

Išorinių ekonominių santykių departamentas

Lietuvos ekonominė diplomacija. Rekomendacijos diplomatinio kanalo organizavimui.

Giedrė Simanauskaitė ir Paulius Vaidžiulis

2015-04-29

Santrauka

Šios rekomendacijos skirtos Užsienio reikalų ministerijos Išorinių ekonominių santykių departamentui ir Personalo departamentui. „Kurk Lietuvai“ komanda keturis mėnesius vykdė empirinę situacijos analizę, susijusią su personalo valdymu, diplomatų mokymais ir vertinimu. Šiame dokumente pateikiamas esamos situacijos vertinimas ir užsienio praktikų apžvalga bei rekomendacijos diplomatinio kanalo organizavimui. Tyrimo metu buvo atliktas esamų mokymų vertinimas (stebėjimas ir dalyvių anketavimas). Siūlymai pateikti Personalo departamentui, tačiau neįtraukti į šį dokumentą.

Pagrindinis pasiūlymas – pradėti taikyti aiškesnį uždavinių formavimą diplomatams ir tokiu būdu keisti darbo vertinimo procesus. Siūlome, kad IESD būti atsakingas už uždavinių diplomatams, vykdančioms ekonominę funkciją, suformavimą, stebėjimą ir vertinimą.,

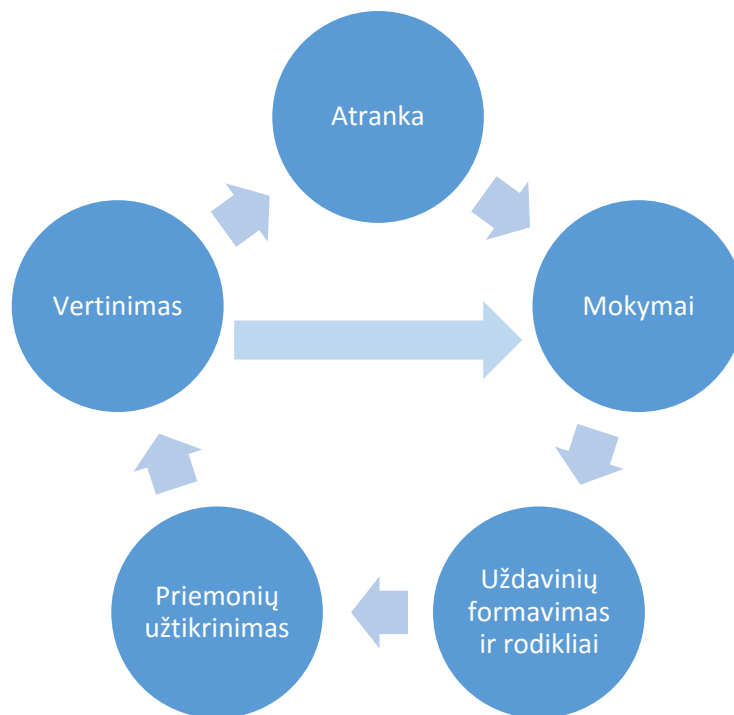
Remdamiesi kitų šalių patirtimi, rekomenduojame suteikti Lietuvos diplomatams, vykdančioms ekonominę funkciją, galimybę stažuotis verslo subjektuose bei dalį laiko iki rotacijos dirbti organizacijose „Investuok Lietuvoje“ ir „Versli Lietuva“. Kitas pasiūlymas – skatinti e. mokymąsi, tokiu būdu efektyviai panaudojant lėšas, ypač mokantis užsienio kalbų. Atkreipiame dėmesį, kad svarbu nustatyti mokymų poreikį, kurį siūlome susieti su diplomatų darbo vertinimo dalimi. Šiuo metu toks procesas nėra užtikrinamas.

Atrankose siūlome taikyti taškų vertinimo sistemą, taip darant skaidresnius atrankų į rotacijas procesus ir motyvuojant diplomatus savarankiškai kelti savo kompetencijas.

Situacijos Lietuvoje analizė

Viena iš priemonių siekiant efektyvesnio Lietuvos ekonominių interesų atstovavimo užsienyje yra ekonominės diplomatijos vystymas (eksporto, keleivių ir krovinių tranzito skatinimas, investicijų ir atvykstantojo turizmo pritraukimas¹), kurį vykdo į rotacijas vykstantys Užsienio reikalų ministerijos diplomatai. Šiuo metu URM diplomatų, vykdančių tik ekonominę funkciją, yra 4, o be visų funkcijų, vykdančių dar ir ekonominę funkciją – 68 (įskaitant ir ambasadorius, generalinius konsulus)².

Norint pasiekti geresnių diplomatų darbo rezultatų, būtina įgyvendinti diplomatinio personalo valdymo reformą. Personalo valdymo schema yra nuosekli ir URM sistemoje turėtų atrodyti šitaip:



Vertinimo anketoje suformuojamas aiškus mokymų poreikis prieš diplomatui vykstant į kitą rotaciją arba tęsiant darbą URM'ė. Į šį poreikį atsižvelgiama skiriant diplomatą į kitas pareigas.

Dabartiniu metu ši sistema nėra iki galo įgyvendinta, atskiros jos dalys dažnai nesusijusios tarpusavyje. Esant tokiai padėčiai, diplomatomis dažnai neaiški jų karjeros dinamika. Kalbinti

¹ Užsienio reikalų ministerija (2013). *Lietuvos Respublikos diplomatinų atstovybių ir konsulinių įstaigų ekonominės diplomatijos funkcijų vykdymo taisyklės*.

² Skaičius gali būti kintamas.

diplomatai skundžiasi motyvacijos trūkumu, jiems nesuprantama, kodėl buvo vienaip ar kitaip įvertinti. Institucinė URM problema (finansų trūkumas diplomatomams skatinti) neretai yra pateikiama kaip priežastis neobjektyviam vertinimui. Tokia praktika yra ydinga, ją reikėtų keisti keliant reikalavimus visiems diplomatomams, kad turimi išteklių būtų perskirstyti labiausiai nusipelnusiems. Tam, kad sistema veiktų aiškiau, reikia įgyvendinti pagrindinių veiklos užduočių formavimo praktiką.

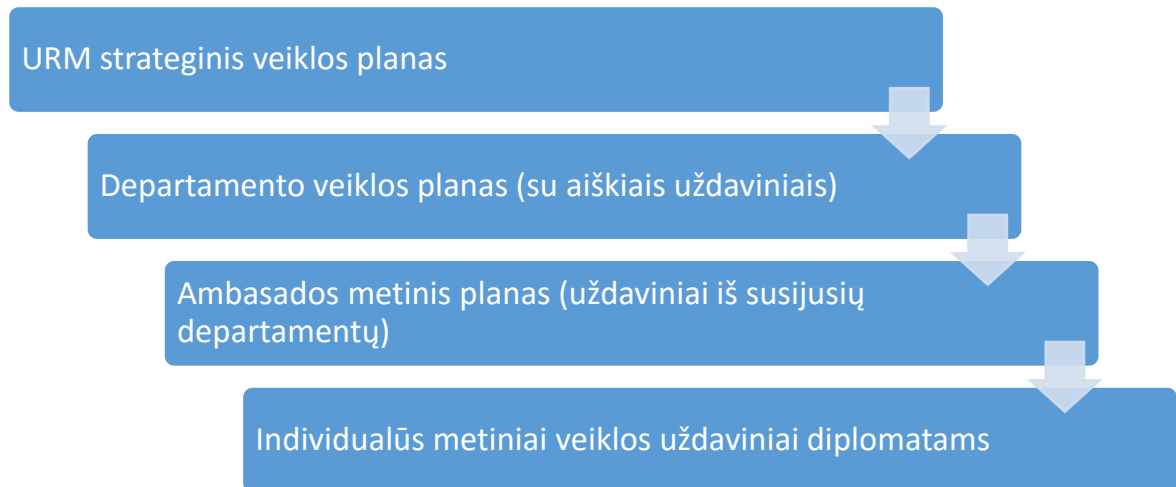
Uždavinių formavimas ir veiklos rodikliai

Šiuo metu diplomatai, remdamiesi Lietuvos užsienio reikalų ministro 2011 m. gegužės 9 d. įsakymu Nr. 246 (Lietuvos Respublikos užsienio reikalų ministro 2013 m. sausio 18 d. įsakymo Nr. V-17 nauja redakcija), privalo pildyti tarnybinės veiklos vertinimo anketas, kuriose suformuoja savo metinius uždavinius. Analizuodami šiuos metinius tikslus / uždavinius pastebėjome, kad didelė dalis diplomatų formuoja uždavinius ne taip, kaip nustatyta įsakyme. Jame nurodoma (p. 17), kad:

Uždaviniai turi būti:

- Specifiniai – numatantys darbuotojo asmeninę atsakomybę (tais atvejais, kai rezultatas tiesiogiai priklauso nuo jo veiklos) arba apibrėžiantys jo indėlį į bendresnių tikslų siekimą.
- Pamatuojami – diplomatas ir jį vertinantis asmuo vertinimo laikotarpio (ciklo) pradžioje turi susitarti, kaip jie nustatys, ar suformuoti uždaviniai yra įgyvendinti, ir kiek kokybiškai tai padaryta.
- Realiai įvykdomi – atitinkantys diplomato galimybes ir jiems įgyvendinti skirtus išteklius, tačiau pakankamai ambicingi ir reikalaujantys sutelktų pastangų.
- Apibrėžti laiko požiūriu – uždaviniai turi būti išdėstyti laiko skalėje: numatytas jų įgyvendinimo terminas, dažnumas, periodiškumas ir t. t. Atlikimo termino nurodyti nebūtina, jei jis sutampa su vertinamo laikotarpio ciklo pabaiga.

Dažnai uždaviniai yra suprantami kaip funkcijos, aprašytos pareigybės apraše. Tinkama institucinė uždavinių formavimo sandara atrodo šitaip:



Taisyklingas metinės veiklos formavimas yra vienas pagrindinių sėkmingo darbo rodiklių. Kaip taisyklingai formuoti uždavinius, išsamiai aprašyta Valstybės tarnybos departamento (VTD) „Rekomendacijose dėl valstybės tarnautojų tarnybinės veiklos vertinimo“³ ir Diplomato tarnybinės veiklos vertinimo tvarkos apraše. Remdamiesi Jungtinės Karalystės, Kroatijos⁴ ir Kanados praktika bei VTD rekomendacijomis, **siūlome numatyti iki trijų metinių uždavinių, kurie būtų aiškiai išmatuojami (turėtų skaitinę reikšmę).**

Vykdydami esamos situacijos analizę išsiaiškinome, kad URM 2011 metais įvedus „Diplomatų veiklos vertinimo tvarką“ nebuvo vykdomi papildomi mokymai ir įvadinės sesijos, kaip sistema turėtų veikti ar kaip pavaldiniams turėtų būti teisingai suformuoti uždaviniai. Pastebėjome, kad Lietuvos viešojo administravimo instituto⁵ vykdomuose mokymuose vadovams „Olymp“ į mokymų programą taip pat neįtraukta uždavinių formavimo dalis, o mokymų metu dėmesys skiriamas darbo vertinimui ir grįžtamajam ryšiui. Taigi, **siūlome URM į mokymų programą įtraukti uždavinių formavimo seminarą vadovaujamas pareigas einantiems asmenims.** Taip pat, atsižvelgdami į diplomatams formuojamus uždavinius, pateikiame pasiūlymą ir Lietuvos viešojo administravimo institutui dėl „Olymp“ mokymų papildymo įtraukiant uždavinių formavimo dalis.

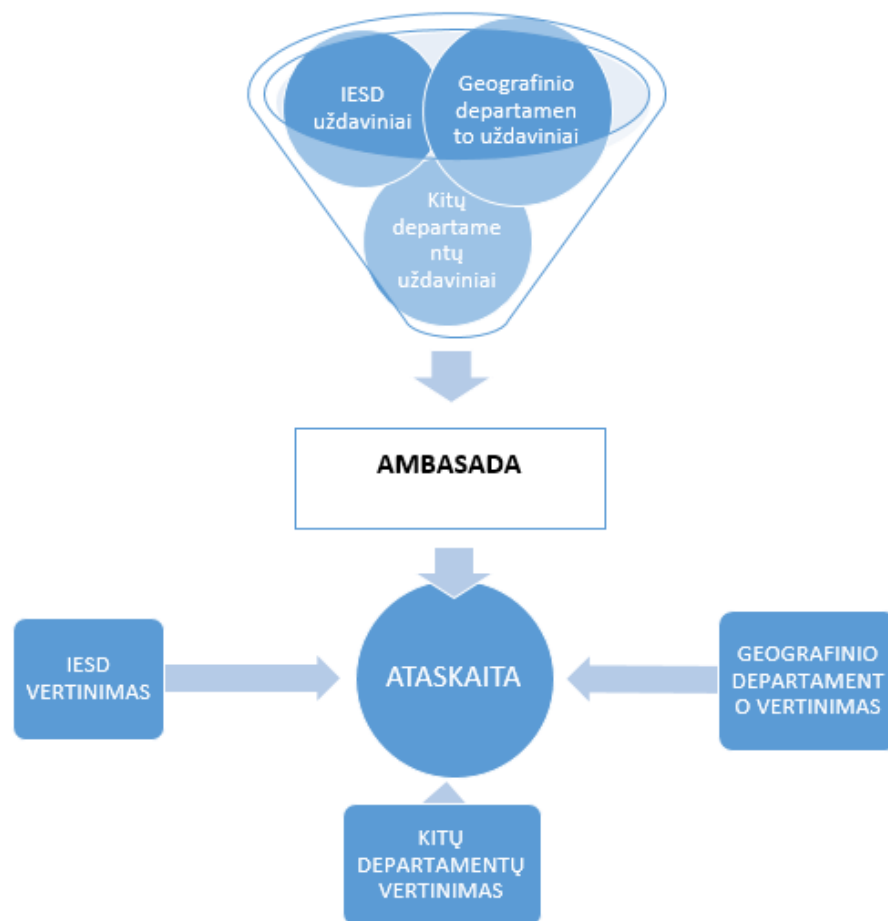
³ Valstybės tarnybos departamentas (2013). *VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ TARNYBINĖS VEIKLOS VERTINIMO REKOMENDACIJOS*. [internete] Nuoroda: <http://www.vtd.lt/index.php?1538225596> [žiūrėta 2015-04-24].

⁴ Kroatijoje diplomatams taikomi trys veiklos rodikliai: pritrauktų investuotojų skaičius, eksportuotojų skaičius ir išspręstų užklausų skaičius.

⁵ Lietuvos viešojo administravimo institutas (n.d.). *Mokymo programų ir modulių sąrašas*. [internete] Nuoroda: http://www.livadis.lt/index.php?content_id=93&menu_id=92&top_id=92 [žiūrėta 2015-04-24].

Veiklos vertinimas

Igyvendinus šį pasiūlymą būtų išspręsta subjektyvaus vertinimo problema. Lietuvos atstovybės užsienyje dažniausiai yra nedidelės, jose dirba po kelis diplomatus, o diplomato vertintojas daugeliu atvejų labai gerai pažįsta vertinamąjį. Esant tokiai situacijai ir neaiškiai formuojant veiklos uždavinius, kyla rizika, kad nei pirmasis, nei antrasis vertintojas negalės tinkamai įvertinti diplomato darbo. Kai uždaviniai bus specifiniai, pamatuojami, realiai įvykdomi bei apibrėžti laiko požiūriu, vertinamas diplomatas galės aiškiai suprasti, kodėl gavo tam tikrą įvertinimą, o vertintojui bus lengviau nustatyti pavaldinio darbo kokybę.



Suprasdami Lietuvos diplomatinių atstovybių specifiką, siūlome, kad uždavinių formavimas taptų šakinio departamento atsakomybe, tai yra ekonominius uždavinius metams suformuotų IESD, konsulinius – konsulinis departamentas, ir t. t.. Kadangi daugelyje ambasadų ekonominę funkciją vykdo pats ambasadorius arba padedamas dar vieno diplomato, siūlome tikslus formuoti

ambasadoms, o už jų įgyvendinimą vertinti ambasadorių (kai ambasadoje dirba ne daugiau kaip trys diplomatai ir nėra atskiro diplomato, vykdančio ekonominę funkciją). Kai ambasada didesnė, IESD galėtų formuoti platesnius uždavinius ambasadai ir konkretesnius, mažesnės apimties – tiesiogiai diplomatams, sprendžiantiems išskirtinai su ekonomika susijusius klausimus. Tokiu atveju IESD turėtų vykdyti diplomatų-ekonomistų vertinimą ir stebėti jų progresą.

Tam, kad ekonominė diplomatija funkcionuotų efektyviai ir kurtų didesnę pridėtinę vertę, ekonominiai veiklos rodikliai turi būti nuolat stebimi, IESD tam turėtų skirti lėšų, **ši funkcija turi būti įtraukta į departamento veiklos nuostatus.**

Taigi už veiklos vertinimą atsakingas asmuo, turėtų būti įtrauktas ir į uždavinių formavimo procesą. Šiuo metu diplomatinėse atstovybėse dirbantys diplomatai IESD siunčia ketvirčio ataskaitas, kurios padėtų vykdyti suformuotų uždavinių įgyvendinimo stebėseną.

Vertinimo ryšys su mokymų turiniu. Vertinimo anketoje esanti skiltis dėl diplomato veiklos tobulinimo dažnai lieka neužpildyta, o jeigu net ir užpildoma, pasiekia tik vertinimo skyrių. Mokymų turinys ministerijoje formuojamas vykdant atskirą departamentų ar skyrių vadovų apklausą apie mokymų poreikį, taigi vertinimo anketos ir mokymų poreikio nustatymas dabar nėra integruotas.

Vadovaujantis Airijos patirtimi, diplomatų vertinimas turėtų būti vykdomas siekiant formuoti individualias ugdymosi ir karjeros perspektyvas. Kadangi ministerijoje mokymų biudžetas skiriamas vieniems metams, siūlytume diplomato tarnybinės veiklos vertinimo anketos vertinimo dalies klausime „Kiti vertinančio pareigūno komentarai, rekomendacijos dėl diplomato veiklos tobulinimo“ nurodyti planuojamus mokymus ministerijoje, leidžiant vadovui 1–5 balų sistemoje reitinguoti poreikį iš ministerijos siūlomų mokymų, kitų kompetencijų tobulinimo priemonių sąrašė paliekant galimybę įrašyti savo papildomus pasiūlymus. Reitingavimas padėtų įvertinti, kuriuos diplomatus kviesti dalyvauti mokymuose. Kitiems, kurių kompetencijos kėlimo poreikis yra vidutinis, mokymų skyrius galėtų pasiūlyti elektroninėje erdvėje esančias mokymų programas.

Priemonių užtikrinimas

Bendraudami su URM diplomatais įvertinome, kad egzistuoja aprūpinimo priemonėmis (lankstinukais, informaciniais leidiniais, pristatymų medžiaga ir pan.) problema. Šiuo metu dalis šių priemonių Europoje dirbantiems diplomatomis pristatoma ministerijos transportu arba diplomatai patys renka ir gabena informacinius leidinius savo asmeniniame bagaže į rotacijos šalis. Užsienio reikalų ministerija Suomijoje nespausdina jokios centralizuotai rengiamos dalomosios medžiagos. Informaciniai leidiniai .pdf formatu yra saugomi ir atnaujinami vidinėje informacinėje sistemoje. Esant poreikiui, ambasada vietoje atsispausdina reikiamus leidinius, nors, remiantis patirtimi, daugelis leidinių yra tiesiog nusiunčiami el. paštu suinteresuotosioms šalims. **Siūlome į URM vidinę sistemą įkelti ir nuolat atnaujinti suinteresuotųjų šalių (verslo asociacijų, IL, VL ir kitų) siunčiamą pristatymų medžiagą.**

Atranka

Šiuo metu atranka į rotacijas rengiama atsižvelgiant į diplomato rotacijos reikalingumą, darbo patirtį, mokamas kalbas, taip pat ambasadoriaus pasirinkimą, kurį žmogų jis(ji) rinktųsi į savo komandą. Siūlome vertinant kandidatus naudoti taškų sistemą, apibūdinančią žmogaus profesines kompetencijas, darbo patirtį, kalbas ir pan. Tokiu būdu atrankos sistema būtų skaidresnė, kadangi konkurse dalyvaujantys kandidatai žinotų, kiek balų surinko dalyvaudami rotacijoms skirtame konkurse.

Vietinių darbuotojų samdymas. Daugelyje mūsų analizuotų šalių (Estija, Kroatija, Anglija, Kanada, JAV) jau įgyvendinta arba svarstoma galimybė samdyti daugiau vietinių („local bright guys“) gyventojų darbui ambasadose. Vietiniai išmano vietos kalbą bei kultūrą, taip pat jų darbo užmokestis yra mažesnis. Kroatijoje vietiniai žmonės samdomi ne tam tikram laikotarpiui ar rotacijai, o konkrečiai užduočiai įgyvendinti.

Mokymai

Noray⁶ (2010) teigia, kad diplomatams siekiant sėkmingai atstovauti šalies ekonominiams interesams svarbu turėti bent minimalų įgūdžių ir žinių lygį atliekant šias užduotis:

- Kaupti, analizuoti ir teikti apžvalgas apie verslo poreikius.
- Būti susipažinus su tam tikru kompleksiniu sektoriumi, pavyzdžiui, biotechnologijų, IT.
- Padėti rasti ir teikti aktualius ir reikalingus kontaktus, prieigą prie svarbių socialinių tinklų.
- Būti susipažinus su vietos reguliavimo taisyklėmis, institucijų teikiamomis ekonominėmis ataskaitomis.
- Naujų galimybių įvairioms verslo sritims paieška.
- Investicijų pritraukimas.
- Teigiamo šalies ir jos įmonių įvaizdžio skatinimas ir propagavimas.

Tam, kad diplomatas galėtų sklandžiai ir kokybiškai atlikti jam suformuotas užduotis, siūlome taikyti toliau išvardytus mokymo (-ų) elementus:

E. mokymasis. Apie 65 % mokymams skirto biudžeto URM yra išleidžiama kalbų mokymui, taip pat Lietuvoje sunkiai sekasi rasti kai kurių kalbų mokytojų, pvz., arabų, vengrų. Taigi siūlome skatinti ministerijos darbuotojus naudotis elektroninėje erdvėje esančiomis kalbų mokymosi priemonėmis ir mokytis kalbos savo iniciatyva. Ministerija galėtų pasiūlyti sumokėti už kalbos mokėjimą patvirtinančio egzamino laikymą ir už savarankišką mokymąsi skirtų papildomą vertinimą skiriant žmogų į rotaciją. Panaši motyvacinė sistema galėtų būti taikoma, jei žmogus gilina savo žinias ekonomikos srityje. Teikiant kandidatūrą į poziciją, kurioje reikia vykdyti ir ekonomines funkcijas, jam už savarankiškai įgytas ekonomikos srities žinias būtų skiriamas papildomas pozityvus vertinimas dėl rotacijos.

Kitas svarbus aspektas – kalbų mokymuisi skiriamas laikas. Airijoje, jei ministerija investuoja į žmogų ir jo kalbos žinias (ypač sudėtingesnių kalbų, pavyzdžiui, Afrikos ar Azijos šalių), diplomato karjera tose šalyse yra daug ilgesnė nei paprastai, jis ten praleidžia ne vieną rotaciją.

⁶ Naray, O. (n.d.). *What a Good Commercial Diplomat Has to Know and Be Capable Of*. [internete] International Business & Diplomatic Exchange. Nuoroda: <http://www.ibde.org/component/content/article/83-what-a-good-commercial-diplomat-has-to-know-and-be-capable-of.html> [žiūrėta: 2015-04-29].

Rekomenduojame į URM intranetą įkelti nuorodas į šiuos laisvai prieinamus šaltinius siekiantiesiems ekonomikos žinių:

- <http://www.economist.com/economics-a-to-z> (Ekonomikos terminų žodynas pradedantiesiems)
- <http://www.bbc.com/news/business-15060411> (Terminų, susijusių su krize, žodynas)
- <http://www.ft.com/comment/columnists/john-kay> („Financial Times“ apžvalgininkas. Rekomenduojame nuolat skaityti bent vieną užsienio apžvalgininką iš „The Economist“/FT/BBC)
- <http://www.economist.com/blogs/freeexchange>
- <http://blogs.ft.com/beyond-brics/> (Tinklaraštis apie BRICS šalis ir kitas sparčiai augančias rinkas)
- Taip pat rekomenduojame naudotis Lietuvos laisvosios rinkos instituto parengtu paskaitų kursu „Realistinė ekonomikos analizė“ (Nuoroda: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLOFr9uvnm5MIJCZx5VYzV81r6FU5QoRhn>)

Šios nuorodos gali būti gera įžanga į ekonomiką tiems, kas su ja iki šiol nesusidūrė. Tokią praktiką taiko Jungtinės Karalystės užsienio reikalų ministerija. Ji, kaip ir Italijos, Bulgarijos užsienio reikalų ministerijos, savo intranete turi vaizdo paskaitų ciklą, padedantį diplomatams gilinti pasirinktos srities žinias. Milan Milanov, Bulgarijos diplomatų instituto direktorius, teigia, kad mokymasis el. būdu yra svarbus siekiant ugdyti ne tik diplomatų specifinius gebėjimus, bet ir elektroninį raštingumą. Jo teigimu, „klasės“ mokymai XXI amžiuje nebeteikia naudos, daugiau dėmesio reikėtų skirti simuliacijoms, „role-play“ užsiėmimams bei e. mokymuisi.⁷ Siekiant sutaupyti lėšų ir neinvestuoti papildomai į vaizdo paskaitų kūrimo ciklą, pirmiausia siūlome URM darbuotojams jau egzistuojančius kursus, o po kurio laiko, įvertinus tokios mokymosi priemonės prieinamumą, adaptuoti ir kurti URM pritaikytą medžiagą. Jau sukurti elektroniniai kursai yra naudingi dėl pateikiamos kelių lygių, skirtingų metodikų ir tematikų medžiagos, be to, jie yra nemokami.

⁷Milanov, M. (2011). New Trends in Diplomatic Training: Bilateral and Multilateral Issues. *European diplomacy: regional cooperation, lifelong learning and diplomatic training*, [internete] 8(1), p.49. Nuoroda: http://da.s2.novenaweb.info/files/file/pdf/110603_diplomatska_izdavastvo_vol8.pdf [Žiūrėta: 2015-04-29].

E. mokymosi nauda patvirtinta ir tyrimais: žmonių, besimokančių per MOOC (angl. *masive online open courses*), rezultatai ir įsitraukimas į mokymosi turinį yra tokie patys ar nežymiai aukštesni, nei mokantis klasėje.⁸

Nerekomenduojame užsakinėti ekonomikos srities mokymų, jei turite tik kelias dienas jiems išklaudyti arba itin ribotus finansinius išteklius. Makroekonomikos modulis yra labai platus, todėl reikėtų intensyvių bent kelių savaitių kursų, norint supažindinti diplomatus su pagrindiniais aspektais.

Stažuotės versle. Užsienyje, ypač Jungtinėje Karalystėje, plačiai taikoma metinio iškomandiravimo praktika (angl. *Secondment*). Tokiu būdu diplomatai neatitrūksta nuo verslo pasaulio, gauna galimybę išsamiau susipažinti su verslo poreikiais ir įsigilinti į konkrečią savo šalies verslo sritį. Stažuotės verslo įmonėje metu diplomatus atlyginimą moka įmonė, o Užsienio reikalų ministerija tik įsipareigoja išsaugoti darbo vietą. Galimybė ribotą laiką dirbti verslo ar nevyriausybinėje struktūroje, neprarandant pozicijos Užsienio reikalų ministerijoje, taikoma ir Kroatijoje. Lietuvos diplomatai, ypač dirbantys ekonomikos srityje, taip pat išsako poreikį turėti tokią galimybę. Šiuo metu Lietuvoje neįmanoma diplomatus pasisistažuoti verslo subjekte, neprarandant savo darbo vietos URM.

Sudarius tokią galimybę, diplomatai galėtų kelti kvalifikaciją ir pasiūlyti URM gerosios praktikos pavyzdžių, be to, šis sprendimas ministerijai nieko nekainuotų, o kaip tik padėtų taupyti lėšas. Tai turėtų būti įgyvendinama nuosekliai, kartu su aiškiu veiklos uždavinių formavimu, taip išvengiant darbų neatlikimo arba atskirų departamentų darbų suprastėjimo.

Stažuotės organizacijose „Versli Lietuva“ ir „Investuok Lietuvoje“. Diplomatai, vykdantys ekonominę funkciją, galėtų prieš išvykdami į rotacijas stažuotis investicinę aplinką ir eksportą skatinančiose organizacijose. Taip būtų užtikrinama didesnė sinergija tarp Ūkio ir Užsienio reikalų ministerijų, diplomatai galėtų labiau susipažinti su ekonominio darbo specifika, esamais investuotojais ir pirkėjais, turėtų prieigą prie analitinių ir rinkos tyrimų.

Sąlygų sudarymas jaunų diplomatų darbui ministerijoje. Lietuvos Respublikos diplomatinės tarnybos įstatyme apibrėžta, kad įstatyme nurodytas sąlygas atitinkantys ir konkursą laimėję

⁸ Means, B. (2009). *Evaluation of evidence-based practices in online learning*. Washington, D.C.: U.S. Dept. of Education, Office of Planning, Evaluation and Policy Development, Policy and Program Studies Service.

asmenys su URM sudaro 1 metų terminuotą darbo sutartį (19 str. 1 punktas). Per šį 1 metų parengiamąjį laikotarpį galutinai įvertinama, ar asmuo tinka Lietuvos Respublikos diplomatinei tarnybai. Karjeros pradžioje diplomatai taip pat dalyvauja TSPMI, URM drauge su partneriais organizuojamuose intensyviuose mokymuose, kurie trunka dvi savaites. . Mokymų pabaigoje atliekamas testas. Lietuvoje mokymų metu daugiausia aptariamos politinės temos, tačiau nedaug dėmesio skiriama ekonomikai. Konsuliniai mokymai vyksta atskirai ir yra organizuojami ministerijoje.

Rekomendacijos

Efektyviam ekonominiam diplomatiniam atstovavimui užtikrinti teikiame šias rekomendacijas:

Rekomendacijos atrankai prieš rotaciją

- Atrankos procese taikyti taškų sistemą. Aiškiai nurodyti, pagal kokius kriterijus bus skiriami taškai renkantis darbuotoją.
- Vykdam atranką atsižvelgti į diplomato savarankiškai išmoktas kalbas, gautus sertifikatus, baigtus kursus, darbą IESD, pagrindinių uždavinių įgyvendinimą praeitoje rotacijoje.

Rekomendacijos dabartinei mokymų sistemai

- Mokymų skyrius turi formuoti savo mokymų pasiūlą pagal vertinimo formose pareikštą poreikį.
- Prieš kviečiant pranešėjus skaityti pranešimus diplomatom, vykdyti atranką, užpildant formą, padedančią verslui apibrėžti savo poreikius.
- Ekonominius mokymus išskaidyti į kelių valandų trukmės blokus, kad diplomatom nekiltų sunkumų vykdant tiesiogines pareigas.
- Daugiau laiko skirti individualiam mokymuisi – kalbų, ekonomikos ir kitų pagrindinių dalykų galima nemokamai mokytis internetu.
- Individualūs susitikimai su suinteresuotosiomis šalimis taip pat turėtų apimti didesnę mokymų dalį, nes seminaro tipo susitikimai ne visiems aktualūs.
- Organizuojant susitikimus su suinteresuotosiomis šalimis, stengtis susitikti su darbuotojais, atsakingais už plėtrą ar eksportą, nes šių metų mokymuose iškilo problemų dėl įmonių atstovų gebėjimų pristatyti įmonės potencialą.

- Daugiau laiko skirti aptarimui, refleksijai ir diskusijoms.

Rekomendacijos diplomatu, vykdančių ekonominę funkciją, kompetencijai kelti

- Suteikti galimybę diplomatomis stažuotis versle, išsaugant darbo vietą ministerijoje.
- Iki rotacijos kelis mėnesius dirbti organizacijose „Versli Lietuva“ ir „Investuok Lietuvoje“.
- Nuo „klasės mokymų“ pereiti prie e. mokymų.
- Užtikrinti galimybę darbo metu mokytis e. mokymų programose. Siūlyti apmokėti kvalifikaciją, kalbos mokėjimą patvirtinančių egzaminų laikymą iš ministerijos lėšų, jei diplomatas mokėsi asmenine iniciatyva.
- Taikyti daugiau simuliacinių metodais grįstų mokymų.

Rekomendacijos pagrindiniams uždaviniams

- Diplomatu turi būti nustatomi pamatuojami pagrindiniai veiklos uždaviniai.
- Uždavinius turi formuoti šakiniai departamentai. Kai ambasada nedidelė ir neturi diplomato-ekonomisto, uždaviniai nustatomi ambasada, už jų įgyvendinimą atsakingas ambasadorius. Didesnėse ambasadose uždaviniai turi būti formuojami diplomatu-ekonomistui.
- Šakiniai departamentai nuolat stebi, kaip diplomatas įgyvendina jų nustatytus uždavinius.

Rekomendacijos vertinimui

- Veiklos vertinimas turi būti objektyvus uždavinių įgyvendinimo, o ne funkcijų vertinimas.
- Vertinimo formoje suformuotas mokymų arba tobulinimosi poreikis turi pasiekti mokymų skyrių.
- Departamentai vertina tik savo iškeltų uždavinių įgyvendinimą, o ne bendrą diplomato darbą.

Kitos rekomendacijos

- Užsienio valstybėse samdyti vietos gyventojus ekonominei funkcijai vykdyti.