

pétences en organisant la formation continuée afin que l'individu reste dans un processus de formation tout au long de la vie.

- De valoriser en mettant en place une politique de rémunération équitable, en inventant des outils de motivation du personnel adaptés aux contraintes, en valorisant la créativité et les initiatives.

Cette vision du changement doit avoir en toile de fond le respect de certaines valeurs de base. Les choix éthiques devront respecter les droits fondamentaux de l'Homme et la dignité humaine mais aussi plus précisément plusieurs valeurs spécifiques au management humain :

- L'accueil : écouter les personnes, les intégrer, les orienter.
- La reconnaissance : apprécier, évaluer objectivement.
- Le développement : permettre une évolution et un épanouissement tant professionnel que personnel.
- Le partage : assurer la liaison, créer une identité et un langage commun.
- Le respect des personnes : ne jamais oublier que l'organisation est au service de l'homme et pas l'inverse.
- Garantir le respect de la déontologie en ressource humaines : respect du secret professionnel, équité des

décisions, respect de la vie privée.

En conclusion, la tâche n'est pas aisée, elle sera même complexe.

Adapter ou faire évoluer des outils techniques est relativement simple pour des connaisseurs ou des experts.

Mais lorsque des êtres humains sont impliqués dans un processus de changement, l'aléatoire et l'imprévu interviennent, le défi est d'autant plus complexe à relever.

Sachant de plus que les structures des organisations se complexifient d'année en année, que les contraintes environnementales sont de plus en plus lourdes, il faudra disposer d'armes solides pour parvenir au changement désiré.

Tout dépendra en priorité

- **de la VOLONTE de changement** des dirigeants (transformons nos difficultés apparentes en opportunités plutôt qu'en mauvaises raisons de ne pas avancer.)

- **de l'OUVERTURE au changement** (n'hésitons pas à nous orienter vers des choix rationnels en tenant compte des expériences vécues par d'autres entreprises)

- de l'ADAPTATION des informations reçues aux réalités culturelles, économiques, politiques de la Crimée.

## Вероник Жерар

### УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И МИР ПРЕДПРИЯТИЙ

С огромным интересом и удовольствием мы принимаем участие в этой заключительной конференции по проекту Tempus, в котором мы совместно работали в течение последних трех лет.

Сначала мы бы хотели выразить нашу благодарность ректору Института социологии г. Ялты, а также академическим кругам, деканам факультетов, преподавателям, административному персоналу, а также студентам за организацию этого мероприятия, для подготовки которого, требовалось огромное количество времени и энергии.

Мы также хотели бы поблагодарить вас за все эти три года обмена опытом и совместного сотрудничества, за вашу открытость, за ваш не с чем не сравнимый прием, за осуществление наших совместных открытий.

Безусловно, цель проекта – модернизация лекционных курсов по менеджменту, проводимых в институте Ялты. Европейские университеты решили принимать участие в таких крупных проектах (которые требуют много энергии, применения людских и материальных средств), поскольку обмены приносят новые знания и навыки каждому из партнеров, например, ваши преподаватели имели возможность приехать и перенимать опыт в Европу а наши - приезжали преподавать в Ялте .

В конечном итоге, проекты обоюдно выгодны. Таким образом, украинская сторона имеет возможность получить новую информацию (информационное содержание курсов, современные технологии, материальные возможности). В свою очередь, мы получаем новый опыт, имея возможность изучить новую культуру, которая отличается от нашей, а также более критично взглянуть на наши способы функционирования, это стало возможно благодаря взаимным переговорам иногда бывавшим бурными, ...

Очевидно, что наши коллеги, которые приехали в Ялту, или те, кто принимали ваших Преподавателей в Бельгии, единогласно оценили этот опыт и встречи. Мы всегда воспринимали данный проект как реальный обмен, а не как односторонний вклад.

Академические круги нашего института также рассматривают проекты Tempus, как реальную возможность открытия и расширения нашего академического мировоззрения, так как наш институт постоянно сталкивается с необходимостью постоянных трансформаций.

Наше участие в течение трех лет в этом проекте Tempus заставило нас задуматься над будущими совместными целями по вопросам менеджмента, которые хотелось бы сейчас подчеркнуть в рамках этой конференции, речь идет о развитии подхода в УЧР (управлением человеческими ресурсами) в университетском образовании ваших студентов.

Основной задачей нашего университета является забота об обучении персонала высшего уровня, организацию фундаментальных и прикладных исследований в различных областях.

В нашем сложном и развивающемся мире, появление экономических, социальных, научных, технологических требований ведет к тому, что нужно повышать конкурентоспособность предприятия.

Интернационализация культур и достижений нас безостановочно толкает на достижения эффективных и действенных результатов.

Эта эволюция требует быстрой адаптации к изменениям в обществе, обеспечивая повышение значимости индивидуальных достижений и борьбу против дуализма, существующего в наших общественных строях.

Обучение, таким образом, оказывается центральным звеном всего общества в целом и в особенности для предприятий. Последние сталкиваются с требованием к переориентации своего первоначального назначения, применяя новые способы приспособления, адаптации и пересмотра своей деятельности, а также модернизации способов управления.

Для того, чтобы делать осмысленный и достойный уважения выбор, предприятия должны научиться думать иначе.

**Чтобы проиллюстрировать, предмет нашего разговора, давайте более углубленно рассмотрим ту специфическую область, в которой мы сотрудничали в рамках нашего совместного проекта:**

#### **Подход к управлению человеческими ресурсами**

Сейчас, большинство предприятий имеют относительно сложные структуры, с большим количеством персонала, их деятельность координируется администраторами, которые часто высказывают сильное сопротивление изменениям и инновациям, поскольку не всегда карьера соответствует компетенции, поэтому можно говорить, о почти полном отсутствии организованной политики улучшения качества управления человеческими ресурсами.

Если предприятия имеют желание изменяться, они должны применять свои новые способы управления человеческим ресурсом.

Таким образом, ясно, что предприятия должны стать «самообучающимися организациями» продолжая свою деятельность по производству или выполнению услуг, и приспособлять их к условиям постоянных изменений. Быть более открытыми к внешним условиям, создавая новые структуры, выводя в свет новые проекты, быть чувствительными к творческим идеям, осуществляя "фантастический прогноз" изменений и потребностей не столько технологических, как человеческих, экономических или научных.

Предприятия должны быть заинтересованы в том, чтобы инвестировать в новые информационные технологии (ИТСИ не только в новых областях, но и в постоянно изменяющихся), следовать международным реалиям, проявлять инициативу, вести многочисленные проекты, предлагать переквалификацию без отрыва от производства для специалистов, которых они нанимают на работу, проводить управление, направленное на получение новых навыков.

Это стремление к трансформации должно основываться на уважении принципов иерархии и начальства (отличного от власти), которые должны гарантировать через гибкие и хорошо функционирующие методики непрерывность, с одной стороны, и будущее **адаптированное развитие**, с другой стороны.

Этот процесс очень важен, поскольку, ответственность за него, возложена не только на руководителей предприятий, но и на весь персонал.

Очевидно, не существует модели менеджмента «ключ в двери» (нахождение оптимального решения).

Управление всевозможными изменениями в организации требует интеграции всех сил и правил.

Речь будет идти, в частности о том, чтобы:

- пересмотреть организационную структуру (схемы управления государством);
- проанализировать и определить первостепенные цели преобразований и реорганизации;
- измерить воздействие вероятных новых мер на рабочую среду
- и, наконец, понять логику взаимодействия сил между действующими лицами, для регулирования этого процесса.

Определим базовые установки для эффективного функционирования предприятия, более ощутимы такие вложение денег, как в поставку энергии и ресурсов, участвующих в производственном цикле.

Также отметим:

- наличие особенного интереса к человеку в организации и политики, направленной на развитие каждого индивида как ресурса организации;
- внедрение стратегического проекта для внедрения новой структуры управления;
- создание службы динамичного управления человеческими ресурсами, направленной на развитие коллективных проектов (на пользу организации) и индивидуализированных проектов (на пользу индивида).

Сложными первостепенными задачами службы по управлению человеческим ресурсам будут:

- Отбор (наем) новых работников согласно объективным критериям компетенции.
- Управлять через политику управления карьерой (повышение, перевод работника в отделение предприятия в другом городе), а также через политику связи и прозрачной информации.
- Обучать персонал новым навыкам для того, чтобы овладеть инновациями (а именно ИТСИ, обучение языкам), а также восстановить базовые знания, совершенствовать навыки, организовывая непрерывное повышение квалификации, чтобы индивидуум оставался в процессе непрерывного обучения на протяжении жизни.
- Оценивать, устанавливая политику справедливого вознаграждения, создавая новые способы мотивации, адаптированные к запросам, поощрять творчество и инициативы.

Эти изменения должны основываться на уважении некоторых базовых ценностей. Этичным выбором, является тот, который уважает фундаментальные права Человека и человеческое достоинство, а также многие специфические ценности человеческого менеджмента:

- Прием: слушать мнение персонала, привлекать их к рабочему процессу и направлять.

- Признание: ценить, объективно оценивать.
- Развитие: поощрять, как профессиональное, так и личное развитие и расцвет.
- Разделение: обеспечивать связи, формировать личность и находить общий язык.
- Уважение людей: никогда не забывать, что организация служит человеку, а не наоборот.
- Гарантировать уважение профессиональной этики в человеческих ресурсах: уважение профессиональной тайны, справедливость в принятии решений, уважение личной жизни.

В заключение можно сказать, что эта задача не легка.

Приспосабливать или развивать новые технические методы относительно просто только для специалистов или экспертов.

Но когда человек вовлечен в трансформационный процесс, трудности менее заметны.

Зная, что структуры организаций усложняются из года в год и экологические ограничения становятся все более и более вескими, необходимо располагать необходимыми рычагами, чтобы достичь желанных изменений.

Все будет зависеть в первую очередь

- от ЖЕЛАНИЯ изменений руководителей (лучше преодолеть наши затруднения, чем искать оправдания, чтобы не продвигаться вперед).

- от ОТКРЫТИЯ изменениям (давайте не будем нерешительными в том, чтобы ориентироваться на более рациональный выбор, учитывая опыт, пройденный другими предприятиями).

- от АДАПТАЦИИ полученной информации по культурным, экономическим реальностям политики Крыма.

### Véronique Gérard

## L'APPRENTISSAGE PAR PROBLEMES : APPROCHE THEORIQUE ET ANALYSE D'UNE EXPERIENCE

### Préalable

Grâce à une collaboration de quatre années dans le cadre d'un projet Canada-Europe avec le collège de Sherbrooke (Canada), quelques professeurs de notre institut ont eu la possibilité de se former à la pédagogie de l'apprentissage par problème, pédagogie utilisée depuis maintenant une dizaine d'années par les canadiens.

Notre institution a décidé d'expérimenter cette pédagogie active auprès de plusieurs groupes d'étudiants afin d'envisager l'éventuelle possibilité d'étendre son utilisation à l'ensemble d'un cursus de cours.

Trois constats ont motivé notre choix :

1. *Les nouveaux besoins en matière de formation* : La quantité de savoirs à maîtriser augmente et évolue sans cesse, les procédures de travail et les contenus sont de + en + complexes (plusieurs compétences sont requises), la responsabilité individuelle des étudiants est plus engagée, le marché du travail exige de plus en plus de flexibilité, de réactivité, d'initiatives, de créativité, d'adaptabilité, l'organisation se base plus sur le travail en équipe.

2. *Certains constats liés à l'enseignement traditionnel* : oubli d'une grande part de la matière enseignée après un certain temps, mémorisation des concepts sans faire de liens entre les matières qui sont cloisonnées, difficulté de faire des liens entre théorie et pratique, objectif d'évaluation visé plutôt que d'apprentissage, apprentissage passif, peu créatif, peu responsable, peu d'initiatives, difficultés d'auto-apprentissage et de travail en groupe, difficulté d'utiliser les connaissances acquises antérieurement pour les transférer dans les nouveaux cours, la majorité de notre enseignement est magistral (grande quantité de matière en un temps court), peu de recul critique face à l'échec, pas de pratique de « l'autopsie de l'erreur », l'individualisme des professeurs renforce le compartimentage de la matière.

3. *Les constats liés au profil des étudiants* : Hétérogénéité des motivations, des attitudes face à l'apprentissage, du niveau socio-culturel, préoccupations utilitaristes: les étudiants sont intéressés par le court terme, par des activités concrètes, liées à leur profession, ils aspirent à des compétences intellectuelles mais aussi à des besoins affectifs et de développement personnel, les étudiants revendiquent une vie associative, une autonomie, une relation avec un petit groupe est jugée importante, leur niveau de pensée est lacunaire pour résoudre un problème, pour proposer des hypothèses, pour analyser des situations complexes, pour conceptualiser, pour prendre du recul, pour pratiquer la métacognition, pour pratiquer la démarche hypothético-déductive.

Dans le présent article, nous proposons de présenter à la fois les bases théoriques de cette pédagogie par problème, mais également de présenter le processus que nous avons mis au point concrètement dans notre institut ainsi que les premières conclusions de l'évaluation de notre expérimentation avec les étudiants.

Les fondements de l'apprentissage par problème reposent sur plusieurs hypothèses :

- Apprendre, c'est activer ses anciennes connaissances pour en comprendre des nouvelles.
- Le savoir peut s'acquérir dans un contexte pratique s'appuyant sur des discussions.
- L'étudiant possède des connaissances.
- Le savoir est mieux compris et intégré si l'étudiant l'acquiert dans une situation d'expérimentation et d'auto-formation.

« L'apprentissage par problèmes » est donc une méthode structurée basée sur la connaissance, les aptitudes, les attitudes, l'auto-apprentissage, l'auto-évaluation, la créativité et la responsabilité.

### L'APP influe sur trois composantes :

- Le rôle de l'enseignant: facilitateur, médiateur entre la connaissance et l'étudiant, aucun cours magistral.