

EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE HOTEL INDUSTRY: THE EFFECTS OF EMPLOYEE ENGAGEMENT, JOB SATISFACTION, AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

Khaschuluu Sukhbaatar^I, Tserendulam Shurenchuluun^{II}, Amarjargal Sukhragchaa^{III}

Abstract: This study identified factors that influence hotel employee performance, such as employee engagement, job satisfaction, and emotional intelligence. Their interrelationships and interdependencies were examined through quantitative analysis. The study found that hotel employee engagement is an important factor that directly and indirectly increases individual job performance, and job satisfaction plays a mediating role. The results of the moderator analysis also showed that emotional intelligence increases the strength of the relationship between employee engagement and job satisfaction and changes its level of manifestation depending on the situation.

Keywords: Employee engagement, Job satisfaction, Emotional intelligence, Job performance, Luxury hotels

ЗОЧИД БУУДЛЫН АЖИЛТНЫ ГҮЙЦЭТГЭЛ: АЖИЛТНЫ ЭНГЭЙЖМЭНТ, АЖЛЫН СЭТГЭЛ ХАНАМЖ БА СЭТГЭЛ ХӨДЛӨЛИЙН ЧАДВАРЫН НӨЛӨӨ

Хураангуй: Энэхүү судалгаанд зочид буудлын ажилтны гүйцэтгэлд нөлөөлөх хүчин зүйлс болох ажилтны энгэйжмэнт, ажлын сэтгэл ханамж, сэтгэл хөдлөлийн чадварыг хувьсагчаар авч, харилцан хамаарал, хоорондын нөлөөг тоон шинжилгээний аргаар тодорхойлов. Судалгааны үр дүнд зочид буудлын ажилтны энгэйжмэнт нь хувь хүний ажлын гүйцэтгэлийг шууд болон шууд бус байдлаар нэмэгдүүлдэг чухал хүчин зүйл болохыг тогтоосон бөгөөд ажлын сэтгэл ханамж нь зуучлагч хувьсагчийн үүрэг гүйцэтгэдгийг илрүүлсэн. Мөн зохицуулагч хувьсагчийн шинжилгээний үр дүнгээс харахад сэтгэл хөдлөлийн чадвар нь ажилтны энгэйжмэнт болон ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарлын хүчийг нэмэгдүүлж, түүний илрэх түвшнийг нөхцөл байдлаас хамааран өөрчилж байгааг тогтоосон.

Түлхүүр үгс: Ажилтны энгэйжмэнт, Ажлын сэтгэл ханамж, Сэтгэл хөдлөлийн чадвар, Ажлын гүйцэтгэл, Дээд зэрэглэлийн зочид буудал.

^I Business School, National University of Mongolia, (E-mail): hasaa0423@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9315-1376>

^{II} Business School, National University of Mongolia, (E-mail): sh_tserendulam@num.edu.mn,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9725-285X>

^{III} Business School, National University of Mongolia, (E-mail): amarjargal@num.edu.mn,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9119-7093>

ӨМНӨТГӨЛ

Зочлох үйлчилгээний салбар нь улс орны эдийн засгийн өсөлт, аялал жуулчлалын хөгжилд чухал үүрэг гүйцэтгэж байгаа бөгөөд энэхүү салбарын амжилт нь хүний нөөцийн чанар, үйлчилгээний гүйцэтгэлээс шууд хамаардаг онцлогтой. Ялангуяа зочид буудлын байгууллагуудын хувьд ажилтнууд нь үйлчлүүлэгчтэй шууд харилцдаг тул тэдний ур чадвар, хандлага, сэтгэлзүйн төлөв байдал нь үйлчилгээний чанарыг тодорхойлох үндсэн хүчин зүйл болдог. Олон улсын ангиллаар 4 ба 5 одны зэрэглэлийн шаардлага хангасан буудлыг дээд зэрэглэлийн гэж төрөлжүүлдэг (Амаржаргал, С., & Чоль, У. Х. 2018) бол Монгол улсад нийт 21 зочид буудал үндэсний стандартын шаардлага хангаж, дээд зэрэглэлийн зочид буудал хэмээн нэрлэгдэж байна. Эдгээр зочид буудлууд нь олон улсын стандарт, үйлчилгээний өндөр шаардлагыг хангах ёстой тул хүний нөөцийн чанар, ажилтны гүйцэтгэлд илүү өндөр шаардлага тавигддаг онцлогтой бөгөөд үйлчилгээний чанараар өрсөлдөхөөс гадна хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, үнэнч байдлыг хадгалах стратегийн чухал үүрэгтэй бөгөөд ажилтны ур чадвар, сэтгэлзүйн оролцоо шууд нөлөөлдөг. Тиймээс дээд зэрэглэлийн зочид буудлуудын хувьд ажилтны энгэйжмэнт, сэтгэл ханамж, сэтгэл хөдлөлийн чадварыг оновчтой удирдах нь байгууллагын өрсөлдөх чадварыг тодорхойлох гол хүчин зүйл болж байна.

Монгол Улсад зочлох үйлчилгээний салбар цар тахлын дараах нөхцөл байдалд хүний нөөцийн тогтвортой байдал алдагдсан байна. Судалгаагаар аялал жуулчлалын байгууллагуудын 78%, жуулчны баазын 68%, зочид буудлын 25%, ресторануудын 50%-д ажиллах хүчний хомсдол үүссэн нь салбарын хүний нөөцийн тогтворгүй байдлыг харуулж байна (Dalkhjav et al., 2024). Энэ байдал нь ажилтны ажлын ачааллыг нэмэгдүүлж, ажлын стресс, сэтгэл ханамж буурахад хүргэж байгаа юм. Нөгөө талаас, зочид буудлын салбар нь үйлчилгээний чанарыг тогтвортой өндөр түвшинд хадгалахын тулд зөвхөн техникийн ур чадвар хангалтгүй бөгөөд ажилтны энгэйжмэнт, ажлын сэтгэл ханамж, сэтгэл хөдлөлийн чадвар зэрэг “зөөлөн ур чадвар” чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

Өмнөх судалгаануудын үр дүнгээс харахад ажилтны ажлын сэтгэл ханамж өндөр байх үед хэрэглэгчидтэй харилцах үйлчилгээний чанар сайжирч, улмаар хэрэглэгчийн зан төлөв эерэг болж, худалдан авалт болон дахин үйлчлүүлэх хандлага нэмэгддэг болохыг тогтоосон (Dnaz-Carriyn et al., 2020; Navajas-Romero et al., 2020). Мөн ажилтны ажлын сэтгэл ханамж болон энгэйжмэнт өндөр байх нь үйлчилгээний чанарыг сайжруулж, хэрэглэгчийн зан төлөвт эерэг нөлөө үзүүлэн худалдан авалт болон дахин үйлчлүүлэх хандлагыг нэмэгдүүлдэг болохыг өмнөх судалгаанууд онцолсон (Dnaz-Carriyn et al., 2020; Navajas-Romero et al., 2020; Karatepe, 2013). Ажлын стресс нь ажлын сэтгэл ханамжид сөргөөр нөлөөлж, улмаар ажлаас гарах хандлагыг нэмэгдүүлдэг болох нь Монголын зочид буудлын салбарт хийгдсэн судалгаагаар батлагдсан (Амаржаргал, С., & Чоль, У. Х. 2018). Ийм нөхцөлд байгууллагууд ажилтны сэтгэлзүйн хэрэгцээ, ажлын орчныг сайжруулахад анхаарах шаардлагатай болж байна. Түүнчлэн зочид буудлын доод түвшний менежерүүдийн техникийн ур чадвар нь өдөр тутмын үйл

ажиллагааны чанарт шууд нөлөөлдөг бөгөөд эдгээр ур чадварыг уламжлалт аргаар үнэлэх нь хангалтгүй байгаа тул илүү нарийвчлалтай аргачлал шаардлагатай байна.

Зочлох үйлчилгээний салбарт ажилтны энгэйжмэнт, ажлын сэтгэл ханамж, гүйцэтгэлийн хоорондын хамаарлыг олон судалгаанд авч үзсэн боловч эдгээр хувьсагчдын харилцан үйлчлэлд сэтгэл хөдлөлийн чадамжийн зохицуулагч нөлөөг нэгтгэн судалсан судалгаа харьцангуй хомс байна (Sy et al., 2006; Miao et al., 2021). Ялангуяа Монголын зочид буудлын салбарын нөхцөлд ажилтны энгэйжмэнт болон ажлын сэтгэл ханамжийн уялдаа холбоонд сэтгэл хөдлөлийн чадамж хэрхэн нөлөөлж байгааг судалсан судалгаа дутмаг байгаа нь энэхүү судалгааны онолын ач холбогдлыг илэрхийлж байна. Судалгааны үр дүнд ажилтны гүйцэтгэлд нөлөөлөх гол хүчин зүйлсийг тодорхойлж, байгууллагын хүний нөөцийн менежмент болон үйлчилгээний чанарыг сайжруулах үндэслэл бүрдэх практик ач холбогдолтой.

ОНОЛЫН СУДАЛГАА

Ажилтны энгэйжмэнт:

Ажилтны энгэйжмэнт нь орчин үеийн байгууллагын зан үйлийн судалгаанд өргөн хэрэглэгддэг ойлголт бөгөөд ажилтны ажлаа гүйцэтгэхдээ гаргаж буй сэтгэлзүйн оролцоо, эрч хүч, идэвх санаачилгыг илэрхийлдэг цогц хувьсагч юм. Сүүлийн үеийн судалгаанд ажилтны энгэйжмэнтэйг ажилтай холбоотой эерэг, идэвхтэй сэтгэлзүйн төлөв байдал бөгөөд ажилтны эрч хүч (vigor), зориулалт буюу ажлын утга учирт хандах хандлага (dedication), мөн ажилдаа бүрэн төвлөрч автах байдал (absorption) гэсэн үндсэн хэмжээснүүдээр илэрдэг гэж үздэг (Bailey et al., 2017; Saks, 2019). Онолын хувьд ажилтны энгэйжмэнтэйг нийгмийн солилцооны онол (Social Exchange Theory)-оор тайлбарлах нь түгээмэл бөгөөд байгууллагаас ажилтанд үзүүлж буй нөөц, дэмжлэг, урамшуулал зэрэг нь ажилтны зүгээс илүү идэвхтэй, чин сэтгэлээсээ ажиллах зан үйлийг өдөөдөг (Karatepe, 2013). Энэ нь ажилтны энгэйжмэнт нь байгууллага—ажилтны харилцан хамааралд суурилсан, хоёр талын солилцооны үр дүн болохыг илэрхийлдэг.

Судалгааны үр дүнгээс харахад ажилтны энгэйжмэнт нь ажлын гүйцэтгэл, байгууллагын амлалт, нэмэлт үүргийн зан үйл зэрэг эерэг үр дагаварт хүчтэй нөлөө үзүүлдэг. Түүнчлэн энгэйжмэнт нь ажлын сэтгэл ханамж зэрэг уламжлалт хандлагуудаас ялгаатай бөгөөд гүйцэтгэлд илүү ойр, илүү идэвхтэй мотивацийн шинж чанартай хувьсагч болохыг онцолдог (Karatepe et al., 2014).

Ажилтны энгэйжмэнт нь зөвхөн хувь хүний дотоод төлөв төдийгүй байгууллагын орчин, ажлын нөөцөөс ихээхэн хамаардаг. Тухайлбал, удирдлагын болон хамт олны дэмжлэг, байгууллагын шударга байдал зэрэг ажлын нөөцүүд нь энгэйжмэнтэйг нэмэгдүүлэх гол хүчин зүйлс болдог (Park et al., 2019). Үүнээс гадна ажилтны сэтгэл ханамж болон сайн сайхан байдал нь энгэйжмэнтэйг зуучлагч байдлаар нэмэгдүүлдэг

болохыг судалгаанууд харуулсан (Kautish et al., 2025).

Мөн ажилтны энгэйжмэнт нь байгууллагын амжилтад шууд нөлөөлөх стратегийн хүчин зүйл бөгөөд өндөр энгэйжмэнттэй ажилтнууд илүү үр бүтээлтэй ажиллаж, байгууллагын зорилгод илүү үнэнч ханддаг (Ozturk et al., 2021). Ийм ажилтнууд ажлын явцад илүү их хүчин чармайлт гаргаж, нэмэлт үүргийн зан үйл үзүүлснээр байгууллагын үр ашиг, өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлдэг.

Түүнчлэн ажилтны энгэйжмэнттэй ажилтнууд ажлынхаа явцад оюун санаа, сэтгэл хөдлөл, бие махбодын нөөц боломжоо бүрэн дайчлан, ажилдаа чин сэтгэлээсээ оролцох, эрч хүчтэй, тууштай ажиллах байдлаар тодорхойлсон байдаг бөгөөд энэ нь байгууллагын гүйцэтгэлд чухал нөлөө үзүүлдэг (Dalkhjav et al., 2024a).

Энэхүү судалгаанд “Ажилтны энгэйжмэнт” хувьсагчийг ажилтны ажлаа гүйцэтгэх явцад бие махбод, сэтгэл санаа, оюун бодлын хувьд бүрэн оролцож, эрч хүчтэй, тууштай, санаачилгатайгаар ажиллах зан үйлийн төлөв байдал хэмээн тодорхойлж байна. Уг хувьсагчийг дараах үзүүлэлтүүдээр илэрхийлнэ. Үүнд:

- ажлын эрч хүч, идэвхтэй оролцоо,
- ажлын утга учир, сонирхол,
- төвлөрөл болон авталт,
- хүчин чармайлт гаргах байдал,
- санаачилга, оролцооны түвшин.

Иймд ажилтны энгэйжмэнт нь ажилтны ажлын оролцооны чанар, мотиваци, гүйцэтгэлийн гол илэрхийлэл бөгөөд байгууллагын хүний нөөцийн менежментэд чухал ач холбогдолтой гэж үзэж болно. Иймээс энэхүү судалгаанд ажилтны энгэйжмэнттэйг хэмжих дээрх үзүүлэлтүүдийг нэгтгэн авч үзсэн.

Ажлын сэтгэл ханамж:

Ажлын сэтгэл ханамж нь байгууллагын зан үйлийн судалгаанд хамгийн өргөн судлагдсан, гол ойлголтуудын нэг бөгөөд ажилтны ажлын талаарх ерөнхий сэтгэлзүйн хандлага, танин мэдэхүйн болон сэтгэл хөдлөлийн үнэлгээг илэрхийлдэг цогц хувьсагч юм (Locke, 1976; Spector, 1997; Weiss, 2002). Энэхүү ойлголт нь 1950-аад оноос хойш байгууллагын гүйцэтгэл, хүний нөөцийн менежментийн үр нөлөөг үнэлэхэд гол индикатор болгон ашиглагдаж ирсэн бөгөөд ажилтны зан төлөв, бүтээмж, ажлын гүйцэтгэлд системтэйгээр нөлөөлдөг стратегийн ач холбогдол бүхий хүчин зүйл хэмээн өргөнөөр хүлээн зөвшөөрөгддөг (Judge et al., 2001; Alwali & Alwali, 2022; Patrichi et al., 2025). Цаашилбал, ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтны ажлын туршлагын чанарыг илэрхийлэхийн зэрэгцээ байгууллагын орчин, удирдлагын дэмжлэг, ажлын нөхцөл зэрэг хүчин зүйлтэй нягт уялдаатай бөгөөд байгууллагын үр ашиг, тогтвортой хөгжилд чухал нөлөө үзүүлдэг (Dnaz-Carriyn et al., 2020).

Судлаачид ажлын сэтгэл ханамжийг ажилтан өөрийн ажлыг үнэлэх явцад үүсэх эерэг сэтгэлзүйн төлөв байдал хэмээн тодорхойлдог бөгөөд энэ нь танин мэдэхүйн (cognitive evaluation) болон сэтгэл хөдлөлийн (affective response) үнэлгээний нэгдэл байдлаар

илэрдэг (Locke, 1976; Weiss, 2002; Judge et al., 2001). Өөрөөр хэлбэл, ажилтны ажлын туршлага, орчин, үүрэг хариуцлагын талаарх субъектив үнэлгээ нь тухайн ажилтны сэтгэл ханамжийн түвшнийг тодорхойлох үндсэн механизм болдог (Spector, 1997). Өөрөөр хэлбэл, ажилтан өөрийн ажил үүрэг, хамт олон, удирдлага болон ажлын орчны нөхцөлтэй холбоотой туршлагаа үнэлэх явцад бий болох эерэг мэдрэмж нь ажлын сэтгэл ханамжийг бүрдүүлдэг (Dnaz-Carriyn et al., 2020; Alwali & Alwali, 2022; Patrichi et al., 2025).

Онолын хувьд ажлын сэтгэл ханамж нь хандлагын онол (attitude theory) болон ажлын онцлогийн загвар (Job Characteristics Model)-той нягт холбоотой бөгөөд ажлын утга учир, ажлын бие даасан байдал, урамшуулал, ажлын нөхцөл зэрэг ажлын шинж чанарууд нь ажилтны сэтгэл ханамжид шууд нөлөөлдөг (Morgeson & Humphrey, 2006; Bakker & Demerouti, 2017; Saari & Judge, 2004). Иймээс ажлын сэтгэл ханамж нь зөвхөн хувь хүний дотоод сэтгэлзүйн төлөв бус, байгууллагын орчин, ажлын нөхцөлтэй уялдсан цогц ойлголт юм.

Судалгааны үр дүнгээс харахад ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтны гүйцэтгэл, байгууллагын амлалт, тогтвор суурьшил зэрэг олон эерэг үр дагаварт чухал нөлөө үзүүлдэг (Alwali & Alwali, 2022; Patrichi et al., 2025). Ялангуяа үйлчилгээ давамгайлсан зочид буудлын салбарт ажилтны сэтгэл ханамж нь үйлчилгээний чанар, хэрэглэгчийн туршлагад шууд нөлөөлөх стратегийн ач холбогдолтой хувьсагч болдог (Navajas-Romero et al., 2020).

Мөн ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтны ажлын туршлагын чанарыг илэрхийлэхийн зэрэгцээ хамт олны харилцаа, удирдлагын дэмжлэг, байгууллагын шударга байдал зэрэг ажлын орчны хүчин зүйлсээс ихээхэн хамаардаг (Colquitt et al., 2013; Park et al., 2019). Иймээс уг хувьсагч нь байгууллагын хүний нөөцийн менежментэд стратегийн ач холбогдол бүхий үзүүлэлт гэж үзэгддэг.

Энэхүү судалгаанд “Ажлын сэтгэл ханамж” хувьсагчийг ажилтан өөрийн ажил, хамт олон, удирдлага болон ажлын орчныг үнэлэхэд үүсэх эерэг сэтгэлзүйн байдал хэмээн тодорхойлж, дараах үзүүлэлтүүдээр хэмжинэ. Үүнд:

- хамт олондоо сэтгэл хангалуун байх байдал
- ажилдаа сэтгэл хангалуун байх байдал
- ажлаас урам зориг, баяр баясгалан мэдрэх байдал
- удирдлагад сэтгэл хангалуун байх байдал
- ажил нь бүтээлч байдал, хөгжлийг дэмжих түвшин.

Эдгээр үзүүлэлтүүд нь ажлын сэтгэл ханамжийн үндсэн бүрэлдэхүүн болох ажлын агуулга, хамт олон, удирдлага, ажлын орчин болон сэтгэл хөдлөлийн үнэлгээг цогцоор нь илэрхийлж байна.

Иймд ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтны ажлын хандлага, сэтгэлзүйн төлөв, гүйцэтгэлийн чухал илэрхийлэл бөгөөд байгууллагын үр ашиг, хүний нөөцийн менежментийн үр дүнг тодорхойлох стратегийн ач холбогдол бүхий хувьсагч гэж үзэж болно.

Хувь хүний гүйцэтгэл

Хувь хүний гүйцэтгэл (individual performance) нь ажилтан өөрийн хариуцсан ажлыг хэр үр дүнтэй, чанартай гүйцэтгэж байгааг илэрхийлэх зан үйлийн болон үр дүнгийн нэгдмэл ойлголт бөгөөд байгууллагын зорилгод оруулж буй хувь нэмрийг тодорхойлох стратегийн ач холбогдолтой үзүүлэлт юм (Campbell & Wiernik, 2015). Судалгааны бүтээлүүдэд гүйцэтгэлийг ихэвчлэн ажлын үндсэн үүргийг гүйцэтгэх чадвар (task performance) болон ажлын орчинд эерэг нөлөө үзүүлэх нэмэлт зан үйл (contextual performance) гэсэн хоёр үндсэн хэмжээсээр авч үздэг (Borman & Motowidlo, 1997; Koopmans et al., 2014).

Үйлчилгээний салбарын онцлогийн хувьд ажилтны гүйцэтгэл нь зөвхөн ажлын даалгаврыг биелүүлэх түвшнээр хязгаарлагдахгүй бөгөөд хэрэглэгчтэй харилцах ур чадвар, үйлчилгээний чанар, байгууллагын нэр хүндэд оруулж буй хувь нэмэр зэрэг олон талт хүчин зүйлсээр тодорхойлогддог (Pahi et al., 2022). Ялангуяа зочинтой шууд харьцдаг фронтлайн ажилтнуудын хувьд тэдний харилцаа, хандлага нь хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж, дахин үйлчлүүлэх зан төлөвт шууд нөлөөлдөг бөгөөд үйлчилгээний чанарын гол илэрхийлэл болдог.

Мөн хувь хүний гүйцэтгэл нь ажилтны мэдлэг, ур чадвар, мотиваци болон ажлын орчны нөлөөллөөс бүрэлддэг динамик үзүүлэлт бөгөөд ажилтны өөртөө итгэх итгэл (self-efficacy), хүчин чармайлт, ажлын идэвх оролцоо (engagement) зэрэг хувь хүний болон сэтгэлзүйн хүчин зүйлс нь гүйцэтгэлийн чухал тодорхойлогчид болдог (Rich et al., 2010; Koopmans et al., 2014; Riyanto et al., 2021). Үүнээс гадна ажлын орчны сөрөг хүчин зүйлс, тухайлбал стресс, ажлын дарамт нь ажилтны гүйцэтгэлд сөргөөр нөлөөлдөг бол эерэг сэтгэлзүйн хүчин зүйлс, тухайлбал ажлын сэтгэл ханамж, ажлын оролцоо (engagement) нь гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг (Bakker & Demerouti, 2008; Rich et al., 2010; Riyanto et al., 2021).

Орчин үеийн судалгаанд хувь хүний гүйцэтгэлийг зөвхөн бодит үр дүнгээр бус, өөрийн үнэлгээ болон зан үйлийн илрэлээр хэмжих хандлага түгээмэл болсон. Тухайлбал, ажилтан өөрийгөө ажлаа үр дүнтэй гүйцэтгэж буй эсэх, бусадтай харьцуулахад үзүүлж буй амжилт, хэрэглэгчтэй харилцах чадвар зэрэг нь гүйцэтгэлийн чухал үзүүлэлтүүдэд тооцогддог (Dalkhjav et al., 2024) Мөн гүйцэтгэлийг хэмжихэд тусгайлан боловсруулсан хэмжүүрүүд, тухайлбал Goodman ба Svyantek (1999)-ийн Job Performance Scale нь ажилтны гүйцэтгэлийг системтэй үнэлэхэд өргөн хэрэглэгддэг.

Иймд энэхүү судалгаанд “Хувь хүний гүйцэтгэл” хувьсагчийг ажилтан өөрийн ажлын үүргийг үр дүнтэй, чанартай гүйцэтгэж, байгууллагын зорилгод бодит хувь нэмэр оруулах чадварын илэрхийлэл хэмээн тодорхойлж байна. Уг хувьсагчийг дараах үзүүлэлтүүдээр авс үзсэн. Үүнд:

- ажлын үр дүнтэй гүйцэтгэл
- борлуулалт болон ажлын бодит үр дүн

- байгууллагын хэмжээнд үзүүлж буй амжилт (шилдэг ажилтан болох түвшин)
- хэрэглэгчтэй харилцах үр чадвар.

Иймээс хувь хүний гүйцэтгэл нь ажилтны ажлын үр дүн, үйлчилгээний чанар, зан үйлийн илрэл болон байгууллагад оруулж буй хувь нэмрийг цогцоор илэрхийлэх стратегийн ач холбогдолтой хувьсагч бөгөөд энэхүү судалгаанд дээрх хэмжээснүүдийн хүрээнд авч үзэж байна.

Сэтгэл хөдлөлийн чадамж

Сэтгэл хөдлөлийн чадамж (emotional intelligence) нь хувь хүний өөрийн болон бусдын сэтгэл хөдлөлийг таньж ойлгох, зохицуулах, түүнийг танин мэдэхүй болон зан үйлд үр дүнтэй ашиглах чадварын цогц ойлголт юм (Mayer et al., 2016; Wong & Law, 2002). Өмнөх судалгаанууд энэ чадварыг сэтгэл хөдлөлийг үнэлэх, ойлгох, зохицуулах болон шийдвэр гаргалт, зан үйлд чиглүүлэх чадвар гэж тодорхойлсон байдаг (Balti & Zouaoui, 2024; Febrina & Putri, 2023). Мөн сэтгэл хөдлөлийг таних, ялгах, түүнийгээ үйл ажиллагаанд ашиглах чадвар нь хувь хүний нийгмийн харилцаа, зан төлөвийг тодорхойлох чухал хүчин зүйл болохыг онцолсон (Wong & Law, 2002).

Иймээс сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь зөвхөн хувь хүний дотоод зохицуулалт төдийгүй, байгууллагын орчинд үр дүнтэй харилцаа, эерэг зан төлөв, ажлын гүйцэтгэлийг дэмжих суурь чадвар гэж үзэж болно. Ялангуяа үйлчилгээний салбарт ажилтнууд үйлчлүүлэгчидтэй шууд харилцдаг тул сэтгэл хөдлөлийг зөв удирдах чадвар нь ажлын гүйцэтгэл болон сэтгэл ханамжид шууд нөлөөлдөг (Sy et al., 2006; Amarjargal et al., 2020).

Байгууллагын орчинд, ялангуяа зочлох үйлчилгээний салбарт энэхүү чадвар нь ажилтны харилцаа, үйлчилгээний чанар, ажлын үр дүнд чухал нөлөө үзүүлдэг хувь хүний сэтгэлзүйн нөөц гэж үздэг.

Зочид буудлын үйлчилгээний онцлогоос шалтгаалан ажилтнууд үйлчлүүлэгчидтэй байнга нүүр тулан харилцаж, өөрийн жинхэнэ сэтгэл хөдлөлийг зохицуулах, шаардлагатай үед эерэг сэтгэл хөдлөлийг илэрхийлэх шаардлагатай байдаг. Ийм нөхцөлд сэтгэл хөдлөлийн чадамж өндөртэй ажилтнууд нь стресс, дарамтыг илүү үр дүнтэй даван туулж, үйлчлүүлэгчтэй эерэг харилцаа үүсгэх замаар ажлын сэтгэл ханамж болон үйлчилгээний чанарыг нэмэгдүүлэх хандлагатай байдаг (Sy et al., 2006; Amarjargal et al., 2020).

Судлаачид сэтгэл хөдлөлийн чадамжийг ихэвчлэн дөрвөн үндсэн хэмжээсээр тайлбарладаг. Үүнд: (1) өөрийн сэтгэл хөдлөлийг таних, (2) бусдын сэтгэл хөдлөлийг ойлгох, (3) сэтгэл хөдлөлийг зохицуулах, (4) сэтгэл хөдлөлийг зорилгод нийцүүлэн ашиглах чадварууд багтана (Wong & Law, 2002). Эдгээр хэмжээснүүд нь ажилтны дотоод сэтгэлзүйн зохицуулалт болон нийгмийн харилцаанд шууд нөлөөлдөг бөгөөд байгууллагын орчинд эерэг зан төлөв, хамтын ажиллагаа, ажлын гүйцэтгэлийг дэмждэг (Miao et al., 2021).

Үүнээс гадна сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь ажилтны ажлын энгэйжмэнт (employee engagement) болон ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын харилцаанд нөлөөлөх чадамжтай хувьсагч болохыг судалгаанууд харуулж байна. Тодруулбал, сэтгэл хөдлөлийн чадамж өндөртэй ажилтнууд өөрийн ажлын оролцоог хадгалах, ажлын явцад үүсэх сөрөг сэтгэл хөдлөлийг зохицуулах замаар ажлын сэтгэл ханамжийг илүү өндөр түвшинд мэдрэх хандлагатай байдаг (Sy et al., 2006). Иймээс сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь энгэйжмэнт болон ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарлыг бэхжүүлэх эсвэл сулруулах замаар зохицуулагч (moderator) хувьсагчийн үүрэг гүйцэтгэнэ гэж үзэж болно. Иймд энэхүү судалгаанд сэтгэл хөдлөлийн чадамжийг зочид буудлын ажилтны өөрийн болон бусдын сэтгэл хөдлөлийг таньж ойлгох, зохицуулах, ажлын нөхцөлд үр дүнтэй ашиглах чадварын нийлбэр үзүүлэлт болгон авч үзэж, ажилтны энгэйжмэнт болон ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын харилцаанд зохицуулагч хувьсагч байдлаар судална.

СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

Таамаглал, асуулгын бүтэц, хэмжилт

Энэхүү судалгааны зорилго нь судалгааны зорилго нь зочид буудлын ажилтны энгэйжмэнт, ажлын сэтгэл ханамж, сэтгэл хөдлөлийн чадамж болон хувь хүний гүйцэтгэлийн хоорондын онол-бодит байдлын уялдаа холбоог тодорхойлох ба тоон шинжилгээний аргаар хийсэн. Өмнөх судлаачдын онолын судалгаануудыг харьцуулан судалж, судалгааны зорилгод нийцүүлэн асуулгыг 5 бүлэг нийт 36 асуулгатай бөгөөд нэгдүгээр хэсэгт ерөнхий мэдээллийн талаарх 5 асуулга, хоёрдугаар хэсэгт ажилтны энгэйжмэнтийн талаарх 5 асуулга, гуравдугаар хэсэгт ажлын сэтгэл ханамж талаарх 5 асуулга, дөрөвдүгээр хэсэгт хувь хүний гүйцэтгэлийн талаарх 5 асуулга, тавдугаар хэсэгт сэтгэл хөдлөлийн чадамжийн талаарх 16 асуулгаас бүрдсэн.

Асуулгын боловсруулалт болон онолын үндэслэлд тулгуурлаад судалгаанд дараах таамаглалыг дэвшүүлсэн болно.

Таамаглал 1. Зочид буудлын ажилтны энгэйжмэнт нь ажлын сэтгэл ханамжид эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Таамаглал 2. Зочид буудлын ажилтны энгэйжмэнт нь хувь хүний гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Таамаглал 3. Зочид буудлын ажилтны сэтгэл ханамж нь хувь хүний гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлнэ.

Таамаглал 4. Зочид буудлын ажилтны ажлын сэтгэл ханамж нь ажилтны энгэйжмэнт болон хувь хүний гүйцэтгэлийн хооронд дамжуулагч хувьсагчийн үүрэг гүйцэтгэнэ.

Таамаглал 5. Зочид буудлын ажилтны сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь ажилтны энгэйжмэнт болон ажлын сэтгэл ханамжийн хооронд зохицуулагч хувьсагчийн үүрэг гүйцэтгэнэ.

Бүх хувьсагчдын хэмжилтийг Лайкертийн 5 онооны хэмжүүрээр тодорхойлж,

судалгааны үр дүнг 1-5 онооны шатлалаар тооцоолсон (1 = маш их санал нийлэхгүй, 2 = санал нийлэхгүй, 3 = санал нийлэхгүй эсвэл санал нийлэхгүй, 4 = санал нийлж, 5 = маш их санал нийлж байна). Судалгааны боловсруулалтыг SmartPLS 4 программ хангамжаар дамжуулан Бүтцийн тэгшитгэлийн загварчлал (SEM) аргыг ашиглан хийж, таамаглалын шинжилгээг хийсэн.

Түүврийн хэмжээ болон өгөгдөл цуглуулалт

Судалгааг 2026 оны 2-р сараас эхлэн нэг сарын хугацаатай авсан ба шаардлага хангасан 115 хариулагчаас авсан мэдээлэлд дүн шинжилгээг хийсэн нь эх олонлогоо төлөөлөх чадвартай гэж үзэж байна. Учир нь бүтцийн тэгшитгэлийн загварчлалын аргын хувьд түүврийн хэмжээ бага байх нь судалгааны чанарт бага нөлөөтэй бөгөөд өгөгдлийн тархалтын нормаль нөхцөлөөс үл хамааран хэрэгжих боломжтой (Gefen et al., 2000; Hair et al., 2021). Энэхүү судалгаанд Улаанбаатар хотыг А зэрэглэлийн бүсэд байрлах 21 зочид буудлыг хамруулсан ба зочин хүлээх албаар дамжуулан цаасан хэлбэрээр тараан тухайн зочид буудлын ажилчдаас өгөгдөл цуглуулсан.

ҮР ДҮН

Оролцогчдын ерөнхий мэдээлэл

Судалгаанд оролцогчдын 65.2% нь эмэгтэй, 20~29 насныхан 47.8% эзэлж байна. Зочид буудлын салбарт 3 жил хүртэлх жил ажиллаж буй ажилчид 56.5% эзэлж байгаа нь уг судалгаанд шинэ залуу боловсон хүчин хамрагдсан байна гэж тодорхойлов. Зочинтой шууд харьцдаг буюу зочин угтах алба, зоог ундааны албаны ажилчид 58.3%, үүнээс 73% нь ажилтан, 20% нь ээлжийн ахлах эсвэл супервайзер, ахлах албан тушаалтай ажилчид оролцсон байна.

Хүснэгт 1. Судалгаанд хамрагдсан хүмүүсийн ерөнхий мэдээлэл

Хүйс	Тоо	Хувь	Ажиллаж буй жил	Тоо	Хувь
Эрэгтэй	40	34.8	1 жил хүртэл	27	23.5
Эмэгтэй	75	65.2	1~3 жил	38	33.0
Нас	Тоо	Хувь	3~5 жил	18	15.7
16-19 нас	3	2.6	5~7 жил	16	13.9
20-29 нас	55	47.8	7~10 жил	9	7.8
30-39 нас	37	32.2	10~15 жил	3	2.6
40-49 нас	15	13.0	15~20 жил	4	3.5

50-59 нас	5	4.3	21 дээш жил		
Албан тушаал	Тоо	Хувь	Харъяалагдах алба	Тоо	Хувь
Ажилтан	84	73.0	Зоог ундааны алба	44	38.3
Ээлжийн ахлах/ супервайзер/ ахлах	23	20.0	Зочин утгах алба	23	20.0
Менежер/ удирдлага	8	7.0	Өрөө үйлчилгээний алба	32	27.8
Бусад	-	-	Захиргаа, аж ахуйн алба	13	11.3
			Бусад	3	2.6
Нийт	115	100	Нийт	115	100

Эх сурвалж: Судалгааны анхдагч боловсруулалт

Судалгааны найдвартай байдлын шинжилгээ

Энэхүү судалгаанд хэмжилтийн загварын найдвартай байдлыг Кронбах альфа болон CR коэффициентын үзүүлэлтүүдээр үнэлсэн. Судалгааны үр дүнгээс харахад бүх хувьсагчдын Cronbach's alpha утга 0.7-оос дээш (0.763-0.826), мөн CR коэффициентын утгууд 0.7-оос давсан (0.777-0.890) нь хэмжилтийн дотоод нийцтэй байдал хангалттай гэж үзэхээр байна. Мөн далд хувьсагчдын AVE коэффициент 0.5-аас дээш (0.512-0.622) гарсан учир ялгах чадвартай гэж үзсэн (F. Hair Jr et al., 2014) ба судалгаанд ашигласан хэмжилтийн үзүүлэлтүүд оновчтой гэж үзэн судалгааг үргэлжлүүлсэн.

Хүснэгт 2. Судалгааны найдвартай ба оновчтой байдал

Хувьсагч	Кронбах альфа	rho_A	CR	AVE
<i>Ажилтны энгэйжмэнт</i>				
Би ажилдаа бүрэн анхаарч, эрч хүчтэйгээр оролцдог.				
Миний ажил надад утга учиртай, сонирхолтой санагддаг.				
Би ажилдаа бүрэн төвлөрч, орчин тойрноо мартаx үе их байдаг.	0.763	0.777	0.842	0.520
Би ажлаа сайн хийхийн тулд өөрийн бүх хүчээ дайчилдаг.				
Би ажлын байрандаа идэвхтэй, санаачилгатай оролцдог.				

Ажлын сэтгэл ханамж

Би одоогийн ажилдаа сэтгэл хангалуун байдаг.

Би одоогийн ажлаасаа урам зориг, баяр

баясгаланг мэдэрдэг.

Миний ажил надад байнга бүтээлч санаачилгатай
байх чадварыг хөгжүүлэхэд дэм өгч байдаг.

0.786 0.733 0.800 0.512

Одоо хамт ажилладаг ажлын хамт олондоо
сэтгэл хангалуун байдаг.

Одоо хамт ажиллаж байгаа удирдлагууддаа
сэтгэл хангалуун байна.

Хувь хүний гүйцэтгэл

Миний борлуулалт бусдаас илүү байдаг.

Би ажлын газартаа шилдэг ажилтанд тооцогддог.

Би үйлчлүүлэгчдийн арга эвийг бусдаас илүү
сайн олдог.

0.826 0.841 0.877 0.520

Би зочид ямар хүлээлттэй байгааг мэддэг.

Би үйлчилгээний ёс зүйг илүү сайн мэддэг.

Сэтгэл хөдлөлийн чадамж

Би өөрийгөө яагаад ийм сэтгэл хөдлөл гаргаснаа
сайн мэднэ.

Би өөрийн сэтгэл хөдлөлөө ойлгодог.

Би өөрийн мэдэрч буй зүйлээ сайн ойлгодог.

Би аз жаргалтай байгаа эсэхээ үргэлж мэддэг.

Би хамтран ажиллагсдынхаа үйлдлээс тэдний
сэтгэл хөдлөлийг мэддэг.

Би ойр тойрныхоо хүмүүсийн сэтгэл хөдлөлийг
ойлгодог.

Би бусдын сэтгэл хөдлөл, үйлдэл байр байдлыг
анзаарч, ойлгохдоо сайн.

Би бусдын мэдрэмж болон сэтгэл хөдлөлд эмзэг
хандана.

0.886 0.890 0.899 0.622

Би уураа хянаж, бэрхшээлийг шийдэж чадна.

Би хэдий уурласан ч амархан тайвширдаг.

Би өөрийн сэтгэл хөдлөлөө хязгаарлаж барих
бүрэн чадвартай.

Би өөрийн сэтгэл хөдлөлийг зохицуулж,
орчиндоо дасаж чаддаг.

Би өөрийн тавьсан зорилгоо биелүүлэх гэж
хичээдэг.

Би өөрийгөө үргэлж чадварлаг гэдэгтээ итгэлтэй
байдаг.

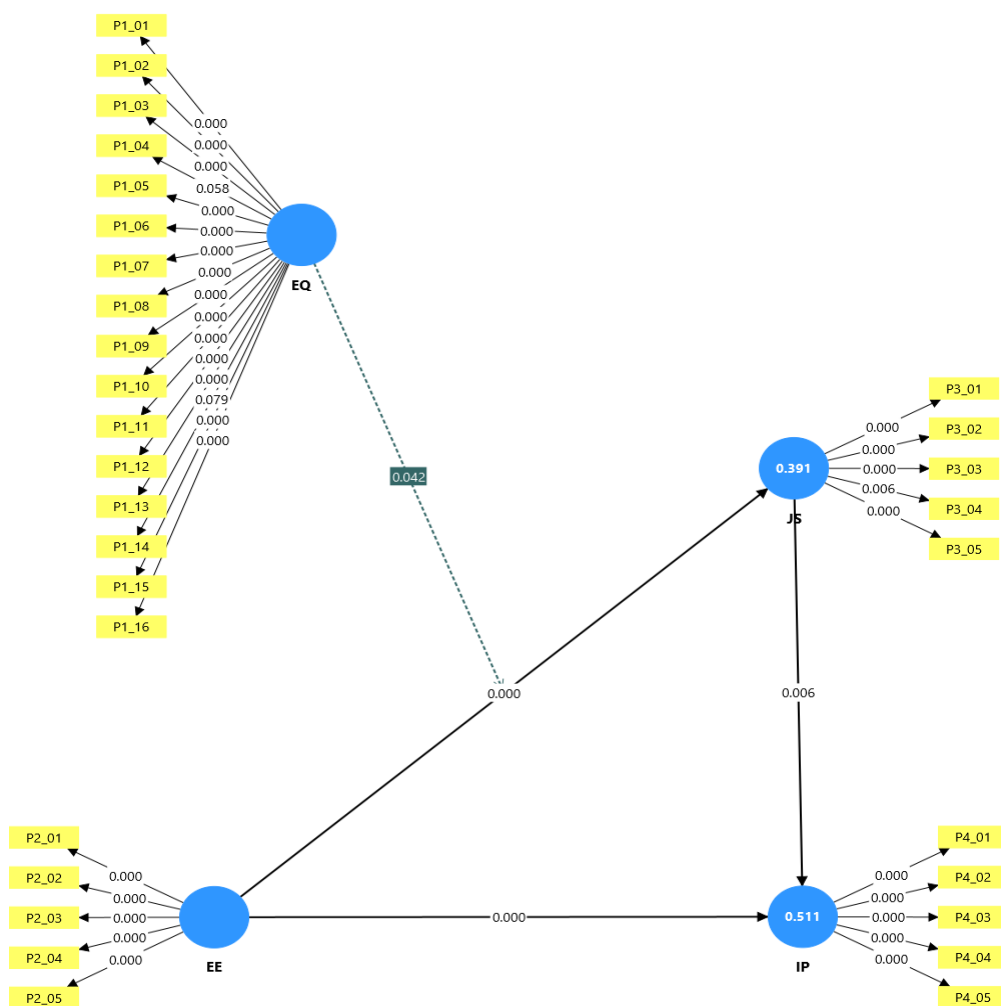
Би үргэлж өөрийн бүх чадлаа дайчлан, хичээн
ажилладаг.

Би өөрөө өөрийгөө зоригжуулж, урам авдаг.

Таамаглал батлах шинжилгээ

Юуны өмнө судалгааны загварын нийцтэй байдлыг стандартчилагдсан язгуурын дундаж квадратын үлдэгдлийг (SRMR-Standardized root mean square residual) тооцох аргаар шалгасан. SRMR-ын утга 0.10-аас их тохиолдолд хангалтгүй, 0.08-аас бага үед тохиромжтой гэж үзэх болно (Hu & Bentler, 1999). Судалгааны үр дүнд 95% итгэх завсарт ач холбогдлын түвшинтэй, 5% ач холбогдлын түвшинд SPMR=0.093 гарсан тул судалгааны загварыг нийцтэй гэж үзлээ. Судалгаанд бүтцийн тэгшитгэлийн загвар (SEM)-ыг ашиглан хувьсагчдын хоорондын шууд болон шууд бус нөлөөллийг шинжилсэн.

Зураг 1. Судалгааны үр дүн



Эх сурвалж: Судалгааны үр дүн

Тайлбар: Зурагт хувьсагчдыг дараах байдлаар кодолсон болно. Үүнд: ажилтны

энгэйжмэнт EE, ажлын сэтгэл ханамж JS, хувь хүний гүйцэтгэл IP, сэтгэл хөдлөлийн чадамж EQ.

Шууд нөлөөллийн шинжилгээ

Судалгааны хувьсагчдын хоорондын шууд нөлөөллийг шинжилсэн үр дүнгээс харахад ажилтны энгэйжмэнт нь ажлын сэтгэл ханамжид эерэг бөгөөд статистикийн ач холбогдолтой нөлөө үзүүлж байна ($\beta = 0.484$, $t = 6.141$, $p < 0.001$). Энэ нь ажилдаа идэвхтэй, оролцоотой ханддаг ажилтнууд ажлын сэтгэл ханамж өндөр байх хандлагатайг илтгэж байгаа буюу ажилтны энгэйжмэнт нэг пунктээр өөрчлөгдөхөд ажлын сэтгэл ханамж 48.4% дагаж өөрчлөгдөнө. Мөн ажилтны энгэйжмэнт нь хувь хүний гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлж байгаа нь батлагдсан ($\beta = 0.483$, $t = 4.964$, $p < 0.001$). Цаашлаад ажлын сэтгэл ханамж нь хувь хүний гүйцэтгэлд эерэг бөгөөд статистикийн ач холбогдолтой нөлөө үзүүлж байна ($\beta = 0.323$, $t = 2.742$, $p < 0.01$). Энэ нь ажилдаа сэтгэл хангалуун байх нь ажилтны гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх чухал хүчин зүйл болохыг илтгэж байна. Иймд судалгаанд дэвшүүлсэн Таамаглал 1, Таамаглал 2, Таамаглал 3 бүгд дэмжигдэж, хувьсагчдын хоорондын шууд нөлөөлөл статистикийн хувьд ач холбогдолтой болох нь батлагдлаа.

Хүснэгт 3. Судалгааны шууд нөлөөллийн таамаглал шалгах шинжилгээний үр дүн

Таамаглал	The Path	Beta	SE	T value	P values	Remark
Таамаглал 1	Ажилтны энгэйжмэнт -> Ажлын сэтгэл ханамж	0.484	0.079	6.141	0.000***	Батлагдсан
Таамаглал 2	Ажилтны энгэйжмэнт -> Хувь хүний гүйцэтгэл	0.483	0.097	4.964	0.000***	Батлагдсан
Таамаглал 3	Ажлын сэтгэл ханамж -> Хувь хүний гүйцэтгэл	0.323	0.118	2.742	0.006**	Батлагдсан

*** $p < 0.00$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

Дамжуулагч хувьсагчийн нөлөөллийн шинжилгээ

Ажилтны энгэйжмэнт болон хувь хүний гүйцэтгэл хоорондын дамжуулагч хувьсагчаар ажлын сэтгэл ханамжийг авч шалгахад ач холбогдолтой ($\beta = 0.156$; t -утга = 2.506; $p < 0.05$) гарсан тул Таамаглал 4 дэмжигдлээ. Өөрөөр хэлбэл ажлын сэтгэл ханамжаас үүдэн ажилтны энгэйжмэнт нэмэгдэх тусам хувь хүний гүйцэтгэл нэмэгддэг үр дүнг үзүүлжээ.

Хүснэгт 4. Судалгааны шууд бус нөлөөллийн таамаглал шалгах шинжилгээний үр дүн /Дамжуулагч хувьсагч/

Таамаглал	The Path	Beta	SE	T value	P values	Remark
Таамаглал 4	Ажилтны энгэйжмэнт -> Ажлын сэтгэл ханамж -> Хувь хүний гүйцэтгэл	0.156	0.062	2.506	0.012**	Батлаг-дсан

*** $p < 0.00$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$

Зохицуулагч хувьсагч нөлөөллийн шинжилгээ

Зохицуулагч хувьсагчийн шинжилгээг хийхийн тулд эхлээд хоёр ба түүнээс дээш бүтцийн хоорондын хамаарлыг ижил аргаар хэмждэг тул тэдгээрийн хоорондын хамаарлын тооцоолол нь хазайсан эсэхийг тооцдог. Үүнийг мультиколлинеарын аргаар (CMB) шалгадаг (Low et al., 2021) бөгөөд хэлбэлзлийн инфляцын хүчин зүйлсийн (Variance Inflation Factor: VIF) хүчийг хэмждэг. Хэрэв VIF коэффициент 3.0-аас бага байвал нэг эх сурвалжаас авсан мэдээлэл ашиглах нь гажуудал байхгүй бол 5 ба түүнээс дээш утга нь асуудалтай гэж үздэг (Hair et al., 2021). Бидний судалгааны 4 хувьсагч тус бүрийн VIF коэффициентын утга 3.0-аас бага гарсан тул хувьсагч хоорондох мультиколлинеар байхгүй гэж үзэж байна.

Хүснэгт 5. VIF коэффициентыг шалгасан үр дүн

Хувьсагчдын хамаарал	VIF утга
Ажилтны энгэйжмэнт -> Ажлын сэтгэл ханамж	1.107
Ажилтны энгэйжмэнт -> Хувь хүний гүйцэтгэл	1.450
Ажлын сэтгэл ханамж -> Хувь хүний гүйцэтгэл	1.450
Сэтгэл хөдлөлийн чадамж -> Ажлын сэтгэл ханамж	1.020
Сэтгэл хөдлөлийн чадамж * Ажилтны энгэйжмэнт -> Ажлын сэтгэл ханамж	1.111

Сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь ажилтны энгэйжмэнт болон ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарлыг зохицуулах эсэхийг шалгах зорилгоор шинжилгээ хийсэн. Шинжилгээний үр дүнгээс харахад харилцан үйлчлэлийн нөлөө эерэг бөгөөд статистикийн хувьд ач холбогдолтой гарсан ($\beta = 0.175$, $t = 2.039$, $p < 0.05$) нь сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь зөвхөн шууд нөлөөлөгч бус, мөн ажилтны энгэйжмэнтээс ажлын сэтгэл ханамжид үзүүлэх нөлөөг нэмэгдүүлэх зохицуулагч хүчин зүйл болох нь

батлагдаж, Таамаглал 5 дэмжигдлээ. Энэ нь ажилдаа идэвхтэй оролцдог ажилтнуудын хувьд сэтгэл хөдлөлийн чадамж өндөр байх үед ажлын сэтгэл ханамж илүү өндөр түвшинд хүрэх хандлагатай, харин сэтгэл хөдлөлийн чадамж багатай ажилтнуудын хувьд, хэдийгээр ажилд оролцоо өндөр байсан ч сэтгэл хөдлөлийн зохицуулалт сул байвал ажлын сэтгэл ханамжид үзүүлэх эерэг нөлөө бүрэн илрэхгүй байх магадлалтай юм.

Хүснэгт 6. Судалгааны шууд бус нөлөөллийн таамаглал шалгах шинжилгээний үр дүн /Зохицуулагч хувьсагч/

Таамаглал	The Path	Beta	SE	T value	P values	Remark
Таамаглал 5	Сэтгэл хөдлөлийн чадамж * Ажилтны энгэйжмэнт -> Ажлын сэтгэл ханамж	0.175	0.086	2.039	0.042**	Батлагдсан
*** $p < 0.00$; ** $p < 0.05$; * $p < 0.1$						

Ийнхүү нийт 5 таамаглалаас дэвшүүлснээс бүгд дэмжигдэж батлагдсан тул судлаачийн санал болгосон загвар бүрэн батлагдсан гэж үзэж байна.

Дүгнэлт

Энэхүү судалгаа нь зочид буудлын ажилтны гүйцэтгэлд нөлөөлөх сэтгэл зүйн хүчин зүйлсийн уялдаа холбоог бүтцийн тэгшитгэлийн загварын аргаар шинжилж, тооцоолол боловсруулалтыг хийсэн. Судалгааны үр дүнгээр ажилтны энгэйжмэнт нь ажлын сэтгэл ханамж болон хувь хүний гүйцэтгэлд эерэг, статистикийн хувьд ач холбогдолтой нөлөө үзүүлж байгааг тогтоосон нь ажилтны идэвхтэй оролцоо нь байгууллагын үр ашигт чухал нөлөөтэйг баталж байна. Мөн ажлын сэтгэл ханамж нь хувь хүний гүйцэтгэлд эерэг нөлөө үзүүлж, улмаар ажилтны энгэйжмэнт болон гүйцэтгэлийн хооронд дамжуулагч хувьсагчийн үүрэг гүйцэтгэж байгааг илрүүлсэн. Энэ нь ажилтны ажлын орчин, сэтгэл ханамжийг сайжруулах нь гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхэд стратегийн ач холбогдолтой болохыг харуулж байна. Сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь ажилтны энгэйжмэнт болон ажлын сэтгэл ханамжийн хоорондын хамаарлыг зохицуулах нөлөөтэй болох нь батлагдсан. Өөрөөр хэлбэл, сэтгэл хөдлөлийн чадамж өндөр байх үед ажилтны энгэйжмэнтээс ажлын сэтгэл ханамжид үзүүлэх нөлөө илүү хүчтэй илэрч байна. Энэ нь сэтгэл хөдлөлийн чадамж нь зөвхөн хувь хүний чадвар бус, харин бусад хүчин зүйлсийн нөлөөг бэхжүүлэх чухал механизм болохыг илтгэнэ.

Энэхүү судалгааны нэг хязгаарлалт нь түүврийн хэмжээ болон судалгаанд хамрагдсан байгууллагууд нь зөвхөн дээд зэрэглэлийн зочид буудлын хүрээнд хийгдсэн юм. Мөн судалгаанд оролцогчид асуулгын хариултад субъектив хандлага гаргах боломжтой.

Иймээс Цаашдын судалгаанд илүү өргөн хүрээний байгууллагуудыг хамруулж, салбар хоорондын харьцуулсан шинжилгээ хийх нь болно. Чанарын судалгааны зарим аргаар ажилтны энгэйжмэнт, сэтгэл ханамжийн өөрчлөлтийг цаг хугацааны явцад судлах, хиймэл оюун ухаан болон дата аналитик ашиглан хүний нөөцийн шийдвэр гаргалтыг сайжруулах чиглэлээр судалгаа хийх боломжтой.

Ашигласан материал

- Alwali, J., & Alwali, W. (2022). The relationship between emotional intelligence, transformational leadership, and performance: a test of the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 928–952. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2021-0486>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31–53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Balti, M., & Zouaoui, S. K. (2024). Employee and manager's emotional intelligence and individual adaptive performance: The role of servant leadership climate. *Journal of Management Development*, 43(1), 13–34. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2021-0117>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands—resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2013). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Дназ-Carriyn, R., Navajas-Romero, V., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>
- Dalkhjav, B., Munkhuu, B., & Sukhragchaa, A. (2024). Enhancing Job Performance in the Hospitality Sector : Exploring the Role of Employee Engagement , Multitasking , Organizational Culture , and Recruiting Practices. 12(2), 188–205.
- F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Febrina, S. C., & Putri, R. I. D. (2023). The influence of emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior and employee performance. *Ekonika Journal*, 8(2).

<https://doi.org/10.30737/ekonika.v8i2>

- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00407>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction—job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2014). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(6), 608–612. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000152>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karatepe, O. M., Beirami, E., Bouzari, M., & Safavi, H. P. (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes? Evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.003>
- Kautish, P., Agarwal, A., Rehman, H., Jabeen, F., & Mehmood, K. (2025). Well-being, satisfaction and work engagement: an evidence-based study amongst hospitality managers. *Evidence-Based HRM*, 13(5), 832–849. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2023-0226>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2021). Emotional intelligence and job performance in the hospitality industry: a meta-analytic review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2632–2652. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0323>
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should

- be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Navajas-Romero, V., Dhaz-Carriyn, R., & Casas-Rosal, J. C. (2020). Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe. *International Journal of Hospitality Management*, 90(July), 102631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102631>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(August 2020), 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Pahi, M. H., Abdul-Majid, A. H., Fahd, S., Rehman Gilal, A., Talpur, B. A., Waqas, A., & Anwar, T. (2022). Leadership style and employees' commitment to service quality: An analysis of the mediation pathway via knowledge sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 926779. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.926779>
- Park, S., Johnson, K. R., & Chaudhuri, S. (2019). Promoting work engagement in the hotel sector: review and analysis. *Management Research Review*, 42(8), 971–990. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0126>
- Patrichi, I. C., Edu, T. M., Gheorghe, C. M., Antonovici, S. C., & Dridea, C. R. (2025). Exploring the Interplay Between Job Satisfaction and Employee Retention in Romania's Hospitality Sector: A Comprehensive Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 17(20), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su17208971>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)

Wong, C. S., & Law, K. S. (2002).

The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)

Амаржаргал, С., Билэгсайхан, М., & Алтанцоож, С. (2018). Зочид буудлын ажилчдын сэтгэл хөдлөлөө удирдах чадвар нь сэтгэл хөдлөлийн ажил үйлчилгээ болон ажлын сэтгэл ханамжид нөлөөлөх нь. *Бизнес инноваци*, 12(4), 98–117.

Амаржаргал, С., У Хын Чоль. Монголын дээд зэрэглэлийн зочид буудлын ажилчдын ажлын стресс, ажлын сэтгэл ханамж, ажлаас гарах хандлага хоорондын харилцан хамаарлын судалгаа. *Хүний Нөөцийн Менежмент*, 2018, 12(4), 119-130. (ISSN 2410-7174)