

PERSONĀLA MOTIVĀCIJAS IETEKMĒJOŠO FAKTORU IZPĒTE UN PILNVEIDOŠANAS IESPĒJAS VALSTS MEŽA DIENESTĀ *RESEARCH OF FACTORS, WHICH INFLUENCES PERSONAL MOTIVATION AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES IN STATE FOREST SERVICE*

Laura Zelenko

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, laura.zelenko@inbox.lv, +371 26886419 Rēzekne, Latvija.
Zinātniskā vadītāja: **Anda Zvaigzne**, Dr.oec., asociētā profesore

Abstract. *Employee motivation has an important role in personnel management. Motivation problem has essential role in any time and economic condition, and its significance isn't lost. Employee full return to work can be done by properly motivating them, and it is affecting the quality of work.*

Personnel formation is very difficult and time-consuming process, which requires heavy expenditures. While human resources managers have to take important decisions, they need very good skill to see ahead. According to previously mentioned, personnel policy organization and arrangement is very important thing.

The study aims to explore the staff motivational factors and to develop proposals for motivation measures. The novelty of study is summarized staff motivation contributing factors. In order to achieve the objectives of the study, the author used the empirical, graphic data display and analysing methods. According to the survey data, 38% of respondents as the main motivational factor pointed good work environment. 27% of respondents noted that salary is important motivator. Therefore it is important for employees to have a good work requirements, as well the wage is important factor in employee motivation.

Keywords: *employee, motivation, personnel, public authority, manager.*

Ievads

Personālam ir uzdots sasniegt iestādes stratēģiskos uzdevumus un panākt to mērķu sasniegšanu. Darbinieks ir viens no stratēģijas elementiem, un tā potenciāls ir viens no svarīgākajiem un galvenajiem elementiem. Bez personāla attīstības neviena iestāde nevar iztikt, tāpēc darbinieku motivācija ir ļoti svarīga, lai iestāde sasniegtu izvirzītos mērķus. Par personāla motivāciju zinātnisko rakstu autori pētījuši, piemēram, L. Keršule 2011. gadā pētījusi "Darbinieku vadīšana un motivēšana ekonomiskās lejupslīdes apstākļos Latvijā", L. Jevčuka 2011. gadā pētījusi "Cilvēkresursu attīstības politika un stratēģija Latvijas valsts pārvaldē – esošās situācijas raksturojums un turpmākās attīstības iespējas", kā arī L. Keršule 2009. gadā pētījusi "Darbinieku apmierinātība un lojalitāte uzņēmumam – būtisks organizācijas ieguvums".

Pētījuma aktualitāte. Motivēšanas problēma ir aktuāla visos laikos, tāpēc ekonomiskajos apstākļos personāla motivēšanas nozīme ir ļoti svarīga. Darbinieka motivācijas trūkums ietekmē iestādes darbību, tāpēc bez motivēšanas darbinieks nedod maksimālu atdevi savam darbam. Motivēti darbinieki ir iestādes lielākā vērtība, viņi ir tendēti uz kvalitatīvu darba izpildi un ir atbildīgi par sava darba rezultātiem.

Pētījuma mērķis ir izpētīt personāla motivācijas ietekmējošos faktorus un izstrādāt priekšlikumus darbinieku motivēšanas pasākumu īstenošanai Valsts meža dienestā. Lai sasniegtu mērķi darba autore aptaujāja un analizēja iestādes nodarbinātos. Balstoties uz iegūtajiem rezultātiem, darba autore izpētīja Valsts meža dienesta personāla pastāvošās problēmas motivēšanas jomā, un tika sniegti priekšlikumi nodarbināto motivēšanas pasākumu īstenošanai.

Izvirzītā mērķa sasniegšanai ir noteikti šādi **uzdevumi**:

- 1) izpētīt personāla motivāciju ietekmējošos faktorus;
- 2) veikt darbinieku motivācijas analīzi, izmantojot darba autores sastādītās anketas;
- 3) izvērtēt darbinieku anketēšanas rezultātus un formulēt tiem atbilstošus secinājumus;
- 4) izstrādāt priekšlikumus darbinieku motivēšanas pasākumu īstenošanai.

Pētījuma metodes: monogrāfiskā jeb aprakstošā, empīriskā metode, socioloģiskā metode (anketēšana), datu grafiskās attēlošanas un analīzes metodes, izmantojot Microsoft Excel programmu.

Personāla motivācijas ietekmējošie faktori

Plānošana un darbs ir divi galvenie vadības darbības veidi. Vadīšanas procesā ļoti svarīga loma ir personāla darba veicināšanai, t.i., motivēšanai. Vadot personālu, ļoti svarīga loma ir darbinieku motivācijai. Darbinieku motivācija kā uzņēmumu funkcija un pētījumu objekts vienmēr ir uztverta kā viena no svarīgākajām uzņēmumu vadības interesēm (*Keršule, 2011., 213. lpp.*). Paredzēto darbu veikšanai un vadītāja lēmumu produktīvai izpildei motivācija ir svarīga. Motivācijas jautājums ir īpaši svarīgs radošām organizācijām un radošo nozaru pārstāvjiem. To augsti kvalificētais darbaspēks motivācijas nodrošināšanai pastāvīgi pieprasa interesantus, jaunus darba apstākļus un nodarbošanās maiņu (*Bērziņš, 2011., 124. lpp.*).

Personāla veidošana ir ļoti grūts un darbietilpīgs process, kurš prasa ne tikai lielus izdevumus, bet arī ietver sevī pieņemt svarīgus lēmumus un prasmi redzēt uz priekšu, ņemot vērā ne tikai labas zināšanas, bet arī prasmi izmantot tās. Tāpēc ir svarīgi personāla politiku organizēt un sakārtot.

Darbinieku motivācija ir plaši pētīta akadēmiskajos pētījumos, jo šis ir viens no svarīgākajiem aspektiem, kas ietekmē uzņēmuma veiksmīgu darbību un konkurētspēju (*Keršule, Sloka, 2011., 115.lpp.*). Tiek uzskatīts, ka materiālā motivācija, t.i., atalgojums, ir labākā motivācija, kas stimulē darbiniekus strādāt. Atlīdzības jautājumam cilvēkresursu attīstības un motivācijas kontekstā vienmēr pievērsta īpaša uzmanība (*Jevčuka, 2011., 505.lpp.*). Darba autore šādam apgalvojumam piekrīt daļēji, jo konkurētspējīgs atalgojums ir galvenais elements, lai saglabātu darbinieku motivāciju, bet no materiālās motivācijas ne vienmēr var sagaidīt labus rezultātus. Materiālā motivācija ir balstīta uz atlīdzības ar finanšu līdzekļiem, pie materiālās motivācijas var pieskaitīt vairākus faktorus, kas var ietekmēt darba ražīgumu. Darba samaksa ir viens no galvenajiem motivatoriem, kurā ietilpst pamatalga, piemaksas un prēmijas, pabalsti, kompensācijas, apdrošināšana, pensiju fonds, u.c. Darba devējam vienkāršākais un ērtākais motivācijas instruments ir nauda, tas ir pašsaprotami, jo, lai nodarbinātais strādātu, ir jābūt nodrošinātām pamatvajadzībām. Tomēr, ņemot vērā šo faktoru, ir maldīgi domāt, ka, palielinot darba algu, darbinieks strādās ātrāk, labāk vai kvalitatīvāk. Lai stimulētu un motivētu darbinieku strādāt ar lielāku atdevi, ir nepieciešama iestādes vadītāja individuālā attieksme pret katru darbinieku, un tam paredzēto darba uzdevumu, lai ietekmētu uzņēmuma attīstību. Tāpēc darba alga ir neliels stimuls un nemateriālā motivācija ieņem ne mazāk svarīgu lomu personāla motivācijā. Darbinieku motivācija un kvalifikācija ir svarīgākais, lai sasniegtu izvirzītos mērķus un nodrošinātu augstu sniegto pakalpojumu kvalitāti (*Joppe, 2008., 59.lpp.*).

Nemateriālā motivācija balstās uz attiecībām ar vadību, vadītāja attieksmi (darbinieku atzīšana, novērtēšana), darba apstākļiem, attiecībām ar kolēģiem, drošību, attīstības iespējas, kolektīva saliedēšanu, u.c., faktoriem. Piemēram, ja starp darba vadītāju un darbinieku pastāv saspringtas attiecības, tas noved pie motivācijas samazināšanās, kā arī darba efektivitātes samazināšanās. Vadītājam ir nepieciešams novērtēt un paslavēt personālu, lai darbiniekam būtu gandarījums par paveikto darbu, kas savukārt veicinātu nodarbinātā ilgstošu interesi par konkrēto amatu.

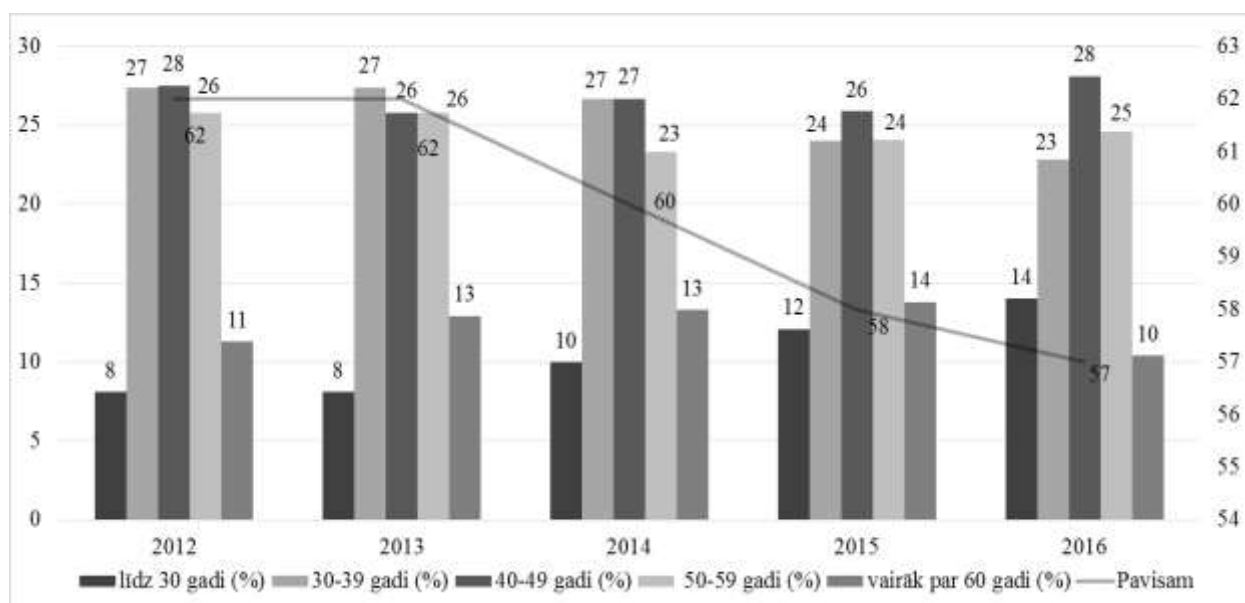
Valsts meža dienesta nodarbināto motivācija

Valsts meža dienests ir Zemkopības ministrijas padotībā esoša valsts pārvaldes iestāde, kas atbild par meža politikas realizāciju visā Latvijas teritorijā, uzrauga normatīvo aktu ievērošanu, realizē atbalsta programmas ilgtspējīgas mežsaimniecības nodrošināšanai. Valsts meža dienesta funkciju izpildi un pakalpojumus meža īpašniekiem un tiesiskajiem valdītājiem nodrošina Valsts meža dienesta centrālā administrācija un virsmežniecības. Darba autore veica

pētījumu Valsts meža dienesta centrālā administrācijā. Valsts darbā nepieciešami profesionāli un motivēti darbinieki.

Valsts meža dienesta centrālā administrācijā 2016. gadā strādā 57 darbinieki, kuri ir augsti kvalificēti speciālisti, kas patstāvīgi pilnveido savas zināšanas un prasmes. Valsts meža dienesta centrālās administrācijas struktūru veido 23 vīrieši un 34 sievietes. Valsts meža dienestā strādā gados jauni un gados vecāki cilvēki, nodarbinātie ar izglītību un lielu darba pieredzi ieņem vadošos amatus dienestā. Valsts meža dienestā ir ierobežotas izaugsmes iespējas, taču nodarbinātajiem ir jābūt augstākai izglītībai un ir jāpierāda savas stiprās puses.

1.attēlā ir apkopoti Valsts meža dienesta darbinieku sadalījums pēc vecuma 5 gadu griezumā. Būtiskas atšķirības nodarbināto skaitā nav, salīdzinot 2012.gadu ar 2016. gadu. 2016. gadā ir par 5 nodarbinātajiem mazāk nekā bija 2012.gadā, jo Valsts meža dienestā ir vakantās vietas, tās veidojās sakarā ar to, ka strādājošie ir sasnieguši pensijas vecumu vai arī atraduši labāk atalgotu darbu.



1.attēls. Valsts meža dienesta centrālās administrācijas darbinieku sadalījums pēc vecuma 2012.-2016.gads, (%) (autore veidots)

Personāla skaits un vecums Valsts meža dienesta centrālajā administrācijā ir redzams 1.attēlā. Pēc procentuālā sadalījuma Valsts meža dienestā no 2012. gada līdz 2014. gadam procentuāli lielākā daļa nodarbināto ir vecumā no 30 līdz 49 gadu vecumam. No 2015. gada līdz 2016. gada procentuāli lielāks skaits nodarbināto ir vecumā no 40 līdz 49 gadu vecumam. No 2012. gada līdz 2016. gadam ir neliels skaits nodarbināto, kas ir jaunāki par 30 gadiem, tas sastāda 2012. gadā tikai 8% no kopējā nodarbināto skaita, salīdzinot ar 2016. gadu, nodarbināto skaits līdz 30 gadiem ir palielinājies par 6%, t.i., 14% nodarbināto.

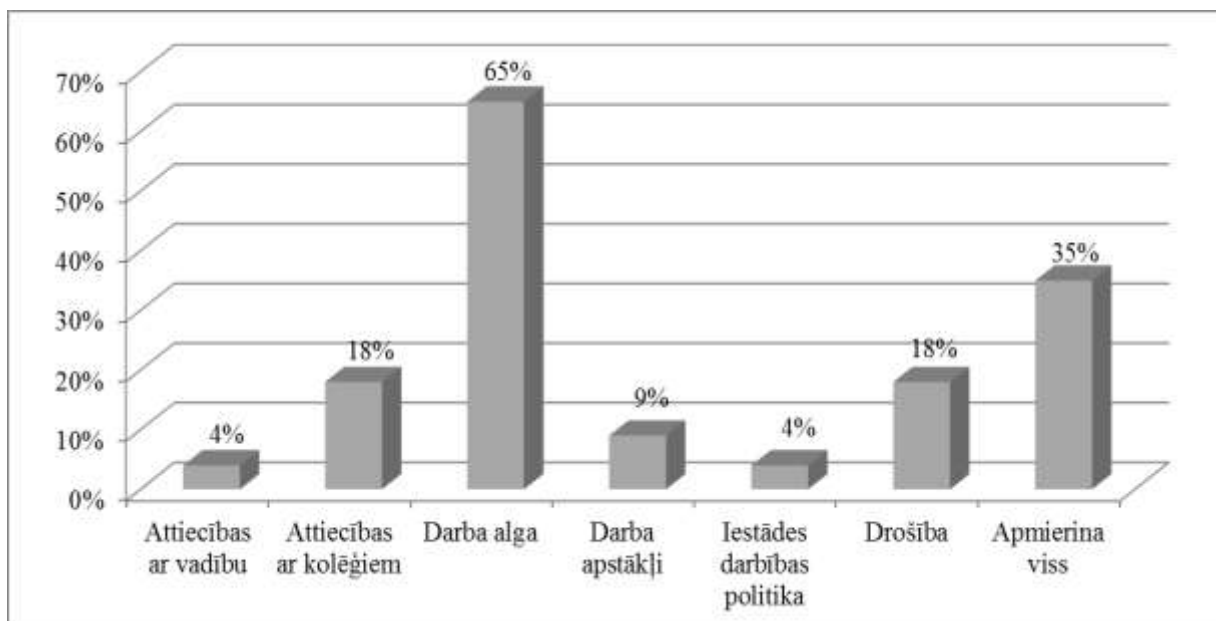
Personāla vadības politika nosaka, ka katram nodarbinātajam ir jāpārzina savi darba pienākumi, ir jābūt atbildībai par padarīto darbu, kā arī jāiegulda daudz darba un godprātīgi jāveic savi darba pienākumi. Jebkurā iestādē visaugstāk novērtē attieksmi pret darbu, darba pieredzi un zināšanas.

Lai izvērtētu Valsts meža dienesta personāla motivāciju, darba autore, veica valsts iestādes darbinieku anketēšanu. Sastādot anketas jautājumus, darba autore vēlējas noskaidrot nodarbināto apmierinātību ar savu darbu, kā arī izstrādāt priekšlikumus, personāla motivācijas pilnveidošanai, lai nodarbinātie veiktu savus darba pienākumus atbilstoši Valsts meža dienesta noteiktajam.

Darba pētnieciskajā daļā ir iesaistīti Valsts meža dienesta centrālās administrācijas 55 iestādes darbinieki, t.i., 96% no iestādes darbinieku kopskaita. Anketēšanā netika iesaistīts Valsts meža dienesta ģenerāldirektors un ģenerāldirektora vietnieks, jo pētījuma mērķis ir

uzzināt nodarbināto viedokli par to, kas viņus neapmierina valsts iestādē, kā arī apkopot datus, kas veicinātu viņu apmierinātību ar darbu.

Darba autore kā pirmo rezultātu apkopoja Valsts meža dienesta nodarbināto neapmierinātību ar darbu. Anketā bija iespēja atzīmēt vairākus faktorus par nodarbināto neapmierinātību ar darbu. 2.attēlā ir apkopoti faktori, kas neapmierina Valsts meža dienesta darbiniekus.



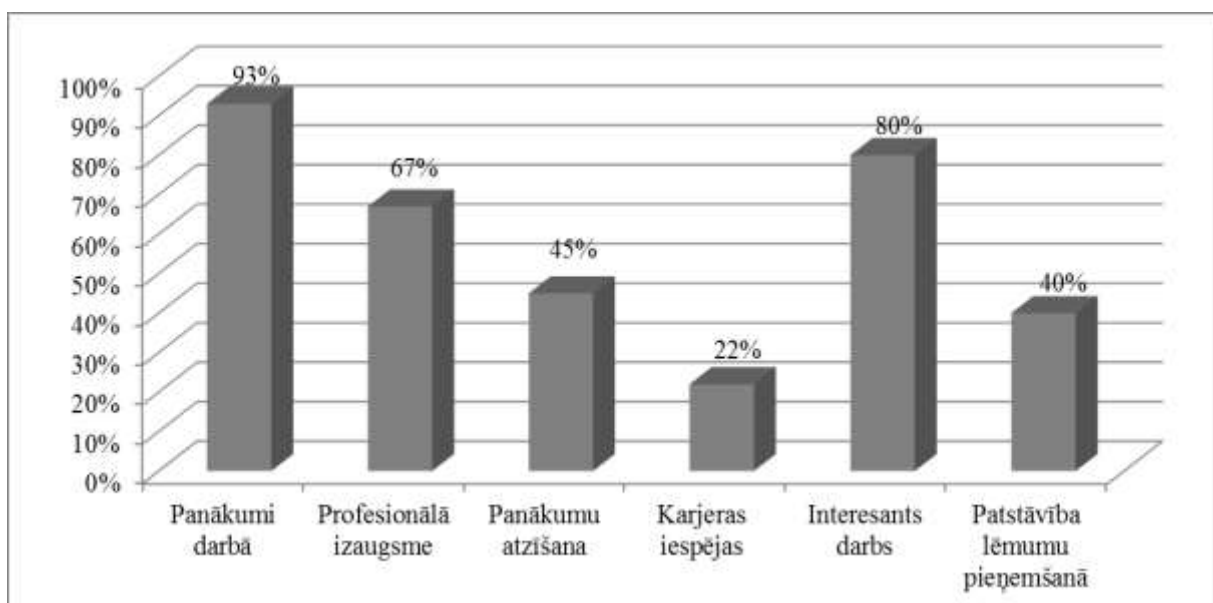
2. attēls. Faktori, kas neapmierina Valsts meža dienesta centrālās administrācijas darbiniekus, (%) (autores veidots)

Aptaujas rezultāti liecina, ka 65% no aptaujātajiem ir neapmierināti ar darba algu. Darba alga ir viens no svarīgākajiem faktoriem, lai darbinieks būtu apmierināts ar savu darbu. Krīzes laikā būtiski samazinājās Valsts meža dienesta darbinieku atalgojums, kā arī iespēja motivēt darbiniekus. 18% nodarbināto norādīja, ka drošība un attiecības ar kolēģiem neapmierina iestādes nodarbinātos, savukārt attiecības ar kolēģiem ir ļoti nozīmīgs faktors, jo cilvēki lielāko daļu dienas pavada darbā un ikdienā kontaktējas ar kolēģiem, tāpēc ir svarīgi, lai attiecības ar kolēģiem būtu labas. 9% nodarbināto anketā norādīja, ka neapmierinātību ar darbu ietekmē darba apstākļi, to var raksturot, kā slikti saprotamas darba prasības, kā vienveidīgu un vienmuļu darbu (rutīna), kā arī saraustītu, nemainīgu darbu, kurā nav nepieciešamas visas nodarbinātā zināšanas un prasmes. 4% nodarbināto ir atzīmējuši, ka iestādes politika arī ietekmē viņu darba kvalitāti, kā arī 4% nodarbināto satraucas par attiecībām ar vadību, kas samērā nopietni ietekmē nodarbinātā labsajūtu un darba kvalitāti. 35% nodarbināto anketā atbildēja, ka ir, apmierināti ar savu darbu.

Aptaujas rezultāti atklāj, ka galvenais nodarbināto neapmierinātības faktors ir darba alga, tātad var secināt, ka pašreizējais valsts ekonomiskais stāvoklis ļoti lielā mērā ietekmē iestādes darbību. Šāda situācija ietekmē darbinieku labsajūtu, kas savukārt ļoti lielā mērā ietekmē arī iestādes darbību. Nodarbinātie valsts iestādē nejūtas droši, jo iestāde nespēj nodrošināt tādu algu, kāda tā bija līdz ekonomiskai krīzei Latvijā. Nodarbināto savstarpējās attiecības ir ne mazāk svarīgs faktors, kas atspoguļojas uz darba kvalitāti.

Lai noskaidrotu, kādi motivējoši faktori ietekmētu nodarbināto labsajūtu Valsts meža dienestā, darba autore anketā uzdeva jautājumu, kādi motivējoši faktori veicinātu darbinieka

apmierinātību ar darbu, aptaujā bija iesējami vairāki atbilžu varianti. 3.attēlā ir apkopoti faktori, kas veicinātu nodarbināto apmierinātību ar darbu.



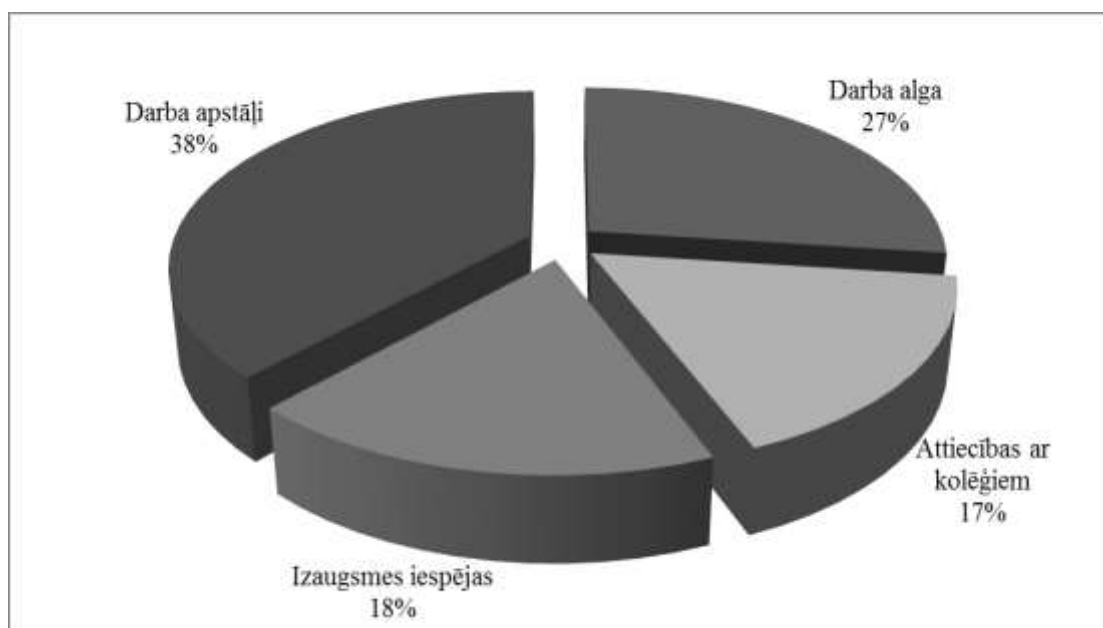
3.attēls. Faktori, kas veicinātu Valsts meža dienestā centrālās administrācijas darbinieku apmierinātību, (%) (autore veidots)

Aptaujas rezultāti liecina, ka 93% nodarbinātajam ir svarīgi, lai viņu darbs būtu novērtēts un 45% nodarbināto atzina, ka apmierinātību ar darbu veicinātu, ja tiktu atzīti to panākumi. 80% nodarbinātie būtu apmierināti ar darbu, ja darbā pastāvētu dažādība, jo vienmuļš darbs neveicina darbinieku aktivitāti. Ne mazāk svarīgs faktors ir darbinieku profesionālā izaugsme, 67% nodarbinātie būtu apmierināti ar darbu, ja iestādē būtu iespējama profesionālā izaugsme. Iestādē 40% nodarbinātajiem ir svarīgi pieņemt lēmumus patstāvīgi, bet tā ir arī lielāka atbildība, ko ne visi spēj pieņemt. 22% darbinieki norādīja, ka karjeras iespējas veicinātu nodarbināto apmierinātību ar darbu.

Lai panāktu darbinieku apmierinātību ar darbu, ir jādomā par vairākiem faktoriem, kas to sekmē – darba vidi, vadītāju attieksmi pret darbiniekiem, motivēšanas paketēm, darbinieku novērtēšanu, mērķu izvirzīšanu, iestādes reputāciju kopumā u. c. (Keršule, L., 2009., 121.lpp). Motivēšanas uzdevums ir veidot un apmierināt cilvēku dzīves vajadzības. Motivācijas metodes jāizvēlas pēc cilvēka socializācijas un individualizācijas pakāpes, veidojot metožu kombinācijas – atalgojums, karjeras iespējas, darbinieka novērtēšana u. c. (Keršule, 2009., 121.lpp).

Nodarbinātajam ir svarīgi, neieslikt ikdienas rutīnā, tāpēc darbam ir jābūt interesantam, kā arī ļoti svarīgs faktors ir karjeras un profesionālā izaugsmes iespējas. Nodarbinātajam ir svarīgi justies novērtētam un brīvi pieņemt lēmumus. Kā risinājumu vadītājs varētu paslavēt darbinieku par labi padarīto darbu. Valsts meža dienesta vadītājiem būtu jāpārdomā personālvadības sistēma un nodarbinātajiem piedāvāt izaugsmes iespējas, kas varētu darbiniekus stimulēt strādāt labāk.

Lai uzzināt Valsts meža dienesta nodarbināto motivācijas faktoru nozīmīgumu, nodarbinātajiem anketā bija jāuzraksta faktors, kuru viņi uzskata par visnozīmīgāko darbinieku motivācijā. 4.attēlā ir apkopoti aptaujas rezultāti.



4.attēls. Respondentu atbilžu sadalījums jautājumā: “ Faktors, kuru uzskatāt par galveno darbā?”, (%) (autores veidots)

38% aptaujāto atbildēja, ka galvenais faktors darbā ir darba apstākļi, tātad iestādes darbiniekiem ir ļoti svarīgi, lai iestādē būtu labas darba prasības, kā arī darbam nepieciešamas dažādas darbinieku prasmes, īpaši tās, kas nepieciešamas, lai veiktu konkrētu uzdevumu. 27% nodarbināto ir svarīga darba alga, kas motivētu nodarbināto strādāt. Atalgojums ir tas, ko cilvēks novērtē visaugstāk. 18% darbinieki norāda, ka galvenais faktors ir izaugsmes iespējas, ikvienu darbinieku stimulēs izaugsmes iespējas, tas darbiniekam dod stimulu strādāt daudz kvalitatīvāk. 17% nodarbinātajiem, kā viens no galvenajiem darba veicinošiem faktoriem ir attiecības ar kolēģiem, labvēlīgs un draudzīgs kolektīvs nepārprotami ietekmē apmierinātību ar darbu.

Secinājumi un priekšlikumi

1. Motivācija ir gan materiālo, gan nemateriālo faktoru kopums, kas stimulē darbiniekus. Bez motivācijas darbinieks neieguldīs visas zināšanas un prasmes darbā un neveiks darbu labāk un kvalitatīvāk, Valsts meža dienesta darba vadītājam ir nepieciešams motivēt darbinieku ne tikai ar atalgojumu, bet arī ar savu attieksmi un kolektīvo saliedēšanu.
2. Galvenais nodarbināto neapmierinātības faktors ir darba apstākļi un atalgojums, pašreizējais valsts ekonomiskais stāvoklis lielā mērā ietekmēja darbinieku atalgojumu. Šāda situācija ietekmē darbiniekus, kas savukārt ietekmē arī iestādes darbību, jo Valsts meža dienests nespēj nodrošināt tādu algu, kas bija līdz ekonomiskai krīzei Latvijā.
3. Valsts meža dienestā būtu nepieciešams izpētīt darbinieku intereses, attiecībā uz tiešiem darba pienākumiem, izvērtējot darbinieku varētu ieviest, piemēram, darbinieku rotāciju vai darba pienākumu maiņu, tas veicinātu nodarbinātā zināšanu pilnveidošanos.
4. Lai Valsts meža dienestā nerastos konfliktu situācijas, ir ieteicams noteikt iekšējās komunikācijas nodrošināšanu, t.i., regulāras darbinieku sapulces un aptaujas, kā arī ir svarīgi, lai katras nodaļas vadītājs ar katru nodarbināto individuāli izrunātu un izstrādātu plānu par iespējamo izaugsmi.
5. Valsts meža dienestā vadītājiem būtu jāveic nodarbināto novērtēšana atbilstoši nodarbinātā ieņemamajam amatam, izvērtējot darbinieku, vadītājs nodrošinātu nodarbinātajiem atbilstošus viņu zināšanām darba pienākumus, tas darbiniekam radītu motivāciju strādāt atbildīgāk.

Literatūras un avotu saraksts

1. BĒRZIŅŠ, G. Stratēģiski operatīvā vadīšanas sistēma radošo nozaru organizācijās. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika. Vadības zinātne*. Galv.red. Revina, I., Vorončuka, I. Rīga: Latvijas Universitāte: 2011. (766.sēj.), 121.-135.lpp.
2. JEVČUKA, L. Cilvēkresursu attīstības politika un stratēģija Latvijas valsts pārvaldē – esošās situācijas raksturojums un turpmākās attīstības iespējas. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika. Vadības zinātne*. Galv.red. Dubra, E., Bandeviča, L. Rīga: Latvijas Universitāte: 2011. (771.sēj.), 501.-515.lpp.
3. JOPPE, A. Nodokļu administrētāju darba specifika un motivēšana Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika un vadības zinātne*. Galv.red. Revina, I., Vanags, E. Rīga: Latvijas Universitāte: 2008. (726.sēj.), 48.-59.lpp.
4. KERŠULE, L., SLOKA, B. Darbinieku atdeves un gandarījuma materiālo faktoru analīze telekomunikāciju nozarē Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika. Vadības zinātne*. Gal. red. E. Dubra, L. Bandeviča. Rīga: Latvijas Universitāte, 2011. (771.sēj.) 114.-125.lpp.
5. KERŠULE, L. Darbinieku vadīšana un motivēšana ekonomiskās lejupslīdes apstākļos Latvijā. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika. Vadības zinātne*. Galv.red. Revina, I., Vorončuka, I. Rīga: Latvijas Universitāte: 2011. (766.sēj.), 212.-226.lpp.
6. KERŠULE, L. Darbinieku apmierinātība un lojalitāte uzņēmumam – būtisks organizācijas ieguvums. *Latvijas Universitātes raksti. Ekonomika un vadības zinātne*. Galv.red. Revina, I., Vanags, E. Rīga: Latvijas Universitāte: 2009. (744.sēj.), 120.-136.lpp.
7. *Valsts meža dienests/ Ziņas par iestādi* [tiešsaiste]. Zemkopības ministrijas nozares portāls. [atsauce 15.04.2015.] Pieejas veids: <http://www.vmd.gov.lv/valsts-meza-dienests/statiskas-lapas/zinas-par-iestadi?nid=1445#jump>

Summary

Staff is one of the key elements in the institution. The aim of the staff is to reach institutions goals. Aim of this study is to explore factors which influences motivation of the staff and to develop proposals. To achieve the goal, the author made survey and analyzed State Forest Service employees motivation influencing factors. Based on the results of this survey, author of this study examined problems of staff motivation in this institution and made proposals motivation measures.

The survey results reveals that the main factor is the dissatisfaction of employees salary. It can be concluded that the current national economic situation affects institution's activities. Employees who works for state institutions doesn't feel safe, because salaries are lower than they were before economic crisis. It is very important for employee to have interesting work, so they don't have routine. Another important factor is career and professional growth opportunities.

For the employee, it is important to feel valued and free to make decisions, as a solution, the company's manager could compliment staff for a well done job. State Forest Service managers should rethink human resource management system and offer employees opportunities for growth that could stimulate them to work better.