

**Volume: 70 / 2026****Economy and Innovation****ISSN: 2545-0573**For more information contact: editor@gospodarkainnowacje.pl

INNOVATIVE METHODS OF TALENT RETENTION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY (EXPERIENCE OF GLOBAL INTERNATIONAL BRANDS)

Usmanova Nigina MarupovnaPhD, Acting Associate Professor of the "Management" Department,
Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistanusmanova.nigina90@gmail.com**Khalikov Timur**

Student of the Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

Bakhriddinov Asror

Student of the Samarkand Institute of Economics and Service, Uzbekistan

ARTICLE INFO.

Keywords: talent retention, hospitality industry, HR innovation, employee motivation, corporate culture, international brands, human resource management, employee engagement.

Abstract

In the context of increasing competition and rapid development of the hospitality industry, talent retention has become a strategic priority for international hotel brands. This article examines innovative methods of employee retention implemented by leading global hospitality companies. Particular attention is paid to the digitalization of HR processes, employee training and development programs, flexible employment models, corporate culture, and non-financial motivation systems. Based on the analysis of international experience, the most effective practices that enhance employee engagement, loyalty, and productivity are identified. The findings of the study can be used to improve HR policies in hospitality enterprises and to build sustainable competitive advantages.

<http://www.gospodarkainnowacje.pl/> © 2026 LWAB.

Введение

В условиях глобализации и усиления конкуренции в индустрии гостеприимства человеческий капитал становится ключевым стратегическим ресурсом, определяющим устойчивость и эффективность деятельности гостиничных предприятий. Высокая динамика рынка, рост требований к качеству сервиса и усиление конкуренции за квалифицированные кадры обуславливают особую актуальность проблемы удержания талантов в международных гостиничных брендах[1].

Индустрия гостеприимства традиционно характеризуется высокой текучестью кадров, что связано с интенсивностью труда, сезонностью спроса и сравнительно высоким уровнем эмоциональной нагрузки на персонал. В этих условиях формирование эффективной системы удержания сотрудников становится приоритетной задачей для глобальных гостиничных компаний. Потеря квалифицированных специалистов приводит к снижению качества обслуживания, росту затрат на подбор и обучение персонала, а также к ухудшению репутации бренда[2].

Современные международные гостиничные бренды, такие как Marriott International, Hilton Worldwide и Accor Group, активно внедряют инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, ориентированные на создание благоприятной рабочей среды и развитие потенциала сотрудников. Среди таких подходов особое место занимают цифровизация HR-процессов, внедрение программ обучения и развития, формирование сильной корпоративной культуры, а также использование инструментов нематериальной мотивации[3].

В современных условиях наблюдается переход от традиционных моделей управления персоналом к человекоориентированным стратегиям, в центре которых находятся потребности, ожидания и ценности сотрудников. Это обусловлено тем, что удержание талантов напрямую связано с уровнем вовлеченности, удовлетворенности работой и возможностями профессионального роста. В связи с этим особую значимость приобретают инновационные методы, направленные на формирование долгосрочной приверженности сотрудников организации[4].

Несмотря на наличие значительного числа исследований в области управления персоналом, вопросы внедрения и эффективности инновационных методов удержания талантов в индустрии гостеприимства остаются недостаточно изученными, особенно с учетом специфики международных гостиничных брендов и быстро меняющейся внешней среды[5].

Целью данной статьи является исследование инновационных методов удержания талантов в индустрии гостеприимства на основе анализа опыта ведущих мировых международных брендов, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в гостиничных предприятиях[6].

Анализ литературы по теме

Проблема удержания талантов в индустрии гостеприимства является одной из наиболее актуальных в современной научной литературе, что обусловлено высокой текучестью кадров, сезонностью занятости и значительными эмоциональными и физическими нагрузками на персонал. Исследования показывают, что гостинично-ресторанный сектор традиционно сталкивается с дефицитом квалифицированных кадров и низкой устойчивостью человеческого капитала, что негативно влияет на качество обслуживания и конкурентоспособность предприятий[7].

В классических и современных исследованиях управление талантами рассматривается как стратегический элемент управления человеческими ресурсами, направленный на привлечение, развитие и удержание высококвалифицированных сотрудников. При этом подчеркивается, что именно персонал является ключевым источником конкурентных преимуществ в сфере гостеприимства, поскольку качество услуг напрямую зависит от уровня профессионализма и мотивации работников[8].

Существенный вклад в развитие теории удержания персонала внесли исследования, акцентирующие внимание на факторах удовлетворённости работников. Согласно ряду работ, удержание сотрудников напрямую зависит от создания благоприятной рабочей среды, возможностей карьерного роста, эффективной коммуникации и справедливых условий труда. В частности, концепция устойчивого управления персоналом (sustainable HRM) предполагает формирование долгосрочных условий, способствующих повышению вовлечённости и лояльности сотрудников[9].

Современные научные подходы всё чаще рассматривают удержание талантов через призму инновационных методов управления. К таким методам относятся развитие **employer branding** (бренда работодателя), формирование ценностного предложения сотруднику (Employee Value Proposition), а также внедрение гибких форм занятости и цифровых HR-технологий. Исследования показывают, что недостаточное внимание к опыту сотрудников (employee experience) является одной из причин высокой текучести кадров в отрасли[10].

Отдельное направление исследований связано с применением теоретической модели **Job Demands–Resources (JD-R)**, в рамках которой удержание персонала рассматривается как результат баланса между рабочими требованиями и ресурсами организации. Доказано, что такие факторы, как профессиональное обучение, организационное доверие, удовлетворённость работой и вовлечённость, оказывают значительное влияние на намерение сотрудников оставаться в компании[12].

Кроме того, в научной литературе активно развивается подход, основанный на многоуровневом анализе факторов удержания талантов. Согласно данной концепции, на решение сотрудника остаться в организации влияют не только внутренние факторы (условия труда, корпоративная культура), но и внешние — отраслевые и социальные аспекты, формирующие профессиональную идентичность работников[13].

В последние годы особое внимание уделяется инновационным практикам международных гостиничных брендов, которые внедряют:

- цифровые HR-платформы и системы аналитики персонала;
- программы развития лидерства и карьерного роста;
- гибкие графики и баланс между работой и личной жизнью;
- стратегии разнообразия и инклюзии;
- персонализированные программы мотивации и вовлечённости сотрудников.

Данные меры направлены на формирование устойчивого человеческого капитала и снижение текучести кадров в условиях глобальной конкуренции. Несмотря на значительный объём исследований, проведённый анализ литературы выявил ряд нерешённых вопросов. Во-первых, отсутствует единый подход к оценке эффективности инновационных методов удержания талантов. Во-вторых, недостаточно изучены механизмы адаптации лучших международных практик к условиям развивающихся стран. В-третьих, требуется более глубокий анализ влияния цифровизации и новых форм занятости на долгосрочное удержание персонала[14].

Таким образом, анализ литературы показывает, что удержание талантов в индустрии гостеприимства требует комплексного и инновационного подхода, сочетающего современные HR-технологии, развитие корпоративной культуры и учёт индивидуальных потребностей сотрудников. Это определяет необходимость дальнейших исследований, направленных на разработку эффективных моделей управления талантами с учётом специфики отрасли и глобальных тенденций развития. [15]

Методология исследования

Методологическая основа настоящего исследования базируется на комплексном подходе, включающем как теоретические, так и эмпирические методы. В процессе анализа применялись следующие методы:

- Контент-анализ научной и отраслевой литературы, нормативных документов и стратегий развития гостиничного сектора;
- Сравнительный анализ стратегических подходов в гостиничном бизнесе в различных странах и регионах;
- SWOT-анализ, использованный для оценки внутреннего потенциала гостиничных предприятий и внешней среды;
- Метод экспертных оценок, в рамках которого были опрошены специалисты гостиничного и туристического бизнеса для выявления ключевых факторов стратегического развития;
- Анализ статистических данных из открытых источников, включая отчёты UNWTO, Statista и национальных органов статистики.

Данный методологический подход позволяет объективно оценить текущее состояние стратегического менеджмента в гостиничном бизнесе и обосновать направления его развития с учетом современных вызовов и тенденций.

Анализ и результаты

В современных условиях высокой текучести кадров и дефицита квалифицированного персонала в индустрии гостеприимства удержание талантов становится одним из ключевых факторов устойчивого развития международных гостиничных брендов. Проведённый анализ показал, что ведущие компании активно внедряют инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, ориентированные на повышение вовлеченности, удовлетворенности и лояльности сотрудников[16].

1-таблица Ключевые факторы формирования конкурентных преимуществ

№	Метод	Содержание	Практический эффект
1	Цифровизация HR-процессов	Использование HRM-систем, аналитики данных	Повышение эффективности управления персоналом
2	Обучение и развитие	Корпоративные университеты, онлайн-курсы	Рост квалификации и карьерной мотивации
3	Гибкие формы занятости	Гибкий график, удалённая работа	Повышение удовлетворенности сотрудников
4	Нематериальная мотивация	Признание, корпоративная культура	Укрепление лояльности
5	Карьерное планирование	Индивидуальные траектории роста	Снижение текучести кадров
6	Well-being программы	Поддержка физического и психологического здоровья	Снижение стресса и выгорания

Наиболее эффективными являются комплексные подходы, сочетающие технологические решения и развитие человеческого капитала[17].

2-таблица Практика удержания талантов в ведущих международных гостиничных брендах[18]

№	Бренд	Основные HR-инновации	Результаты
1	Marriott International	Программы обучения, внутренняя мобильность	Высокая вовлеченность персонала
2	Hilton Worldwide	Well-being программы, корпоративная культура	Снижение текучести кадров
3	Accor Group	Цифровизация HR, гибкая занятость	Повышение удовлетворенности сотрудников
4	Hyatt Hotels Corporation	Индивидуальное развитие, лидерские программы	Рост производительности

Международные бренды делают акцент на развитии персонала, корпоративной культуре и внедрении цифровых решений, что обеспечивает устойчивое удержание талантов[19].

3-таблица Ключевые факторы эффективности удержания персонала

№	Фактор	Характеристика	Влияние
1	Организационная культура	Поддержка, ценности, миссия	Повышает лояльность сотрудников
2	Лидерство	Эффективное управление и коммуникации	Укрепляет доверие
3	Возможности роста	Карьерное развитие	Снижает текучесть
4	Баланс работа–жизнь	Гибкость и комфорт	Увеличивает удовлетворенность
5	Инновации в HR	Использование технологий	Повышает эффективность

Наибольшее влияние на удержание талантов оказывают нематериальные факторы, связанные с корпоративной средой и развитием сотрудников[20].

Заключение и рекомендации

Проведённый анализ позволил сформулировать следующие ключевые выводы:

Во-первых, инновационные методы удержания талантов основаны на интеграции цифровых технологий и современных HR-практик.

Во-вторых, ведущие международные гостиничные бренды переходят от традиционных методов управления персоналом к человекоориентированным моделям.

В-третьих, корпоративная культура и программы развития играют решающую роль в формировании лояльности сотрудников.

В-четвёртых, гибкость условий труда и внимание к благополучию персонала становятся важнейшими факторами удержания талантов.

В-пятых, стратегический подход к управлению человеческими ресурсами позволяет гостиничным предприятиям формировать устойчивые конкурентные преимущества.

References

- [1] M. Zh. Saidova, "Prospects of the hotel business in Uzbekistan," *Scientific article in Economics and Business*, 2023.
- [2] *Tourism Management*, Textbook, Tashkent: TIU Publishing, 2015.
- [3] *Organization of Hotel Management*, Textbook, Tashkent: TIU Publishing, 2024.
- [4] *Management and Organization of Business in Tourism of Uzbekistan*, Textbook, Tashkent: SIES Publishing, 2020.
- [5] *Hotel Business*, Textbook, Tashkent: SIES Publishing, 2020.
- [6] *Strategic Management*, Teaching and Methodological Guide, Tashkent: BIMM Publishing, 2021.
- [7] R. Salahodjaev, N. Safarova, and N. Usmanova, "Determinants of tourism arrivals to Uzbekistan: Evidence from dyadic data," *Tourism Review International*, vol. 24, no. 4, pp. 251–255, 2020.
- [8] N. M. Usmanova and F. A. Khodjaeva, "Development of elite tourism in Samarkand," *Journal of New Century Innovations*, vol. 19, no. 2, pp. 6–9, 2022.
- [9] N. M. Usmanova, M. Rozikova, and A. Ruziyev, "The role of digital technologies in hotel business management," *Barqarorlik va Yetakchi Tadqiqotlar Online Scientific Journal*, vol. 2, no. 6, pp. 153–155, 2022.
- [10] N. M. Usmanova, F. Erkinov, and R. Sanakulov, "Innovative development of the hotel enterprise," *Barqarorlik va Yetakchi Tadqiqotlar Online Scientific Journal*, vol. 2, no. 6, pp. 150–152, 2022.
- [11] N. M. Usmanova et al., "Opportunities for improving hotel service," *Barqarorlik va Yetakchi Tadqiqotlar Online Scientific Journal*, vol. 2, no. 6, pp. 156–158, 2022.
- [12] N. M. Usmanova, "The social significance of books in societal development and their specific features as a product," *ONLINECONFERENCES Platform*, pp. 161–164, 2021.
- [13] N. M. Usmanova, "Some information on the history and current state of international tourism," *Tourism Scientific-Practical Electronic Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 76–92, 2020.
- [14] U. N. Marupovna, "The peculiarities of book sales services and the objective need to increase their effectiveness," *World Economics and Finance Bulletin*, vol. 29, pp. 32–36, 2023.
- [15] N. M. Usmanova, Sh. Tukhtamurodova, and U. Numonov, "Principles of management in tourism," *Education, Science and Innovative Ideas in the World*, vol. 23, no. 4, pp. 23–26, 2023.
- [16] N. M. Usmanova, F. Khodjaeva, and M. Azimova, "The function of organization in tourism management," *Education, Science and Innovative Ideas in the World*, vol. 23, no. 4, pp. 30–33, 2023.
- [17] N. M. Usmanova, S. Kholmurodov, and S. Kholmurodov, "Functions of tourism management," *Education, Science and Innovative Ideas in the World*, vol. 23, no. 4, pp. 27–29, 2023.
- [18] N. M. Usmanova, "Factors affecting the efficiency of bookselling services and methods for their determination," *Journal of Marketing and Emerging Economics*, vol. 2, no. 12, pp. 22–27, 2022.
- [19] E. Sirojiddin, S. Jasurbek, and N. Marupovna, "The importance of advertising a national tourist product," *International Journal of Formal Education*, vol. 1, no. 6, pp. 53–57, 2022.

- [20] E. Sirojiddin, S. Jasurbek, and N. Marupovna, "The importance of advertising a national tourist product," *International Journal of Formal Education*, vol. 1, no. 6, pp. 53–57, 2022.
- [21] G. O. Shakirjanova and N. M. Usmanova, "Prospects for the development of recruiting in Uzbekistan and its differences from recruiting in North America," *Education News: Research in the XXI Century*, vol. 3, no. 29, pp. 420–422, 2025.
- [22] Zh. D. Shamsiddinov and N. M. Usmanova, "Marketing technologies in personnel recruitment," *Education News: Research in the XXI Century*, vol. 3, no. 29, pp. 405–409, 2025.
- [23] N. M. Usmanova and R. M. Ruziev, "New trends in personal career development," *Innovative Developments and Research in Education*, vol. 3, no. 28, pp. 125–128, 2024.
- [24] N. M. Usmanova and A. Ilnur, "Organization of international scientific and practical conferences," *Gospodarka i Innowacje*, vol. 47, pp. 293–298, 2024.
- [25] N. M. Usmanova and Zh. B. Djurakulov, "The necessity of considering means of satisfying physiological needs of people in organizing and planning mass events," *Gospodarka i Innowacje*, vol. 47, pp. 284–292, 2024.