester må studentene ta ett HR-relatert emne a 7,5 studiepoeng. Studentene kan velge hvilket HR-relatert emne de tar fra emneporteføljen til Høgskolen Kristiania. Utover dette har studentene på 3. semester tre forskjellige muligheter (A, B, C) beskrevet under.

Valgmulighet	Studiepoeng	Beskrivelse
<b>A. Valgbare emner HR-relatert</b>	7,5 studiepoeng x 3	Studentene vil kunne velge 22,5 studiepoeng valgfrie emner i HR-relaterte temaer som for eksempel, Kunnskapsledelse, Styring og ledelse, Individets psykologi, Organisasjoner i endring og Power and Status in Organizations.
<b>B. Valgbare emner nærliggende fagområde</b>	7,5 studiepoeng x 3	Studenter som er kvalifisert for opptak på programmene og som ønsker en støtteprofil («minor») i andre nærliggende fagområder til HR som markedsføring, innovasjon, kommunikasjon kan velge valgemner på totalt 22,5 studiepoeng fra ett av disse fagområdene eller kombinere emner fra de forskjellige fagområdene.
<b>C. Utvexling</b>	30 studiepoeng	Studentene vil få tilbud om utvekslingsopphold på universitet hvor det foreligger en utvekslingsavtale (som for eksempel University of Hertfordshire).

### 3.4 Beskrivelse av valgfrie emner som er HR-relatert

Emner	Studiepoeng	Beskrivelse
<b>Power and status in organizations</b>	7,5 studiepoeng	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 students 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 students 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</b>	7,5 studiepoeng	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 studentene etter endt emne ha kunnskap om hvordan personlighet påvirker ledelsesstil og implikasjoner av dette. Studentene vil også få en grundig innføring og trening i å anvende forskningsbaserte testverktøy for å måle personlighet, noe som er relevant i utforming av lederutviklingsprogrammer og rekruttering av medarbeidere.
<b>Styring og ledelse</b>	7,5 studiepoeng	Emnet omfatter teorier og modeller for analyse av organisering, og styrings- og ledelsesformer i private og offentlige virksomheter. Emnet gir en bred innføring i styringsvirkemidler, som f.eks. organisasjonsstruktur, insentivsystemer og kontrakter. Videre gir emnet en avansert kunnskap og kritiske vurderinger av moderne ledelsesteorier. Emnet gir også bred innsikt i organisasjonskultur som ledelsesutfordring Det legges stor vekt på kritisk drøfting av organisasjonen som kontekst for ledelse og styring, og bruk av ulike virkemidler og deres effekter i ulike organisasjonstyper. Emnet inneholder: Analyse av utfordringer for styring og ledelse i offentlige og private organisasjoner, Marked, byråkrati, klan og nettverk som organisasjonsformer, Ledelse i offentlig sektor, Styring og ledelse i nettverk og frivillige organisasjoner, Organisasjonskultur som ledelsesutfordring, Perspektiver på ledelsesteorier og etikk Aktiv og passiv ledelse, fravær av ledelse, substitutter for ledelse, lederroller.
<b>Organisasjoner i endring</b>	7,5 studiepoeng	Emnet gir studenten kunnskap om grunnleggende organisasjonsteori, samt teori og metode innenfor studiet av organisasjonsendringer, både i privat og offentlige virksomheter. Studenten vil forstå drivkrefter og konsekvenser av endringer, og hvordan lederen rolle påvirkes av ulike nivåer i endringsprosessen.



<b>Kunnskapsledelse</b>	7,5 studiepoeng	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, Førstelinfokus som kunnskapsressurs, Produktiviteten til kunnskapsarbeiderne, Overgangen fra infrastruktur til infostruktur (informasjonsstruktur), Utvikling, overføring og integrering av taus kunnskap.
-------------------------	-----------------	--

### 3.5 Masteroppgave

4. semester vil i sin helhet bli benyttet til å fullføre masteroppgaven.

**Tabell 3. Masteroppgave**

<b>Emne 30 stp</b>	<b>Beskrivelse</b>
<b>Masteroppgave</b>	<p>Masteroppgaven skal gi studentene ferdigheter og generell kompetanse for å kunne løse komplekse problemstillinger i HR-feltet, og kunnskap om hvilke prosesser og teknikker man må benytte for å kunne kaste lys over aktuelle og relevante problemstillinger.</p> <p>Det er et mål at studentene i masteroppgaven setter 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 HR blir utviklet og få forståelse av hvordan forskning på HR relaterte problemstillinger foregår. Studentene skal utvikle ferdigheter om hvordan man utvikler problemstillinger knyttet til fagfeltet og hvordan man metodisk og analytisk går frem for å svare på denne problemstillingen. Studentene skal være i stand til selv å gjennomføre, analysere og konkludere på egen datainnsamling.</p>

## 4. Internasjonalisering og internasjonal studentutveksling

Med henvisning til Studietilsynsforordningen 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.

### 4.1 Ordninger for internasjonalisering

Mastergraden i Strategisk HR er satt i en internasjonal kontekst og eksponerer studentene for varierende perspektiver på HR. Fagmiljøet i studiet har en internasjonal profil. Flere i fagmiljøet har tatt deler av eller hele sin utdanning ved utenlandske institusjoner, og jobbet mange år i utlandet. Foreleserne har et aktivt internasjonalt nettverk, og flere er tilknyttet undervisningsinstitusjoner i Europa, samt bidrar i internasjonale forskningsprosjekter. Studentene vil dra nytte av dette på flere måter og det er et uttalt mål at forskere i fagmiljøets nettverk vil komme som gjesteforelesere ved Høgskolen Kristiania. Mye av pensumlitteraturen vil være på engelsk og således tuftet på internasjonal forskningslitteratur, perspektiver. Det vil også bli benyttet internasjonale cases i undervisning. Spesielt fremheves Emnet Strategic Global HRM hvor internasjonalisering er selve fundamentet i emnet. Spørsmål som belyses her er hvordan en internasjonal kontekst påvirker HR sin funksjon, men også hvordan strategiske valg av HR har globale og innenlands konsekvenser. For mer detaljert beskrivelse se emnebeskrivelse Strategic Global HRM.

Studenter står fritt til å bruke engelsk som skriftspråk i oppgaver/innleveringer, på alle eksamener og i masteroppgaven. Enkelte emner vil bli undervist i sin helhet på engelsk som åpner opp for mulighet for innveksling av studenter fra utenlandske studenter.

Majoriteten av faglærere i masterprogrammet er aktive forskere som deltar på internasjonale forsknings-konferanser og i internasjonale forskningssamarbeid. Gjennom internasjonalt forskningssamarbeid blir det internasjonale perspektivet tilført. I arbeidet med publisering må forskningen posisjoneres i en internasjonal sammenheng. Studentene på Master i HR vil også bli oppfordret til å sende inn selvstendige bidrag på konferanser og workshops innen HR feltet.

### 4.2 Ordninger for internasjonal studentutveksling

Når det gjelder ordninger for internasjonal studentutveksling har Høgskolen følgende mobilitetsprogram;

Nordplus i Norden eller Baltikum  
ERASMUS+ i Europa  
«Study Abroad», for studenter i og utenfor Europa  
University of Hertfordshire

For Master i HR tilrettelegges det for utveksling i 3. semester.

Høyskolen Kristiania har avtaler om utvekslingsopphold for studentene og relevansen av studieoppholdet sikres av høyskolens fagmiljø.

Utvekslingsemner fra aktuelle partnere godkjennes av faglige studieledere, for innpass i aktuelle master-grader, med omfang tilsvarende 30 studiepoeng.

Informasjon om studiested og utvekslingsemner i utland, for det aktuelle studietilbud og kull, publiseres på høyskolens web og læringsplattform.

For nominering til studentutveksling stilles krav til karakterer og motivasjonssøknad. Det kan også stilles krav til dokumentasjon av kreativt arbeid/porteføljer og Høyskolen Kristiania kan gjennomføre intervjuer av søkere til utveksling. Høyskolen Kristiania har som målsetting å sende godt kvalifiserte og motiverte studenter til anerkjente utenlandske institusjoner.

Høyskolen Kristiania ønsker å ha få, aktive avtaler innenfor prioriterte fag- og forskningsområder. Internasjonalt Kontor er ansvarlig for tilrettelegging av utvekslingsordninger ved Høyskolen Kristiania.

For både steds- og nettbaserte studier er utvekslingen stedsbasert. Ordninger om utveksling gjelder for studenter som har avtale om gradsgivende studier og som har oppnådd minimum 60 studiepoeng ved Høyskolen Kristiania.

## 5. Undervisnings- og vurderingsformer

### 5.1 Pedagogisk plattform og gjennomføring av undervisning

Høgskolen Kristianas studiemodell har en fleksibel form for gjennomføring av undervisning, der emnet legger føringer for pedagogisk tilrettelegging. Rammen for hvert emne på 7,5 studiepoeng er 36 timer, som igjen kan deles inn i ulike undervisningsformer. Emneansvarlig legger opp undervisning og vurderingsformer etter planlagt læringsutbytte.

Et viktig læringsutbytte er at studentene tilegner seg ferdigheter i å analysere eksisterende teorier og metoder innen fagområdet for å gjøre selvstendige arbeid med praktiske og teoretiske problemstillinger. Høgskolen legger derfor vekt på å oppøve studentenes evne til selvstendig refleksjon. Undervisningen har derfor til formål å kommentere, illustrere og utdype stoff fra læremateriell, samt å gi tilleggsstoff som ikke foreligger i trykt form. På denne måten vil studentene trenes i å forholde seg kritisk til pensumlitteraturen.

Undervisningen vil dermed danne deler av lærestoffet. Undervisningen vil videre være basert på praktisk oppgaveløsning, analyse, diskusjon og vurdering knyttet til de emnene det undervises i. Her inngår også presentasjoner av ulike arbeid i både muntlig og skriftlig form der det måtte være hensiktsmessig. Dette bidrar til at studentene vil bli øvet i å kommunisere om faglige problemstillinger. For å gi trening i å kommunisere, ikke bare mot spesialiteter, men også allmennheten og interessenter i HR-faget, vil det være utstrakt bruk av næringslivsrelaterte case. Dette synliggjør samtidig teoriens anvendbarhet i de ulike emnene. Bruk av case vil også kunne illustrere nærings kompleksitet og de utfordringene ulike næringer står ovenfor som vil kunne berøre strategiske HR-problemstillinger.

For å fremme studentenes kompetanse til å analysere relevante fag-, yrkes- og forskningsetiske problemstillinger, vil det i tillegg til høyskolens fagstab også bli benyttet undervisningsressurser fra næringsliv og andre forskningsmiljøer. Gjeste forelesere fra næringslivet vil benyttes for å illustrere og virkeliggjøre de ulike arbeidssituasjonene studentene må forventes å beherske, eller bidra med spisskompetanse innenfor praksisfeltet. Gjeste forelesere fra andre forskningsmiljøer vil bidra med relevant forskning eller andre perspektiver enn de emneansvarlige besitter.

Arbeids- og undervisningsformer i de ulike emnene er tilpasset emnets egenart og emnets læringsutbyttebeskrivelse. Noen av emnene er mer orienterte mot kunnskapsutbytte, mens andre inkluderer flere ferdigheter i koblinger mellom teori og praksis. Dette gjenspeiles i undervisningsmetodene som er valgt for emnet. For eksempel er det i programmet «HR- og endringsledelse» utstrakt bruk av prosjekt og gruppearbeid for å øve studenter på konseptutvikling av ideer innen endringsledelse, og muntlig formidling av disse ideene for å trene studentene i anvendelse av kunnskap og kommunikasjon av kunnskap. Programmet «Tilknytningsformer i fremtidens arbeidsliv» baserer seg i større grad enn «HR- og endringsledelse» på tradisjonell plenumsforelesning og selvstudium som er tilpasset læringsutbyttet for å gi mer spesialisert innsikt i et arbeidsrettslig fagområde.

Studiet vil benytte ulike undervisnings og læringsformer for å sikre at læringsutbyttet oppnås. I første rekke vil følgende arbeids- og undervisningsformer benyttes:

### **Plenumsforelesninger**

Plenumsforelesninger benyttes i alle emner for å sikre grundig innlæring av relevante teorier som er en viktig del av læringsutbyttet. Undervisningsformen tar sikte på å være i størst mulig grad dialog- og diskusjonsbasert. Målet er å fremme helhetlig forståelse av teorier og det vitenskapelige grunnlaget for faget. Vi vil gjøre bruk av gjesteforelesere fra praktisk arbeidsliv samt fra andre forskningsmiljøer der det er relevant. Hensikten er å styrke evnen til å anvende kunnskapen på praktiske problemstillinger. I undervisningen benyttes også studentresponsystemer for å fremme studentaktiv læring. Denne undervisningsformen finnes i alle emner, med unntak av masteroppgaven.

### **Caseundervisning**

I majoriteten av emnene vil praktiske cases fra næringsliv og offentlig forvaltning benyttes i forelesningene. Disse casene skal bidra til at læringsutbyttet om å kunne anvende teorier og metoder på praktiske problemstillinger oppnås, og bidra til at studentens ferdigheter i kritisk refleksjon og analyse oppøves. Casene vil variere fra rene eksempler, dagsaktuelle og klassiske, hentet fra virkeligheten til mer fiktive casetekster skreddersydd for diskusjon av konkrete temaer (f. eks cases hentet fra Harvard Business Schools casebibliotek eller Harvard Business Review). Undervisningsformen i caseundervisningen vil være diskusjonsbasert – der studentene sammen med foreleser diskuterer, analyserer og trekker konklusjoner av caset med utgangspunkt i relevant teori.

### **Studentpresentasjoner**

I flere av emnene skal studenten presentere forskningsartikler og/eller selvstendig arbeid for drøfting i plenum. Dette kan være oppsummeringer av forskningsartikler i pensum, eget prosjektarbeid eller oppgaveløsninger individuelt og i grupper. Dette skal trene studenten i å formidle forskning både på en vitenskapelig og populærvitenskapelig måte, samt gi generell trening i å kommunisere egne tanker og analyser. Det legges vekt på aktiv kritisk deltakelse i drøftinger av disse fremleggene. Dette er først og fremst ferdighetstrening, både i å forholde seg kritisk til foreliggende forskning, til å foreta selvstendige analyser og vurderinger, og til å fremstille disse på en forståelig og relevant måte.

### **Prosjektarbeid**

I de fleste emnene vil studentene få prosjektoppgaver, av praktisk og/eller teoretisk art, som de skal løse i grupper eller individuelt. I noen tilfeller vil oppgavene drøftes i plenum, der resultatene presenteres av gruppene i plenum. I andre tilfeller vil prosjektarbeidet resultere i prosjektrapporter som leveres som en del av, eller hele evalueringen i emnet. Disse prosjektoppgavene skal primært bidra til dypere og god forståelse av teorier og forskning, samt bidra til å oppnå læringsutbyttet knyttet til ferdigheter i oppgaveløsning og selvstendig analyse.

### **Øvinger og praktisk trening**

I enkelte emner vil studentene øve konkret på praktiske ferdigheter under veiledning eks SPSS. Eksempler på undervisningsformen finner man blant annet i kvantitativ metode.

### **Veiledning**

I enkelte emner vil det bli gitt veiledning individuelt eller i grupper. Benyttes mye i Masteroppgaven I tillegg vil man velge denne undervisningsform når det er gruppearbeid eller prosjektoppgaver

### **Selvstendig akademisk arbeid**

Masteroppgaven skal som et akademisk arbeid gjøre studenten i stand til å løse komplekse, praktiske problemstillinger innenfor HR. Studenten anvender kunnskap om hvilke vitenskapelige metoder, forskningsdesign og teknikker man må benytte for å belyse den selvvalgte problemstillingen. I tillegg vil arbeidet med eksisterende litteratur i masteroppgaven, gir emnet studenten mer spesialisert og dypere teoretisk kunnskap om ett eller flere av temaområdene i emnene de har gjennomført i løpet av studiet. Hver student vil tildeles en veileder som følger arbeidet tett, og bidrar med støtte og hjelp. Veiledning innebærer å støtte, utfordre og gi tilbakemeldinger til studenten, der veileder i hovedsak stiller spørsmål, og studentene selv må drøfte seg frem til løsninger for sitt eget arbeid. Dette skal bidra til å selvstendiggjøre studenten i prosessen.

### **Selvstudium**

Generelt forventes det betydelig innsats fra studenten i å studere på egen hånd. I noen av emnene er det lagt opp til intensiv undervisning i perioder, med lengre tidsrom mellom undervisningen som skal brukes til å gjøre prosjektoppgaver og selvstendige studier som skal presenteres i plenum.

## **5.2 Eksamens- og vurderingsformer**

Det benyttes flere vurderingsformer i studiet, både underveis og etter avsluttet emne. Den formative vurderingen skjer løpende underveis i studiet og skjer gjerne i veiledningsundervisning. Målet med den formative vurderingen er å støtte læringen og få studenten til å se hvor han eller hun står i læringsprosessen. Gjennom arbeidet med den formative tilbakemeldingen får studentene innsikt i egne læringsbehov. Emner som vektlegger formativ vurdering gjennom systematisk bruk av veiledning i undervisningssituasjoner Strategisk analyse, Kvalitativ metode og vitenskapsteori, HR- og endringsledelse og Masteroppgave.

Studieprogrammet har flere ulike summative vurderingsformer. De ulike eksamens- og vurderingsformene skal måle i hvilken grad studentene har tilegnet seg den kunnskap, de ferdigheter og den kompetansen som er definert som læringsutbytte i hvert emne (jf. Læringsutbyttebeskrivelsen for det enkelte emne). I tillegg skal de bidra til et optimalt læringsutbytte underveis i emnet. Det legges derfor opp til flere mulige vurderingsformer som

tilpasses det enkelte emnes egenart og som gir studentene ulike former for utfordringer, både individuelt og i grupper.

Studentene skal kunne formidle omfattende skriftlig og muntlig selvstendig arbeid, og beherske fagområdets uttrykksformer. De skal derfor øves i å stå foran forsamlinger og presentere ideer, rapporter, være møteledere etc. i tillegg til mer tradisjonelle skriftlige individuelle eksamener.

Studiet avsluttes med en masteroppgave. Masteroppgaven skal gi studentene trening i anvendelse av sentrale deler av pensum. Arbeidet med masteroppgaven er ledsaget av individuell og/eller gruppevis veiledning, samt seminarer om ulike metodiske tilnærminger og skriving av avhandlinger.