

10. Государственная пошлина;
11. Таможенная пошлина;
12. Транспортный налог;
13. Земельный налог;
14. Сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов;
15. Водный налог;
16. Налог на добычу полезных ископаемых;

Также, согласно российскому законодательству, имеют право работать по УСН любые предприятия малого и среднего бизнеса, подпадающие под первые два пункта условий. За исключением таких предприятий как банки, страховщики, ломбарды, нотариусы, брокеры, бюджетные учреждения, иностранные организации, организации с филиалами и отделениями.

Как видно из приведённых выше данных, российское законодательство устанавливает процентные ставки налога, что является признанным и эффективным методом налогообложения, в отличие от используемой в Украине фиксированной ставки. Также условия использования УСН крайне либеральны к малому и среднему бизнесу, в отличие от крайне жестких требований в украинском законодательстве.

Можно сделать вывод, что системы единого налога в России и Украине преследуют несколько разные цели. В Украине с его помощью могут успешно начать и вести бизнес мелкие индивидуальные предприниматели или ремесленники оплачивая только очень низкую фиксированную ставку налога. А более крупному бизнесу необходимо работать по обычной системе налогообложения, при которой значительно сложнее проводить «теневые» операции и финансовые махинации разного рода.

В то время как в России же мягкие условия использования УСН позволяют сказать, что он предназначен для развития не только мелкого, но и среднего бизнеса, значительно упрощая документооборот, но оставляя разумную долю налоговых отчислений в бюджет.

Современные изменения в налоговом кодексе Украины дискредитируют упрощённую систему налогообложения, делая нецелесообразным сотрудничество с единосаложниками; увеличивает непосредственную налоговую нагрузку на предприятия малого бизнеса и, вероятно, приведёт к многочисленным банкротствам. Если данный вектор развития налогового законодательства сохранится, то в долгосрочной перспективе произойдёт обнищание среднего класса, банкротства предприятий малого и среднего бизнеса, монополизация экономики крупным бизнесом.

Для предотвращения подобной ситуации необходимо применить прогрессивную ставку налогов для предприятий крупного бизнеса, усовершенствовать и поддерживать использование упрощённой системы налогообложения, проводить политику налоговых льгот для новых предприятий.

#### **Источники и литература:**

1. Податковий кодекс України із змінами і доповненнями от 23.12.2010 р. N 2856-VI. – Харьков : Фактор, 2011. – С. 171-173.
2. Закон Украины «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности субъектов малого предпринимательства» от 03.07.1998 г. № 727/98 : [Электронный ресурс] // Аппарат президента Украины. – Режим доступа : [http://www.ubc.ua/Law/edtax\\_r.html](http://www.ubc.ua/Law/edtax_r.html)
3. Казанова М. Единый налог / М. Казанова // Налоговый кодекс : консультации и комментарии. – 2010. – № 1.

**Кобец Е.С.**

**УДК 65.012+65.011.4**

## **АДАПТАЦИЯ КАК МЕТОД ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦЫ**

*Постановка проблемы.* Исследование методов и направлений механизма управления персоналом в гостинице представляет собой одну из наиболее важных и сложных задач в процессе осуществления управленческой деятельности. Это объясняется тем, что развитие гостиничного предприятия требует не только обновления материально-технической базы, внедрения новаций, формирования стратегии развития, но и высокопрофессионального труда, эффективного использования потенциала сотрудников.

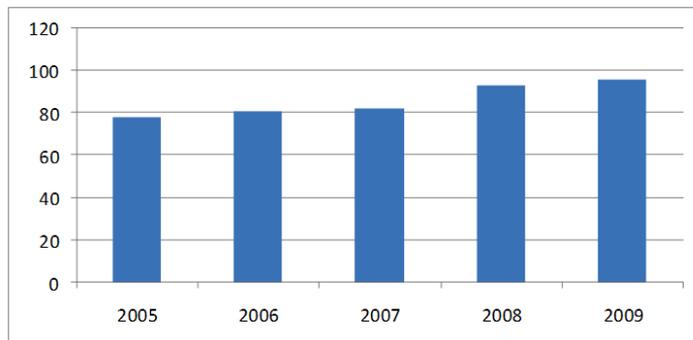
Главной задачей управления человеческими ресурсами в сфере гостиничного бизнеса является нахождение таких методов управления, при помощи которых возможно раскрыть в полной мере потенциал каждого работника.

*Анализ последних исследований и публикаций.* В теории и практике менеджмента человеческих ресурсов вопросы, посвящённые адаптации персонала нашли своё отражение в работах таких отечественных и зарубежных авторов, как Горшковой Е.Г., Бухарковой О.В. [1], Хмиль Ф.И. [3], Щёкина Г.В. [4], Казарина М. [7], Кавыевой А. [9]. Проблемой для многих гостиничных предприятий, которым присущ сезонный характер деятельности, является отсутствие времени для разработки и внедрения в деятельность адаптационных мероприятий.

*Цель статьи* – обоснование необходимости применения методов адаптации персонала в гостиницах.

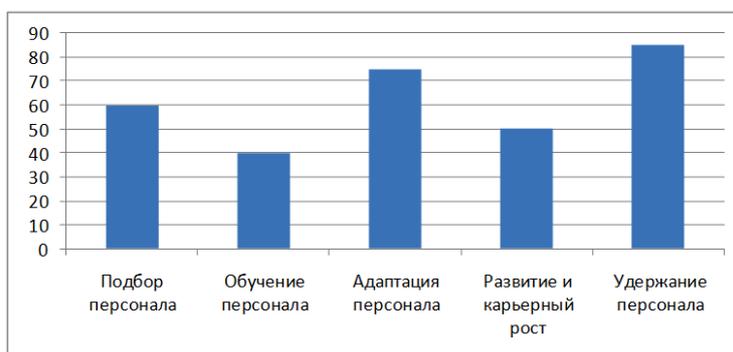
## АДАПТАЦИЯ КАК МЕТОД ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦЫ

*Результаты исследования.* Для Крыма гостиничная индустрия – неотъемлемая сфера деятельности многих субъектов хозяйствования. Согласно Главному управлению статистики в АР Крым, количество гостиниц за последние 5 лет имеет тенденцию к увеличению (рис.1).



**Рис.1.** Количество гостиниц и прочих мест для временного проживания [8]

По итогам исследования Национального союза кадровиков, были выявлены проблемы в сфере HoReCa («Hotels, Restaurants, Cafes» - «Гостиницы, рестораны, кафе») (рис.2).



**Рис.2.** Основные проблемы управления персоналом в сфере HoReCa, % [5]

В процессе проведения анализа, руководство исследуемых гостиниц выделили пункты, по которым у них возникают наибольшие проблемы в области управления кадрами. Около 90% опрошенных ответили, что самой сложной задачей для них является удержание персонала, т.е. снижение текучести кадров. В свою очередь 75% респондентов отметили, что высокий показатель данного коэффициента связан с отсутствием в гостиничных предприятиях адекватных методов адаптации работников.

Процесс адаптации связан с получением или сменой места работы, так как он обуславливает необходимость приспособления работника к новым условиям и ситуациям. С точки зрения психологии - это довольно сложный этап в жизни любого человека, требующий определенных мероприятий в целях «смягчения» его протекания.

Адаптация нового сотрудника - это совокупность процедур, целью которых является скорейшее приобретение необходимых трудовых навыков новым работником и установление дружественных деловых отношений в трудовом коллективе [3, С.220]. Адаптация персонала рассматривается и как приспособление работников к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде [7].

Приспособление работников к новой ситуации зависит от разнообразных условий его трудовой среды, рабочего места, трудового коллектива, а также условий, которые непосредственно к ним не принадлежат, но полной мерой связаны с ними. Все эти факторы призваны вселить человеку чувство профессиональной гордости, облегчить вхождение нового сотрудника в систему социально-психологических связей в коллективе, открыть новому сотруднику перспективу самовыражения.

В гостиничной сфере различают следующие виды адаптации персонала (табл. 1):

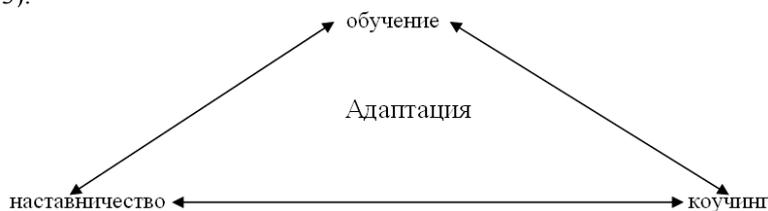
Первоочередным этапом адаптации на любом предприятии, в том числе и в гостинице, выступает общая и специальная профессиональная ориентация.

Общую профессиональную ориентацию осуществляет работник кадровой службы отеля. Работника знакомят с гостиничным предприятием, историей его основания, миссией гостиницы, правилами внутреннего трудового распорядка, основными требованиями к работникам и прочим.

**Таблица 1.** Виды адаптации персонала в гостиничной сфере [3;4]

№ п/п	Вид	Характеристика	Мероприятия со стороны руководства	Продолжительность протекания
1	Предварительная адаптация	Подразумевает знакомство нового работника с гостиничным предприятием, особенностями его деятельности, перспективами служебного роста, новым коллективом.	Беседы с поступившим работником об истории возникновения и, традициях гостиницы, ознакомление с организационной структурой, производственными обязанностями каждого подразделения и номерным фондом; разъясняются правила трудового распорядка, система начисления заработной платы и премиальных вознаграждений.	Первые 2-3 дня
2	Профессиональная адаптация	Представляет собой процесс активного приспособления работника к содержанию профессиональных и функциональных обязанностей, производственным требованиям, режиму труда, особенностям рабочего места, а также освоения профессии.	Периодический контроль над обучением «новичка», его досугом и условиями труда; торжественное вручение первой заработной платы, вовлечение нового работника в общественную жизнь коллектива.	5-10 дней
3	Внепроизводственная адаптация	Характеризуется влиянием на работника факторов его социального существования, которые в значительной степени обуславливают его физические и эмоциональное состояние	Предоставление жилья, питания; помощь в устройстве детей работника в детский сад, медицинское обслуживание, страховые выплаты, предоставление беспроцентных кредитов на что-либо.	2-3 недели
4	Социальная адаптация	Процесс его активного вхождения в систему межличностных взаимоотношений трудового коллектива, освоения норм и традиций, ценностных ориентаций и интересов этого коллектива	Торжественное посвящение в работники гостиницы, празднование «юбилея» со дня работы отеля; организация конкурсов «Лучший работник гостиницы»; выдвижение рабочих на поощрение за успехи в труде, общественной жизни.	На протяжении всего процесса работы сотрудника в гостинице

Специальная профессиональная ориентация является обязанностью руководства структурного подразделения гостиницы, в котором будет работать новый работник. Она заключается в ознакомлении с целями, технологией бронирования и обслуживания гостей, анализом, учётом и прочими функциями, которые должен выполнять работник. Весь процесс адаптации можно условно разбить на три составляющие (рис. 3):



**Рис.3.** Элементы процесса адаптации

Все эти процессы могут осуществляться одновременно и находиться друг в друге как матрешки. Они динамичны и непрерывны. Даже если сотрудник освоил один набор операций, при переходе на другую должность или при освоении нового участка работы весь процесс повторяется сначала, развиваясь по спирали. Вся система адаптации в целом является инструментом, помогающим интеграции сотрудника в бизнес-процесс организации [1, С.21].

Наставничество представляет собой систему, в которой ключевым звеном является наставник. Наставник - человек, ответственный за интеграцию нового сотрудника в бизнес-процесс организации, реализующий различные процедуры, которые должны привести к полному освоению новичком своих обязанностей, а также правил и норм организации и коллектива [7].

На следующем этапе работы сотрудника наставник способствует его продвижению и развитию внутри организации, а также достижению им высоких результатов деятельности. Данный процесс идет на протяжении всего времени работы сотрудника в компании, и в этом случае инструментом, который наставник использует для его развития является коучинг[1, С.11].

Коучинг подразумевает под собой раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться [2, с.17]. Кроме того, коучинг является эффективным способом в борьбе с текучестью персонала - насущной проблемой большинства гостиниц. Коучинг нацелен на то, чтобы максимально полно раскрыть возможности нового сотрудника и добиться от него полной отдачи в работе. Коуч в своей работе опирается не столько на текущие показатели сотрудника, сколько на его потенциал, который стремится раскрыть на благо компании. Коуч или менеджер, владеющий навыками коучинга, не столько даёт указания и инструктирует, сколько задаёт вопросы.

Вопросы, задаваемые коучем по определённой схеме (как их ещё называют, «эффективные вопросы») позволяют новичку по-новому посмотреть на свою работу и на свои возможности. С другой стороны, руководителю коучинг отражает реальный профессиональный уровень нового сотрудника на данный момент и позволяет спланировать свою работу по его развитию. С новичком может работать штатный коуч, или же менеджер (чаще всего непосредственный руководитель), владеющий навыками коучинга. В отдельных случаях целесообразно привлечение внешних коучей.

Обучение персонала для предприятий индустрии гостеприимства является крайне важной задачей, направленной на приведение в соответствие профессиональных знаний и навыков нового работника к новым условиям труда. Приём нового сотрудника или перемещение на другую должность требуют дополнительного обучения. После принятия на работу обучение становится основным фактором, который обеспечивает развитие необходимых для хорошего выполнения работы умений, навыков и установок персонала. Данный процесс очень важен для «новичка», так как раскрывает для него перспективы карьерного роста, способствует повышению уровня трудовой мотивации и развитию корпоративного духа.

Выделяют две основные группы методов обучения персонала: вне рабочего места и непосредственно на рабочем месте, а также их сочетание. Обучение вне рабочего места осуществляется с помощью привлечения специалистов из консалтинговых или тренинговых компаний. Однако чаще всего, при принятии на работу нового сотрудника, используется обучение на рабочем месте, которое реализуется в виде бесед, тренингов, обучающих программ. Оно позволяет лучше познакомиться с коллективом, корпоративными нормами и правилами, деятельностью подразделений и служб, то есть узнать механизм работы гостиничного предприятия «изнутри».

Таким образом, внедрение процесса адаптации особенно актуально в туризме, в частности в индустрии гостеприимства, так как для данной сферы деятельности свойственно абстрактное понятие труда и его персонифицированный характер (конкретная услуга оказывается конкретному человеку). Кроме того, процесс оказания услуги не имеет материального выражения, а также его нельзя измерить, можно лишь субъективно оценить. Поэтому вся ответственность по удовлетворению клиента обслуживанием полностью возлагается на работника гостиницы. Именно поэтому применение наставничества и коучинга в комплексе позволит раскрыть в полной мере потенциал работника, тем самым существенно снижая текучесть кадров и способствуя появлению у работника внутреннего желания обслуживать клиентов отеля ещё лучше, что так важно для любого гостиничного предприятия.

#### Источники и литература:

1. Горшкова Е. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса : практ. рук. / Е. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова. – СПб. : Речь, 2006. – 144 с.
2. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор; [пер. с англ.]. – М. : Междунар. академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
3. Хмилёв Ф. И. Управление персоналом : учеб. для студ. высш. учеб. зав. / Ф. И. Хмилёв. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
4. Щёкин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учеб. / Г. В. Щёкин. – 5-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
5. Кобьёл Клаус. Основные проблемы управления персоналом в сфере HoReCa : [Электронный ресурс] / Клаус Кобьёл. – Режим доступа : <http://hotel-job.com.ua/articles/exhibitions/97.html>
6. Давиденко Н. Раскрытие персонала через коучинг : [Электронный ресурс] / Н. Давиденко. – Режим доступа : <http://prohotelia.com.ua/2010/03/coaching/>
7. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг : [Электронный ресурс] / М. Казарин. – Режим доступа : [http://www.iteam.ru/publication/human/section\\_46/article\\_3623/](http://www.iteam.ru/publication/human/section_46/article_3623/)
8. Готелі та інші місця для тимчасового проживання : [Електронний ресурс] / Головне управління статистики в АР Крим. – Режим доступу : [http://www.sf.ukrstat.gov.ua/ukgturizm3.htm#\\_got](http://www.sf.ukrstat.gov.ua/ukgturizm3.htm#_got)
9. Кавыева А. Первые шаги: адаптационная программа для новых сотрудников : [Электронный ресурс] / А. Кавыева. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/pervye-shagi-adaptatsionnaya-programma-dlya-novykh-sotrudnikov>