

STRATĒGISKĀS VADĪBAS PIELIETOŠANA PAŠVALDĪBU DARBĀ

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF LOCAL GOVERNMENT

Uldis DRIŠLUKS

Mg.oec., lektors
Liepājas Universitāte
e-pasts: uldis.drisluks@liepu.lv
mob.tālr.: +371 29473034
Liepāja, Latvija

Abstract. The author looks at the importance of strategic management for local government at work. The author studied other authors the theories about the strategic importance of the private and public sectors. The authors has tried to find out who are the influencing factors of the delay the full strategic management introducing the author has studied the customers and the local populations involvement in the municipality work what effect are given to organization on the strategic leadership.

Keywords: public management; management principles; strategic management.

Ievads

Aktualitāti nav zaudējuši jautājumi, ar kuriem mēs saskaramies ik dienu. Publiskajā un privātajā sektorā daudz tiek diskutēts par efektīvu vadību, vadības reformām un attīstību. Latvijā, tāpat kā citur pasaulē, publiskajā pārvaldē aktuālas šobrīd ir publiskās pārvaldes reformas. Latvijas publiskajā pārvaldē jau šobrīd tiek pielietoti daži no vadības principiem, kas tiek izmantoti arī privātajā sektorā.

Pašvaldības galvenais uzdevums ir rūpēties par konkrētās pilsētas attīstību un izaugsmi, pielietojot savā darbā progresīvas vadības metodes un principus. Autors rakstā apskata, kāda nozīme ir stratēģiskās vadības izmantošanai pašvaldību darbā. Autors ir pētījis vairāku autoru darbus, kuri akcentējuši stratēģijas nozīmi gan privātajā, gan publiskajā sektorā. Raksta mērķis – izpētīt stratēģiskās vadības izmantošanu pašvaldību darbā. Rakstam ir aprakstošs raksturs. Autors ir pētījis teorētisko informāciju, balstoties uz iepriekš publicētiem zinātniskajiem rakstiem, kuru mērķis ir atklāt stratēģiskās vadības nepieciešamību un nozīmi.

90. gadu pirmajā pusē amerikāņu publiskās pārvaldes speciālisti D. Osborns un T. Gablers, kā vienu no galvenajiem pašvaldībās īstenojamiem modernās vadība principiem izvirzīja stratēģiskās vadības realizēšanu, uzsverot, ka valdības pārveidošanas centienus ir pāršalkuši jauni reformas viļņi (10.)

Pašvaldību modernās vadības metodes savās publikācijās un grāmatās aplūkojuši arī Latvijas zinātnieki, kas pētījuši vadības metodes, kuras tiek pielietotas gan publiskajā, gan privātajā sektorā. Edvīns Vanags un Inga Vilka grāmatā “Pašvaldību darbība un attīstība” apskata stratēģisko vadību pielietošanu pašvaldībā.

Līdz šim mūsu pašvaldības pārāk mazu uzmanību veltīja stratēģiskai vadībai, praktiski koncentrējoties tikai uz operatīvo jeb taktisko (tekošo) vadību. Stratēģiskā vadība ir vispusīga problēmu analīze, skaidra mērķu un uzdevumu formulēšana, izvirzot svarīgākos, lai pārveidotu organizāciju un piemērotu to jaunajiem apstākļiem. Stratēģiskā vadība (atšķirībā no operatīvās vadības) ir orientēta uz perspektīvu pieeju un izmaiņām, nevis esošā nostiprināšanu. Tā identificē problēmas, kas traucē attīstību, nosaka iespējamās problēmu risinājumus un nepieciešamās izmaiņas, ieskaitot izmaiņas organizatoriskajās struktūrās, procedūrās, attiecībās u.c. Efektīva stratēģiskā vadība panākama ar labu pašvaldību deputātu un ierēdņu sadarbību. Deputātiem vajadzētu koncentrēties uz stratēģisku politisku lēmumu pieņemšanu, izvēloties optimālo no vairākiem iespējamajiem variantiem, kā arī uz pieņemto lēmumu kontroli. Savukārt pašvaldību darbiniekiem vajadzētu sagatavot informāciju deputātiem un kā profesionāļiem konsultēt tos pareizu lēmumu pieņemšanai (3.)

Atbilstoši teorijai organizāciju augstākā vadība jāizstrādā organizācijas stratēģiju, tomēr praksē augstākā līmeņa vadītāji ikdienā risina pavisam ikdienišķus jautājumus, piemēram, pieņem lēmumus par operatīvu darbības plānu sākšanu, bet stratēģijas nozīmes jautājumus atstāj risināšanai dažādās struktūrvienībās.(2)

Šodien kad publiskajā pārvaldē notikušas reformas, svarīga ir arī pašvaldību darba pilnveidošana. Sekmīgas un efektīvas pašvaldību darbs spēj nodrošināt atbilstošu vidi pašvaldības klientam un ikvienam iedzīvotājam. Stratēģisko vadības principu pielietošana pašvaldību darbā spēj nodrošināt arī sekmīgu valsts attīstību kopumā.

Stratēģiskās vadības ieviešana pašvaldību darbā

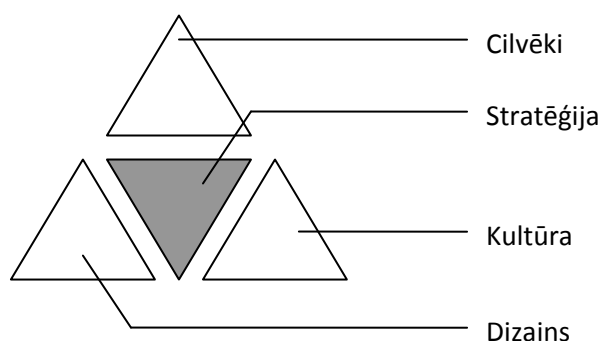
Stratēģiskās vadības ieviešanā pašvaldību darbā viena no nozīmīgākajām lomām ir pašai organizācijai. Ieviešot stratēģisko vadību, tā bieži var novest pie izmaiņām. Stratēģijas nozīmi organizācijās savā grāmatā “Organizācijas efektivitātes modelis” apskatījusi autore G. Dāvidsone.

Svarīgākie organizācijas elementi organizācijas efektivitātes modeļa (turpmāk tekstā OEM) sakārtoti četrās grupās jeb dimensijās:

- Stratēģija;
- Organizācijas dizains;
- Cilvēki;

- Organizācijas kultūra.

Trīs no iepriekš nosauktajām dimensijām, izņemot stratēģiju, katru veido vēl trīs organizācijas elementi. Organizācijas dizainu veido struktūra, procesi, amati; cilvēku dimensiju – kompetences, motivācija, lojalitāte pret organizāciju, un organizācijas kultūru veido vērtības, līderības stils un attiecības. Stratēģija veido piramīdas pamatu, organizāciju dizains un organizācijas kultūra – piramīdas sānu skaldnes. OEM parāda nozīmīgākos virzienus, kuru ietvaros nepieciešams plānot un vadīt organizācijas darbu, lai sasniegtu izvirzītos mērķus. Stratēģijas skaldne jeb dimensija modeli parāda stratēģijas un mērķu nozīmi organizācijas darba rezultātu sasniegšanā. Pārējās trīs skaldnes iezīmē veidus un līdzekļus, kā stratēģiju pārvērst reālā organizācijas darbā (1. att.).



1. attēls. Organizāciju efektivitātes modelis.

Avots (2).

Ar organizāciju šajā gadījumā tiek saprasts dažādu pasākumu un projektu kopums, kas nodrošina stratēģijas īstenošanu. Izmantojot OEM kategorijas, var teikt, ka organizācija ir organizācijas dizaina, cilvēku un organizācijas kultūras dimensiju un to elementu izmantošana, lai īstenotu organizācijas stratēģiju un nodrošinātu organizācijas konkurētspēju (2)

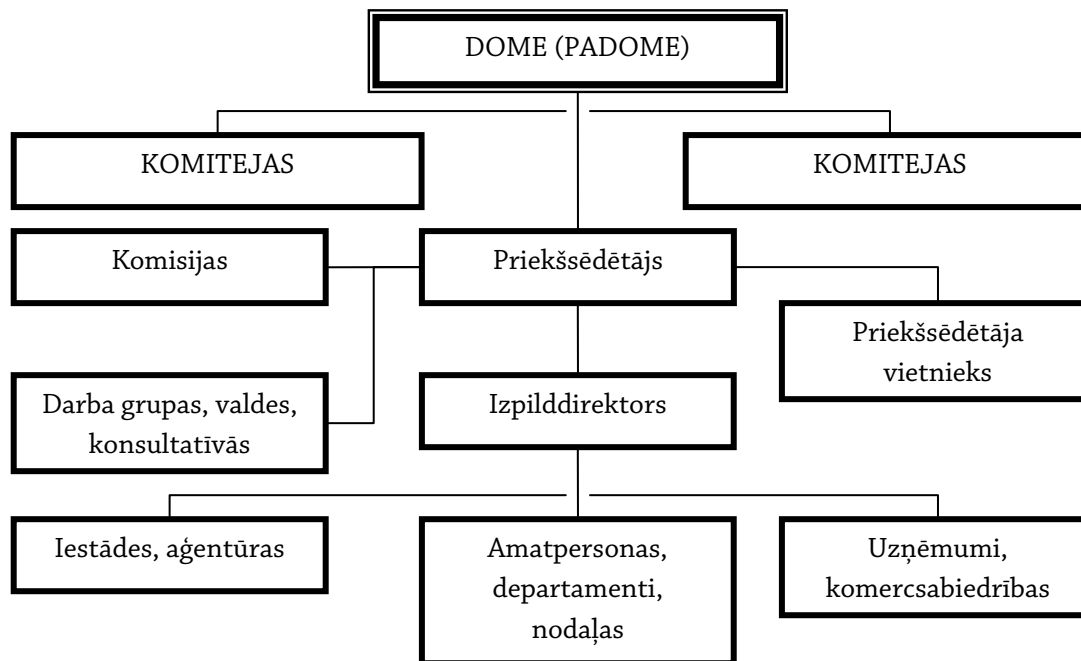
G. Davidsone kā pamatu, raksturojot efektīvu organizācijas modeli, izvirzījusi stratēģiju, parādot to kā balstu trim sānu skaldnēm - dizainam, kultūrai un cilvēkiem.

Vadītājam, organizējot savu darbu, nozīmīga ir organizācijas struktūra, tā spēj atklāt lēmumu pieņemšana mehānismu.

Pašvaldības darba organizāciju nosaka likums par pašvaldībām. Šobrīd Latvijā sastopamos pašvaldību organizācijas veidus var salīdzināt ar formu mērs padome vai padome menedžeris. Pašvaldības ar iedzīvotāju skaitu līdz 5 tūkstošiem domes (padomes) priekšsēdētājs vienlaicīgi var pildīt izpilddirektora funkcijas, savukārt pašvaldībās ar iedzīvotāju skaitu virs 5 tūkstošiem domei jāievēl izpilddirektors, tam atbilst forma padome

menedžeris. Šādā situācijā ir iespējams izteikti nodalīt lēmējvaru no izpildvaras (2. att.).

Tipveida pašvaldību organizatoriskā struktūra



2. attēls. Tipveida pašvaldību struktūra

Avots: (8)

Autors piekrīt viedoklim, ka pašvaldību vadītājam, lai veiksmīgi īstenotu stratēģisko vadību, ir jāspēj noteikt prioritātes, tai pat reizē skaidri definējot, kādi konkrēti rezultāti tiek sagaidīti, jābūt gatavam pārmaiņām. Pašvaldību vadītājiem vairāk jāuzticas saviem darbiniekiem, jāieklaušas to viedoklī, prognozēs, jāsadarbojas ar speciālistiem, lai spētu pieņemt pareizus lēmumus. Lai izstrādātu stratēģiju un tās īstenošana būtu efektīva, būtiska nozīme ir veiksmīgai organizācijas darbībai.

Autors Ričards Levis uzskata, ka tieši organizācijas parasti ir tās, kas nosaka veiksmīga vadītāja panākumus, citur vadība ir despotiska, individuāla, vai kolektīva. Vadība var izmantot divus paņēmienus. Viens no tiem ir tīklveida paņēmiens (*networking*), savukārt otrs ir uz uzdevumu orientēts paņēmiens (*task orientation*). Tīklveida paņēmienā svarīgs ir vadītāja statuss, pavēļu ķēde, vadības stils, darbinieka motivācija un komunikācija, kādu vadība lieto, lai to panāktu. Savukārt uz uzdevumu orientētā paņēmienā vadībai ir jāuzņemas problēmu jautājumi, jānoformulē stratēģijas, jārada darba ētikas forma, jāizlemj par efektivitāti, uzdevumu sadali, kā arī laika plānošanu (12)

Autors uzskata, ka pašvaldību vadītājam svarīgi ir orientēties uz uzdevumu izpildi, tātad jānoformulē stratēģijas, taču viens no veiksmīgas stratēģijas pamatnosacījumiem ir organizācijā strādājošo cilvēku kompetences un darba spējas. Svarīgi, lai šis intelektuālais resurss tiktu pilnvērtīgi izmantots, izstrādājot un ieviešot stratēģiju.

Lai cik lieli būtu mūsdienu tehnoloģiju sasniegumi, galvenais darba darītājs ir un paliek cilvēks. Viņa spēja iekļauties darba kolektīvā, sevis apzināšanās par neatņemamu kolektīva sastāvdaļu ir svarīgs veicamā darba kvalitātes priekšnosacījums (9).

Stratēģija

Pēc Klifa Bovmana uzskatiem svarīga ir stratēģijas izjūta. K. Bovmans uzskata to par veiksmīgu biznesa vadības komponentu. Stratēģijas izjūta tiek skaidrota, kā augstākā līmeņa vadības komandas dalīta izpratne par uzņēmuma virzību. Biznesa virzības noteikšana stratēģijas veidošanā ir viskompleksākais uzdevums, ar ko jāsaskaras augstākā līmeņa vadībai. Kompleksumu rada dažādi iemesli, kas ir īpatnēji stratēģijas veidošanā:

- Stratēģijā ir runa par nezināmu nākotni;
- Ir vairāki ceļi, pa kuriem uzņēmums var iet;
- Uzņēmumi darbojas dinamiski konkurējošā vidē (1)

Darba autors pievienojas K. Bovmana paustajiem uzskatiem un papildina tos ar vadītāja vienu no panākuma noteicošajiem faktoriem - spēju prognozēt.

Vadot stratēģiju, tiek runāts par tās attīstītu un realizāciju. Formulējot stratēģiju, tiek uzsvērts tas, kā uzņēmums definē savu stratēģiju un kā to tuvina izpildei. Stratēģijas formulēšanas pieeja diktē galīgo vadības stilu. Tikai tad, kad uzņēmums ir nolēmis, kā tas formulēs savu stratēģiju, var efektīvi uzsākt stratēģijas vadību. Stratēģijas attīstība var būt gan formāla, gan racionāla, neparedzama vai virzīta par loģisku paredzamu ceļu. Stratēģijas vadība nosaka, kā stratēģija tiek attīstīta un kura uzņēmuma vide tiek analizēta pirms konkrētā stratēģija tiek izvēlēta un realizēta (6).

Stratēģijas vadība – darbība, kurā iekļauti visi stratēģijas plānošanas uzdevumi, lai uzņēmumā veiktu organizatoriskās izmaiņas, pieņemot lēmumus, kontrolējot procesus, motivējot cilvēkus, sasniegtu plānotos mērķus (7).

Autors secina, ka publiskajā sektorā pašvaldībām, ne vienmēr ir nepieciešams konkurēt ar citām pašvaldībām. Labākais veids ir sadarboties. Uzņēmējdarbībā konkurenci uzskata par pozitīvu attīstības dzinēju, taču pašvaldībām tas ne vienmēr var būt attīstošs spēks. Katru pilsētu pašvaldības atšķiras ar teritoriālo lielumu, tāpat arī ar pieejamiem resursiem un ģeogrāfisko novietojumu. Parasti pašvaldības tiek iedalītas lielās un

mazās pašvaldības. Katrai pašvaldībai ir savas priekšrocības un trūkumi, tāpēc katra pašvaldība veido savu individuālo stratēģiju, kas balstīta uz Latvijas kopējo attīstības stratēģiju. Katra pašvaldība, izvērtējot savas pozitīvās un negatīvās iezīmes, spēj atklāt savus prioritāros virzienus.

Nenoliedzot lielo pašvaldību efektivitāti un atbalstot to izveidošanu, autori E. Vanags un I. Vilka uzskata, ka nebūtu pareizi aizrauties ar tehnokrātisku pieeju un visas pašvaldības veidot līdzīgas kā ūdens piles, bet gan ņemot vērā katras teritorijas vēsturisko attīstību, ģeogrāfisko stāvokli, kultūras tradīcijas, ekonomisko attīstību, kā arī iedzīvotāju identitāti. Nepieciešams saglabāt labvēlīgās reģionālās atšķirības, jo tieši tās bagātina katru pašvaldību un visu Latviju. Globalizācijas un informācijas sabiedrības, lielu starptautisku institūciju, inovāciju, intelektuālā kapitāla un radošuma prioritātes laikmetā Latvijai kā mazai valstij ir svarīgi nepazaudēt nacionālo un vietējo teritoriju savdabību (5).

Privātajā sektorā katrs uzņēmums meklē veidu kā atšķirties un analizē konkurētspēju priekšrocības gan pakalpojumiem, gan produktiem.

Autori V. Čans Kims, Renē Maborna piedāvā uzņēmumiem censties apgūt jaunas tirgus nišas, kur nav konkurences. Lai gūtu panākumus nākotnē, kompānijām ir jābeidz konkurēt vienai ar otru. Vienīgais veids, kā cīnīties ar konkurenci, ir pārtraukt centienus uzvarēt konkurences cīņā (14).

Raksta autors akceptē ideju par jaunu stratēģisko virzienu noteikšanu, izstrādājot jaunus, unikālus vai attīstot kā arī modificējot jau esošos pakalpojumus, kas vērsti uz konkrēto pašvaldības klientu vajadzību apmierināšanu.

Pašvaldības iedzīvotāji un klientu iesaiste pašvaldību darbā

“Nedomājiet, ko valsts var dot jums! Domājiet, ko jūs varat dot valstij!” Tā savai tautai mācīja kādreizējais ASV prezidents Džons F. Kenedijs (13)

Tāpat kā valstij kopumā, arī katrai pašvaldībai ir svarīga iedzīvotāju iesaistīšana stratēģisko virzienu noteikšanā. Ja privātajā sektorā ir definēts, kas ir klients, tad, publiskajā sektorā, tai skaitā pašvaldības iestādē, reti lieto vārdu klients.

Situāciju vajadzētu mainīt un katrai institūcijai vajadzētu, pirmkārt, skaidri apzināties savus klientus, pietuvoties tiem, izzināt viņu vajadzības, sekot tām līdz, uzzināt viņu viedokli par pakalpojuma kvalitāti (3).

Privātajā sektorā klienta apzināšanai un vajadzību izpētei ir veltīta nozīmīga loma. Izpētot klienta vajadzības un nosakot klientu apmierinātības līmeni ar saņemto pakalpojumu vai produktu, ir iespējams plānot uzņēmuma tālāko attīstību un izstrādāt stratēģiju, bāzējoties uz klientu vēlmēm un apmierinātību.

Stratēģijas konkurētspēja dod rezultātu tikai tad, kad uzņēmums ir spējīgs apmierināt klientu grupu, izmantojot savas priekšrocības kā pamatu, lai konkurētu kādā noteiktā tirgū. Iemesls kāpēc uzņēmumam svarīgi apmierināt klientu ar savu biznesa stratēģiju ir tas, ka atgriezeniskā saite, kas iegūta no attiecībām ar klientu, ir vitāli svarīga ikvienai organizācijai (10).

Autors uzskata, ka pašvaldībām aktīvāk jāstrādā pie savu klientu vēlmju izziņāšanas un regulāri jāmēra katras konkrētās pašvaldības klienta apmierinātības līmeni ar saņemto pakalpojumu.

Izpētot klientu vajadzības pašvaldībai ir iespējams veidot atbilstošu, uzņēmējdarbībai labvēlīgu vidi, kas atvieglos darbu esošajiem pašvaldību klientiem, gan arī radīs interesi potenciālajos klientos. Iespējams pielāgot un sniegt pakalpojumus, kas atbilst klientu interesēm un izvirzītajām prasībām, piesaistīt jaunu vai jau esošu uzņēmumu ienākšanu konkrētajā pašvaldībā, radot interesi ar atbalstāmām prioritārām nozarēm.

Katrai pašvaldībai ir svarīgi no saviem klientiem uzzināt:

- Ko konkrētajā pašvaldībā nepieciešams attīstīt vai uzlabot;
- Kāpēc tiem ir nepieciešams pakalpojums;
- Ko klienti domā par pašvaldības sniegtajiem pakalpojumiem;
- Vai tiek izmantoti citu pašvaldību piedāvātie pakalpojumi, ar ko tie atšķiras no konkrētās pašvaldības;
- Ko klienti sagaida no pašvaldības;
- Pašvaldībai jādod iespēja klientiem izvērtēt apkalpošanas kvalitāti.

Lai panāktu lielāku klienta uzticību, pašvaldībām jārada caurskatāmība un atklātība atbilstoši klientu interesēm, pašvaldībām jādomā par savas darbības ekonomisko, novērtēšanu, jāveic klientu apmierinātības mērījumi, tāpat svarīga ir arī regulāra rezultātu publiskošana.

E. Vanags un I. Vilka iestājas par rezultatīvo rādītāju izmantošanu publiskajā pārvaldē. Viens no modernās publiskās pārvaldes koncepciju pamatprincipiem, ieskaitot jauno publisko pārvaldi un valdības jaunizveidi, ir orientēšanās uz pārvaldes rezultātiem. Lai varētu raksturot kādas organizācijas, institūcijas, struktūrvienības, programmas darbību, to analizēt vai izvērtēt, ir nepieciešami dažādi rādītāji. Ja vērtē tradicionālo birokrātisko publisko pārvaldi, tad jāsecina, ka tā ir orientēta uz sākotnējiem jeb resursu rādītājiem (*input*), nevis uz rādītājiem, kas raksturo darbības izpildi (*output*), rezultātu (*outcome*) un tā ietekmi (*impact*) uz dažādiem procesiem. Citiem vārdiem sakot, netiek izmantoti rezultatīvie rādītāji. Šāda sistēma nestimulē publiskās pārvaldes darbības pilnveidošanu (3).

Augstākā līmeņa vadībai jābūt gatavai izvērtēt savu līdzšinējo darbību un ja nepieciešams izstrādāt stratēģiju vai mainīt un pilnveidot esošo stratēģiju, ja tā ir kā kavēklis efektīvai attīstībai. Kā vienu no pozitīvi

paveiktajiem rezultātiem autori E. Vanags un I. Vilka atzīmē savlaicīgi un samērā kvalitatīvi veiktu valsts pārvaldes reformas stratēģijas 2001.-2006. gadam ietekmes uz valsts pārvaldes attīstību novērtējumu (izpildītājs SIA M. Sīmanes konsultāciju birojs). Nepietiekami publiskajā pārvaldē tiek piemēroti tādi reformu principi kā likumība, godīgums, atklātība, iejūtīga attieksme pret indivīdu, efektivitāte (4).

Lai nodrošinātu efektīvu stratēģijas īstenošanu pašvaldībās, būtisks faktors ir radīt konkrēto pašvaldību iedzīvotājiem interesi par pašvaldībā notiekošajiem procesiem, kā arī pēc autora domām būtiska ir iedzīvotāju iesaistīšana pašvaldību darbā un lēmumu pieņemšanā.

Bažas rada iedzīvotāju pasivitāte un mazā interese par pašvaldību darbību. Pēc pašvaldību domju (padomju) priekšsēdētāju domām tuvākā gada laikā nav gaidāma uzlabošanās iedzīvotāju iesaistīšanās pašvaldību darbā un lēmumu pieņemšanas jomā. Vēl sliktāk, viņi prognozē iedzīvotāju aktivitātes turpmāku samazināšanos (5).

Pašvaldībai jāatrod veids, kā paaugstināt iedzīvotāju interesi piedalīties pašvaldību darbā. Tas ne vien veicinās atgriezenisko saiti, bet ļaus pašvaldības vadītājam saskatīt būtiskus trūkumus pašvaldību darbā un laicīgi tos novērst.

Secinājumi un priekšlikumi

Publiskajā sektorā pašvaldību vadītājam primāri vairāk uzmanības jāvelta stratēģiskai vadībai, nevis jākoncentrējas uz operatīvo jeb taktisko vadību.

Efektīva stratēģiskā vadība panākama tikai tad, ja savstarpēji sadarbosies pašvaldību deputāti ar ierēdņiem un pašvaldība ar konkrētās pašvaldības klientiem.

Organizācijai ir būtiska loma efektīvas stratēģijas īstenošanā un vadīšanā, savukārt efektīva stratēģijas izstrāde, vadīšana un ieviešana palīdz pašai organizācijai sasniegt labākus darba rezultātus.

Publiskajā sektorā svarīgi ir atdalīt lēmējvaru no izpildvaras. Pašreizējā pašvaldību organizatoriskā struktūra ļauj to nodalīt.

Pašvaldību vadītājam, lai veiksmīgi īstenotu stratēģisko vadību, ir jāspēj noteikt prioritātes, tai pat reizē skaidri jādefinē, kādi konkrēti rezultāti tiek sagaidīti, jābūt gatavam pārmaiņām.

Stratēģijas īstenošanā nozīmīga loma ir organizācijas darbinieku kompetencei un darba spējām. Svarīgi, lai intelektuālais resurss tiktu pilnvērtīgi izmantots, izstrādājot un ieviešot stratēģiju.

Publiskajā sektorā, konkrēti pašvaldībām, ne vienmēr ir nepieciešams konkurēt ar citām pašvaldībām. Vairāk jākoncentrējas uz savstarpēju

sadarbību. Katrai konkrētajai pašvaldībai vajadzētu noteikt savus individuālos stratēģiskos virzienus, kuri veicina valsts kopējo attīstību.

Autors izvirza sekojošus priekšlikumus: Pašvaldību vadītājiem vairāk jāuzticas saviem darbiniekiem, jāieklausās to viedoklī, prognozēs, jāsadarbojas ar speciālistiem, lai spētu pieņemt pareizus lēmumus. Ņemot vērā iedzīvotāju ieteikumus un ieklausoties ekspertu viedoklī pašvaldību vadītājam jāatrod kopsaucējs.

Nepieciešams domāt par pašvaldību sadarbības iespējām. Tas panākams rīkojot kopīgas diskusijas ar pašvaldību vadītājiem kopīgu jautājumu risināšanai, izvērtējot un darbojoties kopīgu interešu vadītī. Pašvaldības jārosina iesaistīties kopīgos projektos, iesaistot speciālistus kopīgā darbā un kopīgu mērķu sasniegšanā.

Izmantotā literatūra un avoti

1. Cliff Bowman, *Strategy in Practice*, Prentice Hall, 1998, UK
2. Dāvidsone G. *Organizāciju efektivitātes modelis*. Organization Development Academy. 2008, Jelgava
3. Edvīns Vanags, Inga Vilka *Pašvaldību darbība un attīstība LU Akadēmiskais apgāds* 2005. Rīga
4. E. Vanags, I. Vilka *Pārvaldes struktūru atsaučīgums, Cik Demokrātiska ir Latvija. Stratēģiskās analīzes komisija*, 2007. Rīga
5. E. Vanags, I. Vilka *Decentralizācija, Cik Demokrātiska ir Latvija. Stratēģiskās analīzes komisija, Zinātne*, 2007. Rīga
6. Farhad Analoī, Azhdar Karami *Strategic Management in Small and Medium Enterprise*, Thomson, 2003. UK
7. Ilgvars Forands, *Stratēģija kvalitāte, Elpa-2*, 2000. Rīga
8. I. Vaidere, E. Vanags, I. Vanags, I. Vilka *Reģionālā politika un pašvaldību attīstība Eiropas Savienībā un Latvijā, Latvijas Universitātes Akadēmiskais apgāds*, 2006, Rīga
9. J. Vitkovskis *Organizācijas kultūras pilnveide pašvaldības uzņēmumā Latvijas Universitātes rakstu sējums 771*, 2007. Rīga
10. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson *Strategic management: competitiveness and globalization : concepts & cases Canada, South-Western* 2008.
11. Osborne, D., Gaebler. T. *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.* – New York: Addison- wesley Publishing Co, 1992.
12. Richard D. Lewis *When Cultures Collide Managin successfully across cultures.* Nocholas Brealey Publishing , 1996 London.
13. Slaveni cilvēku runas, Retrieved from:
www.famousquotes.me.uk/speeches/John_F_Kennedy/ skatīts: 2010. gada 22. februārī.
14. V. Čans Kims Renē Maborna *Zilā okeāna stratēģija, Lietišķās informācijas dienests.* 2007, Rīga.

Summary

The author examines the role of strategic management for municipality work. There are works of several authors researched, which stressed the strategic importance of both the private and public sectors. The publication describes the factors that are preventing full implementation of the strategic management of local governments. Article objective - to explore the use of strategic management in local governments. The author has created a descriptive article and researched the theoretical basis of the information building on previously published scientific articles whose aim is to discover the necessity and importance of strategic management. The author has analyzed the strategic management theory, residents and customers availability for the government work as well as the role and importance of the organization, to apply strategic management successfully. There is a number of conclusions made: government pays too little attention to strategic management, focusing more on the operational or tactical command; local governments should work more actively with customers expectations and they should measure customers satisfaction with services they receive; to implement strategic management successfully, the government manager must be able to set priorities and must define results that are expected; the government manager should trust more its employees, listen to their opinion, forecast, cooperate with experts in order to be able to make the right decisions.