

---

## Jačanje poduzetničke kompetencije korisnika putem razvoja vještina upravljanja karijerom u hrvatskom zavodu za zapošljavanje

Mirjana Zećirević, Irena Bačelić i Marijana Bolarić Škare  
Hrvatski zavod za zapošljavanje, Zagreb Hrvatska  
mirjana.zecievic@hzz.hr, irena.bacelic@hzz.hr, marijana.bolaric@hzz.hr

**Sažetak** - Hrvatski zavod za zapošljavanje prepoznao je važnost razvoja poduzetničke kompetencije putem razvoja vještina upravljanja karijerom (engl. *career management skills - CMS*). Razvoj CMS-a najvećim se dijelom potiče kroz usluge profesionalnog usmjeravanja učenika i studenata, osobito kroz usluge profesionalnog grupnog savjetovanja i informiranja nezaposlenih osoba/tražitelja zaposlenja. Model cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja, koji provodi Zavod, prati relevantne europske strategije i smjernice u području obrazovanja, zapošljavanja i upravljanja karijerom, a osnova mu je partnerski i multidisciplinarni pristup koji uključuje strateška planiranja, mjere i aktivnosti koje se provode u suradnji sa svim dionicima tržišta rada, na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini. Posebno priznanje Republici Hrvatskoj i Hrvatskom zavodu za zapošljavanje jest status punopravne članice u Europskoj mreži politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (ELGPN), pri čemu je Hrvatski zavod za zapošljavanje imenovan nacionalnim koordinatorom aktivnosti Mreže u politici profesionalnog usmjeravanja i razvoju sustava.

**Ključne riječi** - vještine upravljanja karijerom, profesionalno usmjeravanje, razvoj karijere, poduzetnička kompetencija

### Uvod

Duboka gospodarska kriza snažno je utjecala na tržište rada, kako u europskim zemljama tako i u Republici Hrvatskoj. Značajan pad ukupne proizvodnje u zadnje dvije godine doveo je do smanjenja zaposlenosti i povećanja nezaposlenosti. U razdoblju od 2008. do 2010. godine prosječan godišnji broj zaposlenih osoba

iz evidencije Zavoda smanjio se za 122.350 osoba odnosno za 7,9 posto. Stopa nezaposlenosti prema Anketi radne snage povećala se s 8,4 posto u 2008. na 11,8 posto u 2010. godini.

Gospodarska je kriza naglasila *strukturne probleme*, osobito rizik od visoke dugoročne i strukturalne nezaposlenosti, neusklađenosti vještina i isključenosti s tržišta rada, što se osobito odnosi na skupine u najnepovoljnijem položaju na tržištu rada. Tijekom 2011. godine očekuje se blago povećanje stope gospodarskog rasta, što će dovesti do ublažavanja negativnih kretanja na tržištu rada no bit će potrebno neko vrijeme kako bi pozitivan učinak na tržište rada bio vidljiv.

Zbog rizika od daljnjeg rasta nezaposlenosti potrebno je i dalje ulagati dodatne napore kako bi se izbjegla dugoročna nezaposlenost i trajna neaktivnost nezaposlenih osoba te kako bi se očuvao ljudski kapital. Nužni su i stalni napori s ciljem povećanja ponude konkurentne radne snage, pogotovo za skupine sa strukturalno niskom participacijom na tržištu rada, s ciljem uspostavljanja održivog gospodarskog rasta i jačanja socijalne kohezije.

Naglašava se potreba za povećanjem radne i prostorne pokretljivosti, stalnim prilagodbama obrazovnog sustava potrebama tržišta rada, boljim usklađivanjem „ponude i potražnje“, odnosno prilagođavanjem obrazovne upisne politike zahtjevima lokalnih tržišta rada. (*Uredba o praćenju, analizi i predviđanju potreba tržišta rada za pojedinim zvanjima, te izradi i uzimanju u obzir preporuka za obrazovnu upisnu politiku*, NN br. 93/2010).

Hrvatski Zavod za zapošljavanje svoje aktivnosti planira i obavlja sukladno smjernicama i ciljevima definiranim u Strateškom planu Zavoda za razdoblje od 2008. do 2011. godine<sup>41</sup> koje se odnose na potrebu razvoja usluga radi povećanja konkurentnosti radne snage i zadovoljenja potreba na tržištu rada; razvoj ljudskog potencijala i administrativnog kapaciteta te uspostavu partnerskih odnosa i jačanje utjecaja na donošenje i provedbu javnih politika.

Ovako definirani strateški ciljevi imaju trajnije obilježje i predstavljaju temelj za kontinuirani razvoj usluga, za ulaganja u razvoj ljudskih potencijala, za stalnu prilagodbu poslovnih procesa potrebama korisnika i partnera uz unaprjeđenje

41 Upravno vijeće Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (2008.) *Strateški plan Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje za razdoblje od 2008. do 2011. Godine*

administrativnih kapaciteta i kvalitete usluga.

U svrhu praćenja ostvarenja postavljenih ciljeva, mjera i aktivnosti postavljaju se standardi kvalitete i definiraju potrebne kompetencije savjetnika Zavoda u svim ključnim i potpornim procesima. Također su utvrđeni i analiziraju se pokazatelji uspješnosti ključnih poslovnih procesa.

Tijekom 2011. planira se donošenje Strateškog plana Zavoda za naredno razdoblje<sup>42</sup> koji će uključiti europske smjernice sadržane u glavnim strateškim dokumentima. U *Europskoj strategiji za pametan, održiv i uključiv razvoj – Europa 2020*<sup>43</sup> postavljeno je pet mjerljivih EU ciljeva do 2020. koji postaju nacionalni ciljevi: za zapošljavanje, istraživanje i inovacije, za klimatske promjene i energetiku, za obrazovanje i za borbu protiv siromaštva. Dokument Europske komisije i Vijeća Europe „Nove vještine za nove poslove“ (engl. *New skills for new jobs*<sup>44</sup>) naglašava kako je jedan od osnovnih preduvjeta za ostvarenje ciljeva EU 2020 nužnost iznalaženja novih načina za stvaranje novih radnih mjesta, pri čemu je od temeljne važnosti identificirati kompetencije koje će biti potrebne Europi do 2020. godine, te razvijati politike usklađivanja i predviđanja vještina i poslova potrebnih na tržištu rada.

Sustav upravljanja kvalitetom podržava institucionalni razvoj Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, koherentnu organizacijsku kulturu, kvalitetu usluga i metoda te utvrđivanje i unaprjeđenje potrebnih kompetencija zaposlenika. Ovako postavljen sustav omogućava standardizaciju kvaliteta usluga Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje s jedinstvenim pristupom uz uvažavanje regionalnih različitosti i lokalnih potreba u pružanju usluga, što čini usluge Zavoda dostupnim i transparentnim korisnicima i javnosti. Sustav omogućava prilagodbu usluga potrebama tržišta rada i potrebama i potencijalima korisnika. Zbog toga, važan dio

42 Upravno vijeće Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (2011.) *Strateški plan Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje za razdoblje od 2012. do 2016. godine – u izradi*

43 European Commission (2010.) *EUROPE 2020 A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Bruxelles*  
[http://europa.eu/press\\_room/pdf/complet\\_en\\_barroso\\_\\_007\\_-\\_europe\\_2020\\_-\\_en\\_version.pdf](http://europa.eu/press_room/pdf/complet_en_barroso__007_-_europe_2020_-_en_version.pdf)

44 European Commission (2010.) *An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment. COM(2010) 682 final*  
<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st17/st17066.en10.pdf>

upravljanja kvalitetom čine ispitivanja potreba i potencijala korisnika.

### **Vještine upravljanja karijerom**

Sukladno preporukama Europskog Parlamenta i Vijeća Europske unije, poduzetništvo je definirano kao jedna od osam ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje (“Key competences for lifelong learning”, 2006.).

Učenje za poduzetništvo definirano je i kroz „Strategiju učenja za poduzetništvo 2010. – 2014. godine“ koju je Vlada RH usvojila u lipnju 2010. godine. Strategija podrazumijeva sinergiju aktivnosti svih dionika, odnosno socijalnih partnera obrazovnog sektora, gospodarstva, tržišta rada, nevladinog sektora.

Hrvatski zavod za zapošljavanje prepoznao je važnost razvoja poduzetničke kompetencije kroz tzv. razvoj vještina upravljanja karijerom (engl. „career management skills“ - CMS). Pod pojmom „vještine upravljanja karijerom“ misli se na skupinu kompetencija koje pojedincima i grupama omogućavaju da na strukturirane načine prikupljaju, analiziraju, sintetiziraju i organiziraju informacije o sebi, obrazovanju i zanimanjima; kompetencije potrebne za donošenje i provedbu odluka o nastavku obrazovanja i/ili uključivanju u svijet rada. Ove su kompetencije potrebne građanima, osobito u tzv. tranzicijskim ili prijelaznim razdobljima, koji su karakteristika koncepta suvremenog obrazovanja i zapošljavanja, zahtjeva gospodarstva temeljenog na znanju, te kao odgovor na brze tehnološke promjene i promjene na tržištima rada. Razvoj kompetencija za upravljanje karijerom pridonosi i zapošljivosti, te potiče socijalnu jednakost i uključivanje.

Dvije EU Rezolucije Vijeća za obrazovanje (2004.<sup>45</sup>; 2008.<sup>46</sup>) naglasile su potrebu za razvojem usluga cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja, kako bi ljudi stekli kompetencije potrebne za upravljanje učenjem, razvojem profesionalne karijere i zapošljavanjem, što je osobito važno u prijelaznim razdobljima profesionalnog razvoja pojedinca. U dokumentu Europske komisije i OECD-a (“Career Guidance - A handbook for policy-makers”, 2004.) također je istaknuta važnost razvoja vještina upravljanja karijerom, odnosno značaj mogućnosti pristupa visokokvalitetnim

45 Vijeće Europske unije (2004.) Jačanje politika, sustava i praksi usmjeravanja tijekom života. 9286/04 EDUC 109 SOC 234.

46 Vijeće Europske unije (2008.) Bolja integracija cjeloživotnog usmjeravanja u strategije cjeloživotnog učenja. 2905. sastanak vijeća vezan za obrazovanje, mlade i kulturu, Bruxelles, 21. studenog 2008.

informacijama i savjetima o obrazovanju, osposobljavanju i poslovima te razvijanje učinkovitih politika u upravljanju karijerom unutar obrazovnog sektora, u javnim službama za zapošljavanje, na radnome mjestu, u privatnom sektoru i dr.

### **Model profesionalnog usmjeravanja u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje**

Razvoj vještina upravljanja karijerom potiče se kroz aktivnosti Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, odnosno kroz usluge profesionalnog usmjeravanja učenika i studenata, a naročito kroz usluge profesionalnog grupnog savjetovanja i informiranja nezaposlenih osoba/tražitelja zaposlenja. Unaprjeđenje modela cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja istaknuto je u većini strateških dokumenata (Nacionalni plan za poticanje zapošljavanja 2009.-2010., Nacionalni plan za poticanje zapošljavanja 2011.-2013., Joint Assessment of the Employment Policy Priorities of the Republic of Croatia (JAP), Nacionalni program za mlade 2009. – 2013., Strateški plan Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje 2008. – 2011. i dr.).

Značajka modela profesionalnog usmjeravanja učenika i odraslih koji se provodi u Zavodu jest partnerski i multidisciplinarni pristup u prevenciji različitih negativnih pojava na društvenom i osobnom planu. Postojeći sustav profesionalnog usmjeravanja i upravljanja karijerom uključuje mjere i aktivnosti Zavoda koje se provode na nacionalnim, regionalnim i lokalnim razinama. Profesionalno usmjeravanje danas se smatra „alatom politike zapošljavanja“.

### **Aktivnosti u radu s učenicima i studentima**

Aktivnosti profesionalnog usmjeravanja u radu s učenicima imaju preventivno značenje u smislu sprječavanja kasnije (dugotrajne) nezaposlenosti omogućavanjem pomoći učenicima i njihovim roditeljima u donošenju odluka o izboru obrazovnog programa/zapošljavanja koje je sukladno psihofizičkim mogućnostima i interesima učenika te potrebama tržišta rada. Ove aktivnosti obuhvaćaju ispitivanje profesionalnih namjera učenika te profesionalno usmjeravanje - informiranje i savjetovanje koje može biti individualno, grupno, korištenjem metoda samopomoći uporabom programa temeljnih na korištenju informatičke tehnologije i dr. Aktivnosti profesionalnog usmjeravanja i upravljanja karijerom s učenicima/studentima, koje se provode u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, prepoznate

su kao vrlo uspješne i od strane Europske komisije i organizacija EU koje se bave razvojem i istraživanjima u području obrazovanja i zapošljavanja (ETF<sup>47</sup>, CEDEFOP<sup>48</sup>, OECD<sup>49</sup>). Zadnje istraživanje ETF-a i CEDEFOP-a iz rujna 2009., između ostaloga, zaključuje: „Preventivne mjere u sustavu profesionalnog usmjeravanja i savjetovanja u Republici Hrvatskoj uvelike doprinose niskom postotku osoba koje rano napuštaju školski sustav“<sup>50</sup>.

### Aktivnosti u radu s nezaposlenim osobama

Rad s nezaposlenim osobama uključuje identifikaciju i selekciju potencijalnih poduzetnika, definiranje profesionalnog plana, edukaciju za poduzetničke kompetencije kao i edukaciju za stručne kompetencije potencijalnog poduzetnika, kontinuirano praćenje i planiranje razvoja karijere i dr.

U svim područnim službama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, a u cilju motiviranja, mobilizacije, osnaživanja i unaprjeđenja kompetencija nezaposlenih osoba nužnih za povećanje njihove zapošljivosti, provode se različite radionice:

- *Kako tražiti posao* – čija je svrha poboljšanje metoda i tehnika traženja posla;
- *Kako se predstaviti poslodavcu* – kao pomoć u pripremi za kontakt s poslodavcem;
- *Radionica samoprocjene* – pomoć u samoprocjeni radnog potencijala (sposobnosti, znanja, vještina, osobina i interesa u definiranju ostvarivog profesionalnog cilja);
- *Radionice prilagođene potrebama i mogućnostima pojedinih skupina nezaposlenih osoba* – npr. radionice za nezaposlene osobe s invaliditetom.

Tijekom 2010. godine navedenim radionicama ukupno je obuhvaćeno 36.705 nezaposlenih osoba. Kako bi se kod nezaposlenih osoba povećao interes za

47 European Training Foundation

48 European Centre for the Development of Vocational Training

49 Organisation for Economic Co-operation and Development

50 *European Training Foundation (ETF) & European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2009.) Case Study Contributions from the European Training Foundation, Guidance and counseling to fight early school leaving in Croatia*

osposobljavanje i usavršavanje za poduzetništvo i poticao razvoj samozapošljavanja, Zavod redovito provodi aktivnosti grupnih informiranja i individualnih savjetovanja o mogućnostima samozapošljavanja te provodi radionice o poduzetničkim vještinama i pokretanju vlastitog posla. Kroz aktivnosti individualnog i grupnog savjetovanja utvrđuje se osobni potencijal nezaposlene osobe i mogućnosti za pokretanjem vlastitog posla. Navedene aktivnosti provode se u suradnji s ostalim partnerima i dionicima (primjerice Hrvatskim Caritasom kroz program „Stvaranje egzistencije“, županijskim razvojnim agencijama – projekt „Do konkurentnosti kroz obrazovanje i planiranje“, „Lokalna partnerstva za zapošljavanje – faza 3“, „Mladi na tržištu rada“, „Puni krug“ itd.). Tijekom 2010. godine navedenim aktivnostima informiranja o mogućnostima samozapošljavanja obuhvaćeno je 26.140 nezaposlenih osoba, a u aktivnosti individualnog i grupnog savjetovanja uključeno je 2.849 nezaposlenih osoba.

Također, u okviru Nacionalnog plana za poticanje zapošljavanja postoji mogućnost financijskog poticanja samozapošljavanja od strane Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje kroz mjeru Sufinanciranje samozapošljavanja nezaposlenih osoba. Navedena mjera usmjerena je na nezaposlene osobe koje su najmanje šest mjeseci u evidenciji nezaposlenih, a cilj je omogućiti nezaposlenim osobama provođenje vlastite poslovne ideje, a time i rješavanje pitanja njihove nezaposlenosti. U 2010. godini kroz navedenu je mjeru sufinancirano samozapošljavanje za 284 osobe.

Hrvatski zavod za zapošljavanje također provodi aktivnosti usmjerene na poticanje i razvijanje partnerstva i suradnje obrazovnih institucija, poslodavaca i lokalnih zajednica u jačanju poduzetničke klime te senzibiliziranje javnosti o značaju poduzetništva kroz organiziranje brojnih tiskovnih konferencija, okruglih stolova, prezentacija i promocija usluga i mjera Zavoda na različitim obrtničkim i gospodarskim sajmovima, na nacionalnim događanjima kao što su Tjedan cjeloživotnog učenja, Sajmovi poslova, Dani karijera i dr., izradu pisanih promotivnih materijala, priručnika i sl.

### Aktivnosti u radu s poduzetnicima, poslodavcima

Područne službe Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje provode savjetovanje poslodavaca (posebno malih i srednjih) u područjima upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. Također, za potrebe poslodavaca provode se selekcije nezaposlenih

osoba za zapošljavanje. Ovi postupci mogu uključivati i uporabu psihodijagnostičkog instrumentarija, kao i pregled liječnika specijaliste medicine rada. Pored toga, Zavod omogućava mjere potpore za očuvanje radnih mjesta te osigurava mogućnosti financiranja obrazovnih aktivnosti za tzv. poznatog poslodavca

### **Europska mreža politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja**

Od 1. siječnja 2011. godine Republika Hrvatska postala je punopravna članica Europske mreže politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja (engl. European Lifelong Guidance Policy Network – ELGPN). ELGPN je utemeljena 2007. godine na inicijativu Europske komisije s ciljem ujednačavanja politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja u području zapošljavanja i obrazovanja u zemljama članicama EU i zemljama kandidatima. Podrška je razvoju sustava nacionalnih politika cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja, povezivanja s politikama zapošljavanja, cjeloživotnog učenja i socijalnog uključivanja te razmjene iskustava i znanja među njenim članicama.

Hrvatski zavod za zapošljavanje je odlukom Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva te Ministarstva znanosti obrazovanja i športa imenovan nacionalnim predstavnikom i koordinatorom djelovanja u radu Mreže. Time su se ostvarile nužne pretpostavke za implementaciju EU smjernica i mjera u području cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja u pojedinim aspektima obrazovanja i zapošljavanja. Identificirana su četiri prioriteta: razvoj kompetencija za upravljanje karijerom; pristupačnost usluga cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja; razvoj suradnje i koordinacije djelovanja različitih dionika u području CPU; razvoj standarda kvalitete usluga CPU. Zajedničkom odlukom nadležnih ministarstava i Zavoda, u programu rada 2011.–2012. Republika Hrvatska osobito će pozornost posvetiti aktivnostima koje se odnose na razvoj kompetencija za upravljanje karijerom u području obrazovanja i zapošljavanja te razvoju suradnje i koordiniranom djelovanju partnera u području cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja, uključujući javni, privatni, civilni i dr. sektor.

### **Unaprjeđenje usluga cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i ICT podrška**

U cilju daljnjeg unaprjeđenja sustava cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja te

povećanja dostupnosti ovih usluga svim građanima Republike Hrvatske, unutar IV. komponente Instrumenta pretprijetne pomoći (IPA) „Razvoj ljudskih potencijala“, obavljene su pripreme za provođenje projekta „Usluge HZZ-a klijentima: Unaprjeđenje cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i ICT podrška“. Projektom se planira uspostaviti tzv. Nacionalni forum u profesionalnom usmjeravanju koji se temelji na partnerstvu dionika na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini te načiniti pregled i moguće izmjene zakonodavnog okvira u tom području. Također se planira osnivanje sedam pilot Centara za informiranje i savjetovanje o karijeri – CISOK (u Zagrebu, Osijeku, Koprivnici, Varaždinu, Slavanskom Brodu, Zadru i Šibeniku) koji će usluge cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja pružati različitim skupinama građana bez obzira na radni status, kronološku dob, profesionalne i osobne interese (učenici, studenti, nezaposleni, zaposleni, poslodavci, partnerske organizacije i dr.) sukladno regionalnim i lokalnim potrebama.

### **Zaključak**

Hrvatski zavod za zapošljavanje kroz programe, aktivnosti i usluge koje pruža u značajnoj mjeri omogućava jačanje poduzetničke kompetencije, osobito poticanjem razvoja kompetencija za upravljanje karijerom. Prepoznat kao ključni dionik sustava cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja u Republici Hrvatskoj Zavod provodi mjere za povećanje zapošljivosti temeljeno na partnerskom pristupu te sukladno europskim strategijama i smjernicama.

### **Literatura:**

1. Upravno vijeće Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (2008.) Strateški plan Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje za razdoblje od 2008. do 2011. godine
2. Upravno vijeće Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (2011.) Strateški plan Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje za razdoblje od 2012. do 2016. godine – u izradi
3. European Commission (2010.) EUROPE 2020 A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Bruxelles

[http://europa.eu/press\\_room/pdf/complet\\_en\\_barroso\\_\\_\\_007\\_-\\_europe\\_2020\\_-\\_en\\_version.pdf](http://europa.eu/press_room/pdf/complet_en_barroso___007_-_europe_2020_-_en_version.pdf)

4. European Commission (2010.) An Agenda for new skills and jobs: A European contribution towards full employment. COM(2010) 682 final  
<http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st17/st17066.en10.pdf>
5. Hrvatski zavod za zapošljavanje (2005.) Nacrt Standarda kvalitete usluga profesionalnog usmjeravanja i selekcije u Hrvatskom zavodu za zapošljavanje
6. Vijeće Europske unije (2004.) Jačanje politika, sustava i praksi usmjeravanja tijekom života, 9286/04 EDUC 109 SOC 234.
7. Vijeće Europske unije (2008.) Bolja integracija cjeloživotnog usmjeravanja u strategije cjeloživotnog učenja, 2905. sastanak vijeća vezan za obrazovanje, mlade i kulturu, Bruxelles, 21. studenog 2008.
8. European Training Foundation (ETF) & European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2009.) Case Study Contributions from the European Training Foundation, Guidance and counseling to fight early school leaving in Croatia
9. European Training Foundation (ETF) (2005.) Career Guidance Policy review, Croatia, External expert recommendations
10. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) “Policies for Information, Guidance and Counselling Services” project (2005.) System of Information, Guidance and Counselling Services, National Questionnaire, Republic Of Croatia

European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN) <http://ktl.jyu.fi/ktl/elgpn>

---

### **Strengthening entrepreneurial competence of clients through development of career management skills at the croatian employment service**

**Abstract** - *The Croatian Employment Service (CES) has recognized the importance of entrepreneurial competence development through development of career management skills (abbr. CMS). The CMS development has been for the most part encouraged through career guidance services for pupils and students, and especially through the services of professional group counselling and informing of unemployed persons/job seekers. The lifelong career guidance model, which is implemented by the CES, is in line with the relevant European strategies and guidelines in the area of education, employment and career management. The basis of this model is a partnership and multidisciplinary approach which integrates strategic planning, measures and activities which are carried out in collaboration with all labour market stakeholders at the national, regional and local level. Full membership in the European Lifelong Guidance Policy Network (abbr. ELGPN) represents a special acknowledgement to the Republic of Croatia and Croatian Employment Service, whereby the Croatian Employment Service has been appointed as national co-ordinator for the Network activities in the area of career guidance policy and system development.*

**Key words** - *career management skills, career guidance, career development, entrepreneurial competence*