

# EFEKTĪVA MAZKVALIFICĒTA PERSONĀLA VADĪŠANA BABĪTES VIDUSSKOLĀ

## *EFFECTIVE MANAGEMENT OF LOW-QUALIFIED STAFF IN BABITE SECONDARY SCHOOL*

**Pēteris Rutulis**

Rēzeknes Tehnoloģiju akadēmija, pk09024@edu.rta.lv, Rēzekne, Latvija

Zinātniskā vadītāja Dr. oec. **Anda Zvaigzne**

---

**Abstract.** *The demand for low-qualified labour has been declining in recent years, however, there are still institutions where a large number of employees are low-qualified workers. In the field of personnel management, effective personnel management is important, however, it is the management of a low-qualified workforce that can be a challenge. Unlike a highly skilled workforce, there may be problems with perception, performance, accountability, execution of orders and even interactions with each other. Novelty is based on the concept of efficiency and measuring efficiency in low-qualified workforce management, summarizing and analysing the factors influencing job performance and the skills and competencies existing and necessary for management to assess personnel management as effective. By analysing the current situation in Babīte Secondary School, it is possible to obtain specific facts about the existing shortcomings in order to model the effective management process in the school.*

**Keywords:** *efficiency, high school, low-qualified workforce, personnel management.*

---

### Ievads

Mazkvalificēts darba spēks ir plaši lietots termins, jo īpaši pēdējos gados, kad tiek runāts par nodarbinātības tendencēm un atšķirīgas kvalifikācijas darbaspēka pieprasījumu. Ja no vienas puses ir darba devēji ar vajadzībām pēc noteikta darbaspēka, kas ne vienmēr ir pieejams un pietiekošs, veidojot situācijas, kad mazkvalificēts darbaspēks tiek ievests pat no citām valstīm. No otras puses šajā situācijā ir pats mazkvalificētais darbaspēks - cilvēki ar zemām un nepietiekošām zināšanām, lai ieņemtu augsti kvalificētus amatus. Situācijā, ja ir līdzsvars starp mazkvalificētā darbaspēka īpatsvaru un nodarbinātības iespējām, tad lielākā vai mazākā pilsētā vai novadā nepastāv problēmas. Savukārt, ja mazkvalificēta darbaspēka īpatsvars ir lielāks par darba iespējām, tad var runāt par darba tirgus problēmu.

Skola ir izglītības iestāde, kurā strādā daudzi speciālisti - profesionāļi ar augstāko izglītību, ar ļoti labām zināšanām un prasmēm. Tāpat jebkura skola pēc tehniskiem parametriem ir ļoti liela ēka ar daudzām un plašām telpām un ir nepieciešams darbaspēks, lai šīs telpas uzturētu tehniskā un vizuālā kārtībā un tīrībā. Skolā ir daudz mazkvalificēta personāla, tādējādi svarīgi pētīt, kas ir specifiskie faktori, kas raksturo šī personāla grupu, kā tai raksturīgās iezīmes ietekmē darba izpildi un kādām zināšanām un kompetencēm jāpiemīt šo darbinieku tiešajam vadītājam.

Raksta **mērķis** ir aktualizēt mazkvalificēta darbaspēka vadības problēmas.

Pētījuma **uzdevumi** ir:

- 1) definēt jēdzienu efektīvs un raksturot efektīvu personāla vadību;
- 2) raksturot pastāvošo mazkvalificēta darbaspēka problemātiku valstī;
- 3) pētīt mazkvalificēta darbaspēka portretu skolā;
- 4) raksturot efektīvas personāla vadības nosacījumus skolā.

Pētījuma **objekts**: efektīva personāla vadība skolā.

Pētījuma **priekšmets**: mazkvalificēta personāla vadība skolā.

Pētījuma **hipotēze** – zemāka personāla kvalifikācija negatīvi ietekmē efektīvu personāla vadību.

Pētījuma laika periods – 2021.gada janvāris.

Pētījumā pielietotās **metodes** – teorētiskās literatūras un pētījumu analīze.

## Jēdziens efektīvs un efektīva personāla vadība

Jebkura procesa gaitai ir jābūt efektīvai, vai vismaz jātiecas uz to. Arī runājot par personāla vadību – tā var būt dažāda, tostarp, efektīva vai neefektīva un to ietekmē dažādi faktori. Lai spētu izprast, kas ir efektīva personāla vadība, sākotnēji jāapskata jēdziens *efektīvs* un *efektivitāte*.

*Efektīvs* ir tāds, kas ļauj sasniegt rezultātu, lietderīgi izmantojot resursus. *Efektivitāte, iedarbīgums* ir pakāpe, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu. Savukārt pakāpi, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu salīdzinājumā ar resursu patēriņu, mēra ar dažādu rādītāju palīdzību. Tādējādi efektivitāte ir arī rādītājs, ar kura palīdzību mēra pakāpi, kādā sistēma vai tās sastāvdaļas sasniedz vēlamu rezultātu (izpilda savas funkcijas) salīdzinājumā ar resursu patēriņu (Vvk.lv, 2012).

Lai spētu noteikt, vai personāla vadīšana ir efektīva, vai nav, nepieciešams mērīt efektivitāti, jeb veikt novērtēšanu, tomēr, ne vienmēr to ir iespējams viegli paveikt. I. Ozoliņa-Ozola (2011) veicot literatūras analīzi par cilvēkresursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas problēmām, izvirza sekojošus principus cilvēku resursu vadīšanas novērtēšanai:

- 1) jābalstās ne tikai uz cilvēku resursu vadīšanas struktūrvienību vai attiecīgo speciālistu darbības novērtēšanu, bet jāaptver arī organizācijas augstākās vadības un lineāro vadītāju atbalsts;
- 2) jānosaka prioritātes: cilvēku resursu vadīšanas funkcijām un to novērtēšanas rādītājiem atsevišķi jāpiešķir svarīguma līmenis atkarībā no to ietekmes uz organizācijas mērķiem;
- 3) jāatšķir cilvēku resursu vadīšanas sistēmas komponentes un to novērtēšanā jāpielieto atbilstoša metodoloģija;
- 4) jāievieš tādi novērtēšanas rādītāji, kas parādītu konkrēti, cik daudz cilvēku resursu vadīšanas plāni vai programmas uzlabo organizācijas darbības rādītājus (peļņu, darba produktivitāti, klientu apmierinātības līmenis u.c.), (Ozoliņa - Ozola, 2011).

Lai novērtētu cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti, var izmantot tādu rādītāju sistēmu, kurā rādītāji sākotnēji ir sadalīti divos blokos:

1. bloks - vispārējie rādītāji, lai novērtētu kopējo situāciju cilvēku resursu vadīšanā organizācijā.
2. bloks - konkrētie rādītāji, lai novērtētu atsevišķu cilvēku resursu vadīšanas funkciju realizāciju. Attiecībā uz pirmā bloka rādītājiem, tad tie ir dalāmi divās rādītāju grupās:
  1. grupa –rādītāji, kas atspoguļo cilvēku resursu vadīšanas stratēģisko līmeni(organizācijas darbības efektivitātes galveno rādītāju sasniegšanas līmenis);
  2. grupa –rādītāji, kas atspoguļo cilvēku resursu vadīšanas taktisko un operatīvo līmeni (personāla darba produktivitātes un kvalitātes līmenis; likumdošanas prasību ievērošana; personāla apmierinātības līmenis ar darbu; darba kavējumu biežums un prombūtnes līmenis; personāla mainības līmenis; darba konfliktu biežums un iemesli; personāla sūdzību biežums un raksturs; darba traumatisma un profesionālās saslimstības līmenis), (Ozoliņa - Ozola, 2011).

Pētījumā par stratēģiskās personāla vadības efektivitātes novērtējumu, norādīts uz nepieciešamību novērtēšanā izmantot kvantitatīvus un kvalitatīvus rādītājus (Kryshchanovych et al., 2019), tādējādi svarīgi ne tikai runāt par novērtēšanu un tai izmantotajām metodēm, bet arī pārdomāt, kā to veikt praksē – pielāgojot katrai institūcijai. Lai veiktu praktisko pētījumu, svarīgi pārdomāt kādas būs atbilstošākās metodes kvantitatīvam pētījumam un kādas - kvalitatīvajam.

## Mazkvalificēta darbaspēja problemātika

Kā jau darba ievadā tika norādīts, tad runājot par mazkvalificētu darbaspēku, viens no aspektiem ir nodarbinātības problēmas, kad tieši mazkvalificēta darbaspēka apjoms pieaug, lai gan ar katru gadu pieaug pieprasījums pēc augsti kvalificēta darbaspēka noteiktās jomās. Lai arī raksturojot ekonomisko attīstību, augsti kvalificēta darba piedāvājumu pieaugums vērtējams kā pozitīvs, tas rada ietekmi uz zemu darbaspēku. Tā Lielbritānijā veiktais pētījums (2019) parādīja, ka lai gan zemas kvalifikācijas darbinieki gūst labumu no augstāka nodarbinātības līmeņa, darbs bieži ir slikti apmaksāts un samazinās vidējā alga (Lee, Clarke, 2019).

Atbilstoši Starptautiskai standartizētai profesiju klasifikācijai (ISCO) par zemu prasmju

profesijām (1. prasmju līmenis) tiek definētas devītās pamatgrupas profesijas –vienkāršās profesijas, kuru pamatuzdevumi ir saistīti ar vienkāršu, manuālu un atkārtotu darbu veikšanu. Jāatzīmē, ka šīm profesijām minimālās izglītības prasības lielā mērā atbilst pirmsskolas un pamatizglītības pirmā posma līmenim, un pamatdarba veikšanai nav nepieciešamas īpašas darba kompetences vai iemaņas. To lielā mērā apstiprina arī darbaspēka pieprasījuma sadalījums profesiju griezumā - vairāk nekā 1/3 (35%) no nodarbinātajiem iedzīvotājiem ar pamatizglītību un zemāku izglītības līmeni 2018.gadā bija nodarbināti vienkāršajās profesijās. Tikmēr lielākais nodarbināto īpatsvars ar pamatizglītību un zemāku izglītību no kopējā nodarbināto skaita bija kvalificētu mežsaimniecības un lauksaimniecības profesiju pamatgrupā (23%), (*Ozols, 2019*). Tāpat mazkvalificēts darbaspēks attiecināms uz personām ar zemu izglītības līmeni.

Kā norāda I. Helmane (2018) runājot par darba tirgus izaicinājumiem, tad līdz 2025. gadam vislielākais pieprasījums tiek prognozēts pēc augstākās kvalifikācijas dabaszinātņu, IKT un inženierzinātņu speciālistiem. Tāpat viena no darba tirgus problēmām ir liels mazkvalificēta darbaspēka īpatsvars. Pašlaik vairāk nekā 85 000 jeb aptuveni 9% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem ir pamatizglītība vai nepabeigta pamatizglītība. Turklāt nav arī paredzams, ka tuvākajā nākotnē šo cilvēku īpatsvars varētu samazināties (*Helmane, 2018*). I. Veipa (2018) prognozē, ka sagaidāms, ka līdz 2030. gadam darbavietu skaits ar zemām prasībām pēc izglītības samazināsies gandrīz par 1/5 daļu (*Veipa, 2018*).

Lai arī mazkvalificēta darbaspēka pieprasījums atbilstoši prognozēm samazināsies, tad šobrīd joprojām pastāv situācija, kad arī mazkvalificēta darbaspēka var trūkt. Pēc LETA (2019) datiem, 63 % uzņēmēju Latvijā ir saskārušies ar mazkvalificēta darbaspēka trūkumu (*LETA, 2019*). Jānorāda, ka atšķirīgās situācijas var būt saistītas gan ar konkrēto jomu, kura nepieciešami speciālisti, gan ar vidi – iespējām noteiktā vidē atrast nepieciešamos/ atbilstošus darbiniekus. Jānorāda, ka darbā apskatītā Babītes vidusskola atrodas Pierīgā – Babītes novada teritoriālajā centrā Piņķos. ņemot vērā, ka mazkvalificētajam darbaspēkam arī atalgojums ir zemāks, tad piesaistīt darbiniekus no citām teritorijām (Rīgas, Jūrmalas vai citiem novadiem) varētu būt grūtāk. Tādējādi var būt situācijas, kad grūti atrast mazkvalificētu darbaspēku, gan arī situācijas, kad vietējā novadā ir daudz mazkvalificēta darbaspēka (tā, piemēram, šobrīd, kad Covid-19 izplatības ierobežošana ir veicinājusi bezdarbu).

### **Mazkvalificēts darbaspēks skolā**

Pētot mazkvalificēta darbaspēka iezīmes un raksturojumu, apskatot pieejamos pētījumus par mazkvalificētu darbaspēku, var secināt, ka lielākoties mazkvalificēts darbaspēks tiek raksturots tieši no profesiju klasifikatora viedokļa. Kā jau iepriekš tika norādīts, tad profesionālo grupu nošķiršanai tiek izmantots Starptautisko profesiju klasifikācija (ISCO-88). Mazkvalificēto personu kategorija tiek ietverta ISCO kategorijā “Pamatdarbības”. Sākotnējās profesijas tiek uzskatītas par tādām, kurām nepieciešams ISCED 1. līmenis, kas atbilst pamatskolas līmenim (*Gallie et al., 2009*). Tādējādi raksturojot mazkvalificētu darbaspēku, pētnieki vērš uzmanību uz darba īpašībām, nevis individuālajām kompetencēm. Tādējādi arī pētot mazkvalificētu darbinieku daudz tiek pievērsta uzmanība pārkvalifikācijai un apmācībai.

Raksturojot mazkvalificētu darbaspēku skolā, jānorāda, ka tas ir skolas tehniskais personāls – tehniskie darbinieki, apkopēji, garderobisti, apsargi. Raksturojot šos speciālistus, var raudzīties no profesijas viedokļa, tomēr, ņemto vērā, ka pētījums tiek veikts noteiktā bāzes vietā un konkrētā kolektīvā, lai tas būtu kvalitatīvs un atainotu visus personāla vadības problēmjaudātumus skolā, vienlīdz svarīgas ir individuālās kompetences, attieksmes, pat rakstura iezīmes. Tādējādi, praktiski pētot mazkvalificēta personāla vadību skolā, sākotnēji nepieciešams izvirzīt visus faktorus, kas ietekmē personāla vadību (ne tikai profesionālos, bet arī personīgos aspektus).

Arī teorija paredz iespēju noteikt ne tikai profesionālās un tehniskās zināšanas, darba pieredzi un spējas, bet arī prasības iedalot – profesionālajās spējās un personīgajās iezīmēs, kas ir spēja strādāt komandā, mobilitāte, spēja strādāt ar lielu slodzi u.tml. (*Vorončuka, 2009, 87-88*). Tādējādi var secināt, ka vienlīdz nozīmīgi darba izpildes vērtēšanā var būt arī personīgo spēju un īpašību nosacījumi.

Plānojot un modelējot personāla vadības efektivitātes celšanu, svarīgs nosacījums ir kvalifikācijas celšana, izglītošana un apmācība. Lai arī pirms praktiskā pētījuma nevar izvirzīt konkrētus tematus,

jānorāda, ka pieejamie pētījumi apstiprina mazkvalificētā personāla motivāciju iesaistei mācībās. Tā Pētījums par mazkvalificētu darbinieku iesaistīšanu mācībās darba vietās parādīja, ka gandrīz visos gadījumos darbinieki vēlas iesaistīties apmācībās, tāpat viņi novērtē un atzīst prasmju uzlabošanas un kvalifikācijas iegūšanas nozīmi (*McQuaid et al., 2012*). Tādējādi, izpētot mazkvalificētu speciālistu darba izpildi attiecībā pret darba pienākumiem un attieksmi pret darbu, kā arī apkopojot viedokļus par personīgajām īpašībām, kas pašu speciālistu redzējumā negatīvi ietekmē darba izpildi, var modelēt nepieciešamos pasākumus personāla vadības efektivitātes paaugstināšanai.

### **Efektīva personāla vadība skolā**

Runājot par personāla vadību, svarīgi norādīt uz tās nozīmi visas iestādes darbībā. Gan uzņēmējdarbībā, gan pašvaldību un valsts iestāžu darbībā, liela loma tam, kā konkrētais uzņēmums vai iestāde darbojas būs atkarīga no tā, kādi darbinieki tajā strādās un cik efektīva būs šo darbinieku vadība.

Apskatot aktuālos pētījumus, jānorāda, ka nav pieejami pētījumi par mazkvalificētu darbinieku vadību skolā. Ir pieejami pētījumi par personāla vadību (*personnel management*) vai cilvēkresursu vadību (*human resource management*). Tā, piemēram, 2017.gada pētījumā par personāla vadību un cilvēkresursu vadību tiek pausta atziņa, ka organizācijas darbība ir atkarīga no tās cilvēkresursu iespējām. Tieši darbinieku zināšanas un pieredze ir konkurences priekšrocību avots (*Ahammad, 2017*). Savukārt raksturojot personāla vadību skolā, pētījumos tiek apskatīta skolas vispārējā personāla vadības ietekme uz skolas darbību, neizdalot mazkvalificētos darbiniekus, bet koncentrējoties tieši uz izglītības procesa realizētājiem. Tā 2019.gada pētījumā par personāla vadības ietekmi uz skolu sistēmas ietekmi tika secināts, ka personāla vadība ir neatņemama skolas sistēmas daļa un ir tikpat nozīmīga kā pašas skolas izveide (*Nonye et al., 2019*).

Analizējot efektīvu personāla vadību skolā, viennozīmīgi būtiska nozīme ir konkrētajam personāla vadības speciālistam- viņa profesionālajām zināšanām un prasmēm. Tādēļ būtiski ir apskatīt personāla vadītāja lomu, nosakot, kādam ir jābūt labam personāla vadītājam. Tādējādi no teorētiskā aspekta runājot par personāla vadību, lai efektīvi vadītu cilvēkus, nepieciešams izmantot gan pārvaldīšanas (plānošana, analīze, apmācības, uzraudzīšana, novērtēšana, organizēšana un kontrole), gan līdera prasmes (*Hellers, 2005, 170*). Lai veiktu praktisko pētījumu par efektīvu mazkvalificēta darbaspēka vadīšanu, nepieciešams apzināt arī personāla vadītāja prasmes. Tikai daudzpusīgi un pilnīgi dati ļaus modelēt nepieciešamās darbības personāla vadības efektivitātes celšanai.

### **Secinājumi un priekšlikumi**

Veicot teorētisko pētījumu, darba autors nonāca pie sekojošiem secinājumiem:

1. Lai spētu noteikt, vai personāla vadīšana ir efektīva, vai nav, nepieciešams mērīt efektivitāti, jeb veikt novērtēšanu. Lai novērtētu cilvēku resursu vadīšanas efektivitāti, var izmantot tādu rādītāju sistēmu, kurā rādītāji sākotnēji ir sadalīti divos blokos: 1. bloks - vispārējie rādītāji, lai novērtētu kopējo situāciju cilvēku resursu vadīšanā organizācijā un 2. bloks - konkrētie rādītāji, lai novērtētu atsevišķu cilvēku resursu vadīšanas funkciju realizāciju.
2. Plānojot novērtēšanu, svarīgi arī pārdomāt, kā to veikt praksē – pielāgojot katrai institūcijai.
3. Pašlaik vairāk nekā 85 000 jeb aptuveni 9% no ekonomiski aktīvajiem iedzīvotājiem ir pamatizglītība vai nepabeigta pamatizglītība. Lai arī mazkvalificēta darbaspēka pieprasījums atbilstoši prognozēm samazināsies (līdz 2030.gadam par 1/5), tad šobrīd joprojām pastāv situācija, kad arī mazkvalificēta darbaspēka var trūkt. Pēc LETA datiem, 63% uzņēmēju Latvijā ir saskārušies ar mazkvalificēta darbaspēka trūkumu.
4. Profesionālo grupu nošķiršanai tiek izmantots Starptautisko profesiju klasifikācija (ISCO-88). Mazkvalificēto personu kategorija tiek ietverta ISCO kategorijā "Pamatdarbības". Raksturojot mazkvalificētu darbaspēku, pētnieki vērš uzmanību uz darba īpašībām, nevis individuālajām kompetencēm.
5. Mazkvalificēts darbaspēks skolā ir skolas tehniskais personāls – tehniskie darbinieki, apkopēji, garderobisti, apsargi.

6. Nav pieejami pētījumi par mazkvalificētu darbinieku vadību skolā. Ir pieejami pētījumi par personāla vadību vai cilvēkresursu vadību, kas vispārēji norāda uz personāla vadības nozīmi visas organizācijas darbībā. Tāpat skolā tā tiek raksturota kā neatņemama skolas sistēmas daļa.

Atbilstoši veiktajiem secinājumiem, var izvirzīt sekojošus priekšlikumus tālākā pētījuma izstrādei:

1. Plašāk analizēt efektivitātes jēdzienu un detalizētāk aprakstīt efektīvas personāla vadības noteikšanas procesu.
2. Uzskaitīt konkrētajam skolas mazkvalificētajam personālam amatam nepieciešamās zināšanas un prasmes un mazkvalificētā personāla vadītāja kompetences.
3. Lai novērtētu mazkvalificēta personāla vadīšanu skolā, nepieciešams veikt praktisku pētījumu, izmantojot kvantitatīvu pētījuma metodi (aptauju) un kvalitatīvu (intervēšanu).

#### Izmantotie avoti un literatūra

1. Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management: How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13 (9), 412-420. doi: 10.17265/1548-6583/2017.09.004
2. Gallie, D., Inanc, H., Williams M. (2009) *The vulnerability of the low-skilled*. Retrieved 07.01.2021 from [http://eprints.lse.ac.uk/46692/1/\\_libfile\\_REPOSITORY\\_Content\\_Williams,%20M\\_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled\\_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled%20\(LSE%20RO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/46692/1/_libfile_REPOSITORY_Content_Williams,%20M_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled_The%20vulnerability%20of%20the%20low-skilled%20(LSE%20RO).pdf)
3. Hellers, R. (red.), (2005). *Vadībzinības rokasgrāmata*. Rīga: Zvaigzne ABC.
4. Helmane, I. (2018). *Darba tirgus izaicinājumi: demogrāfija, izglītība un reģionālās atšķirības*. <https://lvportals.lv/norises/296962-darba-tirgus-izaicinajumi-demografija-izglitiba-un-rejonalas-atskiribas-2018>, sk. 06.01.2021.
5. Kryshantovych, M., Kapitanets, S., Filina, S., Oleksiuk, N., Prodius, O. (2019). Assessment of the Effectiveness of Strategic Personnel Management of the Company. *Academy of Strategic Management Journal (ASMJ)*, 18 (1), 1-6. Retrieved 01.06.2021 from <https://www.abacademies.org/articles/assessment-of-the-effectiveness-of-strategic-personnel-management-of-the-company-8622.html>
6. Lee, N., Clarke, S. (2019). Do Low-Skilled Workers Gain From High-Tech Employment Growth? High-Technology Multipliers, Employment and Wages in Britain. *Research Policy*, 48 (9). <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.05.012>
7. LETA (2019). *Aptauja: Uzņēmējiem problēmas atrast gan augsta ranga darbiniekus, gan melnstrādniekus*. <https://nra.lv/ekonomika/latvija/299216-aptauja-uznemejiem-problemas-atrast-gan-augsta-ranga-darbiniekus-gan-melnstradniekus.htm>, sk. 07.01.2021.
8. McQuaid, R., Raeside, R., Canduela, J., Egdell, V. (2012). *Engaging low skilled employees in workplace learning*. Retrieved 07.01.2021 from <https://dera.ioe.ac.uk/14577/1/evidence-report-43-engaging-low-skilled-employees-in-workplace-learning.pdf>
9. Nonye, A. J., Owan, V. J., Ekpe, M. B. (2019). Personnel Management: Implications for the Effectiveness of the School System. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 3(10), 392 – 395. DOI:10.2139/ssrn.3194793
10. Ozoliņa-Ozola, I. (2011). Cilvēku resursu vadīšanas efektivitātes novērtēšanas problēmas. *Ekonomika un Uzņēmējdarbība*, 21, 67-75. <file:///C:/Users/Anita/Downloads/pub12510-1.pdf>, sk. 06.01.2021.
11. Ozols, N. (2019). *Mazkvalificētais darbaspēks Latvijā*. <https://www.em.gov.lv/lv/media/535/download>, sk. 06.01.2021.
12. Veipa, I. (2018). *Profesionālā izglītības loma darbaspēka sagatavošanā Latvijas reģioniem. Promocijas darbs*. [https://du.lv/wp-content/uploads/2018/03/2018\\_Veipa\\_Promocijas-darbs\\_Professionalas-izglitibas-loma.pdf](https://du.lv/wp-content/uploads/2018/03/2018_Veipa_Promocijas-darbs_Professionalas-izglitibas-loma.pdf), sk. 07.01.2021.
13. Vorončuka, I. (2009). *Personāla vadība*. Rīga: LU.
14. Vvk.lv (03.09.2012). *Efekts, efektivitāte*. <http://www.vvk.lv/index.php?sadala=232&id=771&PHPSESSID=f2f2>, sk. 06.01.2021.

## Summary

The paper is a theoretical research on the topic of the master's thesis, which substantiates the topicality of the topic, outlines the research directions and determines the methods to be used. The paper describes the concept of efficiency, at the same time depicts the process of measuring efficiency - the division of binding indicators into blocks. Although the indicators indicated in the specific blocks outline the necessary data, it is very important to conduct an in-depth theoretical and practical study that summarizes all the relevant information to determine the effective management of low-qualified personnel.

The paper examines the available research on low-qualified staff, the role of staff management in the overall operation of the company, including the school. Admittedly, there is a lack of specific research on the management of low-qualified staff in the school, because, first of all, when talking about the school, the educational function is considered as a priority. On the other hand, a complete analysis of the characteristics of low-qualified staff lacks research on individual competencies, as the available research looks at low-qualified staff from the point of view of professions. The theory envisages the development of professional knowledge and skills for the staff, as well as the determination of personal qualities, thus both effective personnel management and good work performance are influenced by multifaceted factors.