Kariera cyfrowa: siedem zasad i model RAPID-CPR

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje transformację rynku pracy w dobie rewolucji cyfrowej, opierając się na koncepcjach Tristrama Hooleya oraz Elżbiety Mączyńskiej. Autor wskazuje, że internet przestał być jedynie narzędziem, stając się fundamentem nowej rzeczywistości zawodowej. Centralnym punktem tekstu jest prezentacja modelu RAPID-CPR oraz siedmiu zasad kariery cyfrowej, które zastępują przestarzałe, linearne modele planowania z epoki industrialnej. Czytelnik dowie się, jak wykorzystać test CRAAP do weryfikacji informacji, jaką rolę odgrywają 'słabe więzi' w budowaniu sieci kontaktów oraz dlaczego elastyczność proceduralna jest kluczowa w obliczu automatyzacji. To praktyczny przewodnik po budowaniu tożsamości cyfrowej i zarządzaniu własnym rozwojem w warunkach permanentnej niepewności i przesilenia cywilizacyjnego.

This article analyzes the transformation of the labor market in the age of the digital revolution, drawing on the concepts of Tristram Hooley and Elżbieta Mączyńska. The author argues that the internet has ceased to be merely a tool and has become the foundation of a new professional reality. The text's central theme is the presentation of the RAPID-CPR model and seven principles of digital career planning, which replace outdated, linear planning models from the industrial era. Readers will learn how to use the CRAAP test to verify information, the role of "weak ties" in networking, and why procedural flexibility is crucial in the face of automation. This is a practical guide to building a digital identity and managing one's personal development in conditions of permanent uncertainty and civilizational upheaval.

W dobie cyfrowej rewolucji, tradycyjne modele planowania kariery stają się anachronizmem. Artykuł analizuje koncepcje Tristrama Hooleya (Siedem Zasad i RAPID-CPR) oraz perspektywę makroekonomiczną Elżbiety Mączyńskiej, by zrewidować pojęcie racjonalności w kontekście zawodowym. Wykorzystując zagadkę logiczną, autor argumentuje, że w świecie niepewności kluczowa jest elastyczność planów i gotowość do zmiany, a nie kurczowe trzymanie się raz

obranego celu. Hooley's RAPID-CPR jawi się jako iteracyjny cykl dostosowywania się do nieustannie zmieniającego się otoczenia. Autor analizuje, jak te zasady adaptują się w różnych kontekstach kulturowych – od arabskich sieci relacji, przez amerykańską autopromocję, po europejską ochronę danych – i jakie pułapki grożą, gdy indywidualne kompetencje przesłaniają nierówności strukturalne. Artykuł postuluje, że tylko roztropne ryzyko, świadome zarządzanie cyfrowym śladem i autentyczne relacje mogą uchronić jednostkę przed degradacją w świecie algorytmów.

SŁOWA KLUCZOWE

Kariera cyfrowa | Model RAPID-CPR | Tristram Hooley | Elżbieta Mączyńska | Rewolucja cyfrowa | Przesilenie cywilizacyjne | Test CRAAP | Słabe więzi | Proceduralna racjonalność | Dynamizm przemian | Automatyzacja pracy | Zarządzanie informacją | Sieci społeczne | Planowanie kariery | Elastyczność zawodowa

Hooley: internet redefiniuje infrastrukturę pracy

Jeśli potraktować poważnie intuicję Tristrama Hooleya, że internet nie jest kolejnym narzędziem, lecz nową infrastrukturą świata pracy, jego siedem złotych zasad i model RAPID-CPR przestają być poradnikiem dla zagubionych. Stają się szkicem normatywnej teorii działania w epoce cyfrowej. W tym świetle hasło Hooleya, by zmianę przyjąć w postawie żądnego przygód odkrywcy, nie jest banalnym sloganem motywacyjnym, lecz skrótem poważnej tezy, że stabilne, jednorazowe plany kariery utraciły swoje empiryczne i normatywne podstawy, ponieważ świat przeżywany jednostek uległ radykalnemu przyspieszeniu pod wpływem technologii. Hooley argumentuje, że skoro internet zmienia samą logikę kariery, to jednostka musi tę zmianę zaakceptować, a nie z nią walczyć. W przeciwnym razie logika statycznego planu staje się sprzeczna z dynamiką otoczenia, które przestało respektować dawne reguły gry.

Ten sam fenomen opisuje prof. Elżbieta Mączyńska, choć używa języka makroekonomii i teorii przemian cywilizacyjnych. Wskazuje, że współczesną gospodarkę cechuje narastający dynamizm i przełomowy charakter zmian napędzanych przez rewolucję cyfrową. Mówi wprost o przesileniu cywilizacyjnym, w którym dobrze znany industrialny porządek – z jego uregulowanym modelem życia i ośmiogodzinnym dniem pracy – ustępuje miejsca czemuś nowemu. Diagnozy Hooleya i Mączyńskiej splatają się tu w jeden wniosek: dotychczasowe wzorce planowania kariery były strukturalnie wbudowane w gospodarkę przemysłową. To ona, z przewidywalnością ścieżek, hierarchią organizacji i stabilnością zawodów, tworzyła kontekst, w którym można było założyć, że raz wybrana profesja wystarczy na całe życie.

Gdy rewolucja cyfrowa rozsadza ten model od środka poprzez automatyzację, cyfryzację i platformizację pracy, wchodzimy w stan, który Mączyńska nazywa dynamizmem przemian z syndromami nietrwałości i narastającej niepewności. I to właśnie w tej przestrzeni niepewności Hooley umieszcza swoje narzędzia jako próbę odbudowy racjonalności działania zawodowego. Nie jest to już jednak racjonalność samotnego planisty, który w zaciszu gabinetu kreśli sztywny projekt kariery. To raczej paradygmat permanentnej koordynacji – nieustannego dostrajania swoich działań do ruchów innych aktorów w sieci, do logiki systemów algorytmicznych i do chaotycznego strumienia informacji.

Model industrialny vs cyfrowy: zmierzch liniowości

Aby uchwycić intelektualne napięcie, które leży u podstaw Siedmiu Zasad i cyklu RAPID-CPR, można posłużyć się prostą, lecz demaskatorską zagadką logiczną. Jej rozwiązanie wymusza bowiem konfrontację z sednem problemu planowania kariery w niestabilnym świecie. Przyjmijmy trzy fundamentalne założenia, które definiują pole gry: P oznacza, że przyszłość rynku pracy jest przewidywalna w stopniu pozwalającym na tworzenie wieloletnich, sztywnych planów; Q zakłada, że racjonalne planowanie kariery wymaga stabilności celów i środków w długim horyzoncie; R natomiast głosi, że racjonalność ta wymaga proceduralnej elastyczności i ciągłej rewizji planów w krótkich cyklach.

W epoce industrialnej, z jej obietnicą przewidywalności, logika była prosta. Przyjmowano, że P jest prawdą, a z niej wprost wynika Q. Mieliśmy więc do czynienia z klasyczną implikacją $P \rightarrow Q$ oraz z założeniem prawdziwości P, co nieuchronnie prowadziło do wniosku, że racjonalność tożsama jest ze stabilnością (Q). Współczesna diagnoza, którą przedstawiają Hooley i Mączyńska, bezlitośnie unieważnia to założenie. Przyszłość rynku pracy cechuje narastająca niepewność, co w języku logiki zapisujemy jako negację: $\neg P$. Jednocześnie obserwacja rynkowa dostarcza dowodów, że jednostki odrzucające stabilne cele na rzecz elastycznej procedury RAPID-CPR osiągają lepsze wyniki, co sugeruje prawdziwość R oraz implikację $\neg P \rightarrow R$.

Stajemy zatem przed zagadką: czy w świecie, gdzie przyszłość jest nieprzewidywalna ($\neg P$), a sukces wymaga elastyczności (R), możliwe jest utrzymanie przekonania o potrzebie stabilnego, długofalowego planowania (Q)? Zakładamy przy tym, że racjonalność planowania nie może być wewnętrznie sprzeczna. Jeżeli przyjmiemy, że Q i R odnoszą się do tego samego pojęcia racjonalności, wpadamy w pułapkę. Równoczesna prawdziwość obu tych zdań w warunkach $\neg P$ prowadzi do aporii, ponieważ Q domaga się długookresowej stałości, podczas gdy R narzuca krótkookresową zmienność. Logika statycznego planu staje się logicznie sprzeczna z dynamiką otoczenia.

Rozwiązanie tej łamigłówki wymaga myślowej wolty: rozróżnienia dwóch poziomów racjonalności. Na poziomie treści planu, w świecie $\neg P$, racjonalność faktycznie wymaga elastyczności, a zatem R jest

prawdziwe, zaś Q – fałszywe. Jednak na poziomie procedury racjonalność domaga się pewnej stałości, a mianowicie konsekwentnego stosowania cyklu RAPID-CPR jako metody nawigacji. Możemy więc sformułować nowe zdanie S: racjonalność planowania wymaga stabilności samej procedury rewizji, porzucania, wznawiania i promowania planów. Wówczas otrzymujemy spójny układ: ¬P, R oraz S, przy czym S pełni funkcję nowej postaci Q, odniesionej nie do treści planu, ale do jego metody.

W tym momencie odsłania się sedno sprawy. Siedem Zasad i cykl RAPID-CPR to nic innego jak praktyczne wdrożenie postulatu S. Ich implementacja oznacza przyjęcie stałej procedury elastyczności, która pozwala uniknąć sprzeczności między ludzką potrzebą posiadania kierunku a niemożliwością utrzymania stabilnego planu. Racjonalność nie polega już na niezmienności celu, lecz na niezmienności gotowości do zmiany celu.

Siedem Złotych Zasad: fundamenty cyfrowej kariery

Gdyby odrzucić pokusę traktowania siedmiu zasad jako podręcznej listy zaleceń i spojrzeć na nie jak na spójny system myślowy, wyłania się obraz znacznie ciekawszy. Okazuje się bowiem, że Hooley nie tyle reaguje na doraźne potrzeby rynku pracy, ile od nowa formułuje klasyczne pytanie: co to znaczy działać racjonalnie w świecie informacyjnego przesytu, globalnych sieci i nieusuwalnej niepewności?

Pierwsza zasada, głosząca nieuchronność zmiany, demontuje fundamentalne złudzenie. Podmiot, który kurczowo trzyma się stałego planu w radykalnie zmiennym otoczeniu, wpada w tę samą aporię, w jakiej znajduje się ekonomia oparta na fikcyjnym założeniu doskonałej przewidywalności. To napięcie w skali makro opisuje prof. Mączyńska, mówiąc o chaosie globalnej gospodarki i potrzebie ładu instytucjonalnego, zdolnego wchłonąć ryzyko generowane przez rewolucję cyfrową. Z perspektywy jednostki taki ład nie może być jednorazowym planem kariery. Musi stać się zestawem postaw, w których gotowość do ciągłej nauki i rewidowania założeń nie jest dodatkiem, lecz samym rdzeniem zawodowej tożsamości.

Druga zasada – informacja jest potęgą – rozwija poznawczy wymiar tej nowej racjonalności. Hooley przypomina, że kariera w cyfrowym świecie zależy od zdolności do systematycznego gromadzenia, filtrowania i interpretowania danych. Informacje, kiedyś trudno dostępne, dziś tworzą przelewającą się rzekę ofert, opinii i treści. W tym sensie informacja przestała być rzadkim zasobem, a stała się tworzywem, którego nadmiar grozi paraliżem decyzyjnym. Stąd nacisk na kompetencje, które pozwalają zapanować nad tym potokiem: od zaawansowanego wyszukiwania, przez konfigurację alertów, po wykorzystywanie sieci do pozyskiwania wiedzy, której nie da się po prostu „wyklikać” w wyszukiwarce.

Trzecia zasada, ostrzegająca, że internet jest dżunglą, wprowadza niezbędny wymiar krytyczny. Hooley kataloguje cyfrowe drapieżniki: toksyczne oferty, manipulacyjny marketing, stronnicze recenzje i zmanipulowane statystyki. W istocie rekonstruuje w ten sposób strukturę współczesnych roszczeń do

prawdy, które w sieci pojawiają się bez pieczęci tradycyjnych instytucji kontroli jakości. Dlatego właśnie przywołuje test CRAAP – minimalną procedurę oceny informacji według kryteriów aktualności, trafności, autorytetu, dokładności i celu. To nie tyle techniczne narzędzie, ile zalążek proceduralnej racjonalności na czasy, gdy zabrakło zaufanego centrum.

Czwarta zasada, przypominająca o kluczowej roli sieci, przesuwa punkt ciężkości z jednostki na relacje. W ujęciu Hooleya człowiek nie jest samotnym ego, które w izolacji kalkuluje swoją ścieżkę kariery. Jest raczej węzłem w strukturze powiązań, która dopiero otwiera dostęp do informacji, wsparcia i okazji. Znane z teorii sieci społecznych rozróżnienie na silne i słabe więzi zostaje tu przeniesione do świata pracy. Silne więzi dają poczucie przynależności, ale zamykają w informacyjnej bańce. To słabe więzi, prowadzące poza znajomy krąg, okazują się kopalnią nowych perspektyw.

Piąta zasada, mówiąca o wadze interakcji, wydobywa na światło dzienne językowy i performatywny wymiar kariery. Każda wypowiedź w sieci, od zwięzłego komentarza po rozbudowany artykuł, staje się aktem publicznej autoekspresji. Podlega ocenie nie tylko pod względem treści, ale też formy, tonu i emocjonalnych konsekwencji. Ponieważ cyfrowa komunikacja jest pozbawiona mowy ciała i innych

Test CRAAP: filtr wiarygodności informacji sieciowych

W pewnym momencie kariery niemal każdy słyszy tę korporacyjną miejską legendę: opowieść o kimś, kto „prawie wyjechał do pracy marzeń w Dubaju”. Scenariusz jest niezmienny – wysłane dane, absurdalna opłata wstępna i strata kilku tysięcy. Badania nad rynkiem pracy pokazują, jak konsekwentnie oszuści hakują ludzki system operacyjny, żerując na najpotężniejszych emocjach: nadziei na awans, lęku przed stagnacją i paraliżującym wstydzie, że nie wykorzystało się szansy.

Wyobraźmy sobie młodego specjalistę, który otrzymuje wiadomość e-mail z propozycją wynagrodzenia dwukrotnie wyższego niż obecne. Rekrutacja jest rzekomo „pilna”, a cały proces – cynicznie „uproszczony dzięki nowym technologiom”. Mężczyzna chce wierzyć, że to wreszcie jego moment, toteż zawiesza racjonalne myślenie. Nie stosuje żadnego testu weryfikacyjnego, ignoruje podstawowe pytania: kiedy zarejestrowano domenę, kto jest faktycznym nadawcą, jaki jest interes drugiej strony? Kilka dni później zostaje bez środków finansowych i z miażdżącym poczuciem, że padł ofiarą własnej naiwności.

Ta historia może go zniszczyć albo, paradoksalnie, zbudować. Znam ludzi, którzy po takiej porażce, zamiast zamknąć się w sobie, przeszli fundamentalną transformację. Zaczęli traktować każdy tekst z internetu jak hipotezę naukową, którą należy poddać próbie falsyfikacji. Uczyli się tropić źródła, analizować statystyki i dociekać, kto na tym zarabia. W efekcie stali się nie tylko mniej łatwowierni. Przekuli bolesną lekcję w

rzadką kompetencję, stając się poszukiwanymi doradcami ds. weryfikacji informacji i analizy ryzyk cyfrowych.

A teraz ćwiczenie dla tych, którzy stracili zaufanie, ale wiedzą, że muszą je odzyskać – tyle że w sposób bardziej świadomy. Wybierz jedną rekrutacyjną lub „rozwojową" ofertę z sieci, która wydaje się obiecująca. Przeprowadź na niej pełny miniaudyt: sprawdź datę, źródło, autora, deklarowany cel i twarde dane. Zapisz odpowiedź na pytanie: „Na jakiej podstawie uznaję to za wiarygodne?". Nie chodzi o popadanie w obsesyjną podejrzliwość. Chodzi o metodyczne budowanie mięśnia sceptycyzmu, który chroni przed płaceniem za czyjąś narrację walutą własnego życia.

Słabe więzi: katalizator nowych szans zawodowych

Istnieje pewien archetyp zawodowy: wybitny ekspert, który z pogardą spogląda na networking. Jego credo, wypowiadane z nutą moralnej wyższości, brzmi: „Jak ktoś jest dobry, to go znajdą". I przez lata, o dziwo, logika ta zdaje się działać – jest on znajdowany. Aż do dnia, gdy firma podlega restrukturyzacji, rynek zmienia reguły gry, a on z zaskoczeniem odkrywa, że jego nazwisko poza korporacyjną zaporą sieciową nie znaczy absolutnie nic. Nie wynika to z braku kompetencji, lecz z faktu, że cały jego dorobek nigdy nie opuścił serwerów intranetu.

Na drugim biegunie sytuuje się księgowa z przedsiębiorstwa średniej wielkości, postać daleka od blichtru konferencyjnych gwiazd. Jej strategia była dyskretna i polegała na pielęgnowaniu tego, co socjologowie nazywają słabymi więziami. Przez lata podejmowała proste działania: pisała do osób z dawnych zespołów, gratulowała awansów w serwisie LinkedIn, przesyłała artykuły, gdy wiedziała, że dany temat kogoś interesuje. Nie było w tym instrumentalnego podejścia do kontaktów, lecz cicha sztuka podtrzymywania relacji.

Gdy jej firmę przejęto, a część zespołu zwolniono, jej działanie było minimalistyczne. W treści wiadomości e-mail umieściła jedną, prostą frazę: „Jestem obecnie otwarta na propozycje zawodowe". Odpisały trzy osoby z trzech różnych organizacji. Nie dlatego, że była najbardziej błyskotliwą księgową w kraju, lecz dlatego, że w kluczowym momencie ktoś o niej po prostu pamiętał.

Oto eksperyment dla introwertyków i sceptyków. Zamiast „iść na networking", warto podjąć działanie o znacznie mniejszej skali. Wybierz trzy osoby, z którymi nie rozmawiałeś lub nie rozmawiałaś od roku. Napisz im wiadomość: „Przypomniałem sobie o Tobie (lub: Przypomniałam sobie o Tobie), ponieważ… [konkretny, szczery powód]". Nie proś o nic. Obserwuj rezultaty. Prawdziwy networking zaczyna się bowiem tam, gdzie kończy się transakcyjność, a zaczyna autentyczne zainteresowanie drugim człowiekiem.

Model RAPID-CPR: proceduralna racjonalność decyzji

Na tym tle model RAPID-CPR jawi się jako próba zaszczepienia logiki ciągłego uzasadniania na gruncie planowania kariery. Klasyczny schemat, relikt epoki industrialnej, zakładał bowiem sztywny, niemal liturgiczny porządek: najpierw analiza, potem nieodwołalna decyzja, a na końcu konsekwentna realizacja w przewidywalnym świecie. RAPID-CPR wysadza w powietrze tę jednokierunkową ulicę, zastępując ją cyklem, w którym decyzje, ich rewizje, a nawet porzucenia splatają się w niekończącą się pętlę sprzężenia zwrotnego.

Rewizja w tym ujęciu nie jest odstępstwem od normy, lecz jej fundamentem i konstytutywną cechą racjonalności. W momencie, gdy zmienia się cel, trasa czy środek transportu, jednostka nie dowodzi braku konsekwencji, lecz właśnie jej najwyższej formy: zdolności do synchronizacji planu z dynamiczną strukturą możliwości. To, co w paradygmacie fabrycznego komina zostałoby odczytane jako chwiejność, w logice cyfrowej jest oznaką trwania w rzeczywistości, a nie w jej martwej projekcji.

Akt porzucenia planu, będący w tradycyjnej narracji niemal zawsze synonimem porażki, zostaje tu w pełni zrehabilitowany. Hooley, przywołując ironiczną mądrość W. C. Fieldsa, który radził, by nie być „cholernym głupcem”, próbującym w nieskończoność tego samego, podkreśla kluczową różnicę między uporem a nieracjonalną fiksacją. W świecie, gdzie cały sektor może zostać zautomatyzowany w kilka lat, a platforma, stanowiąca fundament kariery, może zniknąć z dnia na dzień, obrona raz przyjętego planu za wszelką cenę staje się strategią wprost autodestrukcyjną.

Pauza, rozumiana jako świadome zawieszenie działań, wprowadza do modelu kluczowy wymiar refleksyjny. Czasem najbardziej racjonalną odpowiedzią nie jest ani eskalacja wysiłków, ani natychmiastowa kapitulacja, lecz strategiczne wstrzymanie decyzji w warunkach radykalnej niepewności. Ujęcie to rezonuje z intuicjami Mączyńskiej, która postulowała instytucjonalne bezpieczniki, chroniące przed nadmiernym tempem przemian. Pauza jest właśnie takim osobistym bezpiecznikiem, chroniącym przed paniką lub irracjonalną szarżą.

Wdrożenie (Implementation) stanowi odpowiedź na klasyczną aporię planowania, w której genialne strategie umierają w segregatorach. Hooley przypomina za Samuelem Johnsonem, że nic nigdy nie zostanie osiągnięte, jeśli najpierw trzeba będzie usunąć wszystkie możliwe przeszkody. W modelu RAPID-CPR racjonalność nie polega na eliminacji ryzyka, lecz na inicjowaniu małych eksperymentów i ruchów testowych. Chodzi o to, by uczyć się na realnych sprzężeniach zwrotnych z rzeczywistości, a nie na czysto hipotetycznych scenariuszach, kreślonych na papierze.

Opracowanie nowego planu, zwłaszcza w poczuciu dryfu lub utknięcia, przywraca poczucie kierunku. Działa jednak tylko pod jednym warunkiem: że nowy plan jest od początku traktowany jako jawnie tymczasowy i

otwarty na modyfikacje. Paradoks polega na tym, że w świecie pozornej, absolutnej płynności jedyną sensowną nawigacją jest ta, która z góry dopuszcza nieprzewidywalne i akceptuje nieoczekiwane wyniki jako dane, a nie jako błędy.

Kopiowanie wreszcie demaskuje fikcję absolutnego indywidualizmu w karierze. Wbrew romantycznej narracji o samotnym geniuszu, który tworzy wszystko od zera, Hooley przywołuje T. S. Eliota: niedojrzali poeci naśladują, dojrzali – kradną. W logice RAPID-CPR

Kultura determinuje styl i etykę networkingu

Aby zrozumieć pełną doniosłość Siedmiu Zasad i RAPID-CPR, trzeba dostrzec głębokie pęknięcia kulturowe między trzema wielkimi teatrami globalnej gospodarki. Te same reguły gry, zastosowane na różnych scenach, prowadzą do radykalnie odmiennych przedstawień.

W krajach arabskich świat pracy jest od wieków zanurzony w logice osobistych relacji i nieformalnych sieci, czyli wasty – potężnej waluty rodzinnych i klanowych koneksji. W takim kontekście Złota Zasada, mówiąca o sieciach jako kluczu do kariery, nie jest żadną rewolucją, ponieważ sieci były tam od zawsze. Prawdziwa zmiana polega jednak na czymś innym: internet i media społecznościowe rozszerzają tradycyjny krąg wpływów poza rodzinę, umożliwiając budowanie słabych więzi także w ponadnarodowych społecznościach profesjonalnych. Dla młodego specjalisty z Kairu czy Rijadu LinkedIn staje się poligonem, na którym ściera się lokalna norma lojalności wobec klanu z globalnym imperatywem mobilności i zawodowej autonomii. Siedem Zasad, jeśli zostanie tu właściwie przyswojonych, może zadziałać emancypacyjnie, pozwalając oprzeć swoją wartość na kompetencjach i marce osobistej, a nie tylko na tradycyjnych, nepotycznych kanałach.

W Ameryce Północnej sytuacja jest lustrzanym odbiciem. Tutaj hiperindywidualistyczny etos kariery jako projektu self-made mana zyskuje turbodoładowanie w kulturze sieciowej autopromocji. Platformy takie jak LinkedIn i Twitter stworzyły ekosystem, w którym budowanie marki osobistej jest nie tylko akceptowane, lecz wręcz wymagane, a agresywne promowanie siebie bywa uznawane za dowód przedsiębiorczości. Siedem Zasad w tym kontekście ryzykuje degradację do kolejnej listy kontrolnej dotyczącej marki osobistej, która tylko wzmacnia istniejące nierówności. Premiuje bowiem osoby biegłe w języku autoprezentacji, spychając na margines tych z potężnymi kompetencjami merytorycznymi, lecz słabszym talentem do tej performatywnej gry. Krytyczne głosy słusznie wskazują, że takie skupienie na jednostce może skutecznie maskować strukturalne mechanizmy wykluczenia.

Unia Europejska wprowadza na tę scenę trzeci, zupełnie inny wektor napięć. Z jednej strony europejskie gospodarki, zwłaszcza na północy, od lat inwestują w rozwój kompetencji cyfrowych. Z drugiej jednak, silny

gorset regulacyjny w postaci RODO nakłada twarde ograniczenia na to, jak dane osobowe i cyfrowe ślady mogą być wykorzystywane przez pracodawców. Siedem Zasad w kontekście europejskim wpisuje się więc w próbę pogodzenia ognia z wodą: innowacji z ochroną godności jednostki. Pracownik ma prawo rozwijać markę osobistą, ale ma też prawo do kontroli nad swoimi danymi. Pracodawca może przeszukiwać profile kandydatów, ale jego ocena podlega normom prawnym i etycznym, które ograniczają arbitralność opartą na prywatnych treściach.

W rezultacie globalny biznes, działając na tych trzech scenach jednocześnie, musi wykształcić swoistą metakompetencję. Musi zrozumieć, że w krajach arabskich sieci cyfrowe są nową warstwą nałożoną na prastary kapitał społeczny; w Ameryce Północnej rozszerzają logikę rynku na samą sferę tożsamości; a w Europie zostają wprzęgnięte w normatywny projekt, w którym prawa jednostki stają się integralnym elementem ładu gospodarczego. Siedem Zasad i RAPID-CPR można w tym świetle interpretować jako próbę stworzenia minimalnego, ponadkulturowego języka. Języka, który pozostaje sensowny w każdym z tych kontekstów, nawet jeśli jego konkretne dialekty muszą być za każdym razem negocjowane lokalnie.

Sztuczna inteligencja: nowa logika rynku pracy

Każde pokolenie ma swoje grzechy młodości, lecz fundamentalna różnica polega na tym, że współczesne błędy są archiwizowane. Mają one sygnaturę czasową, adres URL i dowód w postaci zrzutu ekranu, tworząc rodzaj cyfrowego tatuażu. Historia rekrutacji jest cmentarzyskiem obiecujących karier, które zamknął jeden niefortunny wpis sprzed lat: homofobiczny żart, seksistowska uwaga czy zdjęcia z „konferencji” w stanie ewidentnie niekonferencyjnym. To nie są anegdoty, lecz mechanizm selekcji.

Prawdą jest, że nie wszystko da się usunąć. Prawdą jest też, że ocena przez pryzmat wpisu sprzed dekady bywa głęboko niesprawiedliwa. Jednak równie niezaprzeczalny jest fakt, że bierność w tej materii to nie neutralność, lecz świadoma decyzja o oddaniu kontroli nad własną narracją. To wybór, który ma swoje konsekwencje, nawet jeśli dokonujemy go przez zaniechanie.

Znam przykład osoby, która poddała swój cyfrowy ślad świadomej operacji. Pierwszym krokiem był bezlitosny audyt: Google, media społecznościowe, archiwa forów. Następnie wdrożono trzyetapową strategię: treści do usunięcia, ukrycia lub zastąpienia nowymi. Nie udało się wyczyścić wszystkiego, ale osiągnięto cel strategiczny. Pierwsza strona wyników wyszukiwania przestała być galerią memów z czasów studiów, a stała się portfolio: wystąpienia, artykuły, projekty. Ta osoba nie stała się kimś innym. Po prostu przestała pozwalać, by jej najbardziej niedojrzała wersja przemawiała jako pierwsza.

Na koniec ćwiczenie, prawdopodobnie najbardziej niekomfortowe. Przeprowadź własny „audyt wstydu”. Wpisz swoje imię i nazwisko w wyszukiwarkę Google oraz serwisy LinkedIn, Facebook i YouTube, patrząc

na wyniki oczami kogoś, kto nie zna kontekstu. Odnotuj, co widzisz: co jest powodem do dumy, co jest neutralne, a co niewłaściwe lub wręcz szkodliwe. Nie musisz naprawiać całego wizerunku dzisiaj. Wybierz jedną rzecz, którą realnie poprawisz w tym tygodniu: usuniesz post, poprosisz o usunięcie oznaczenia, zmienisz ustawienia prywatności albo opublikujesz coś wartościowego, co przesunie niekorzystne treści na dalsze pozycje.

Ślad cyfrowy: aktywne zarządzanie wizerunkiem online

W epoce LinkedIna łatwo wpaść w pułapkę „człowieka-ćmy", który instynktownie leci do każdego modnego światła. Profile pękają w szwach od tytułów: strateg, lider, coach, mentor, menedżer ds. zarządzania zmianą, konsultant oraz ekspert od wszystkiego – od copywritingu po blockchain. Problem polega na tym, że odbiorca, analizując taką kolekcję, nie jest w stanie przypisać jej autorowi konkretnej etykiety. Poza jedną, miażdżącą: „nie wiadomo, czym dana osoba właściwie się zajmuje".

W opozycji staje ktoś, kto w pewnym momencie decyduje się na luksus wąskiej specjalizacji. Wyobraźmy sobie prawniczkę, która porzuca ogólną etykietę „prawnika biznesowego" i zaczyna komunikować się jako ekspertka pomagająca firmom technologicznym zarządzać ryzykiem prawnym w obszarze danych osobowych oraz sztucznej inteligencji. Jest to podejście wąskie i ryzykowne, gdyż oznacza świadomą rezygnację z części potencjalnych zleceń. Jednak właśnie dlatego, gdy w agendzie zarządu pojawia się problem dotyczący RODO i sztucznej inteligencji, jej nazwisko natychmiast trafia na listę wyselekcjonowanych kandydatów.

Czy ta droga jest wolna od błędów? Wręcz przeciwnie, jest nimi wybrukowana. Wspomniana prawniczka najpierw popadła w żargon akademicki, który skutecznie odstraszał klientów. Następnie, w ramach korekty, skręciła w stronę zbyt nieformalnej komunikacji, niemal rozwadniając swój profesjonalny wizerunek. Właściwy ton odnalazła dopiero wtedy, gdy porzuciła próby udawania i pozwoliła wybrzmieć swojej autentycznej pasji: dbałości o to, by technologia nie stała się „Dzikim Zachodem" w sferze praw jednostki.

Oto ćwiczenie dla każdego, kto w wciąż marzy, by „wszyscy byli jego klientami". Zadaj sobie jedno, brutalnie szczere pytanie: „Gdyby ktoś miał mnie polecić jednym zdaniem, jak by ono brzmiało?". Zapisz odpowiedź. Jeśli jest to wariant „fajny, kompetentny człowiek", to nie masz wyrazistej marki osobistej. Pracuj nad tą definicją tak długo, aż przybierze formę: „To jest specjalista od X dla grupy Y". Dopóki nie potrafisz samodzielnie sformułować tego zdania, trudno oczekiwać, że inni w magiczny sposób odgadną, kiedy i w jakim celu powinni do ciebie zadzwonić.

Marka osobista: narracja zamiast towaru

Wyobraźmy sobie posiedzenie rady nadzorczej globalnej korporacji. Obserwując gwałtowne zmiany w architekturze rynku pracy, zarząd zaprasza doradcę do spraw strategii HR, by ten wyjaśnił, dlaczego w ogóle warto traktować poważnie Siedem Zasad i RAPID-CPR. W końcu dotychczasowe modele zarządzania talentami, choć może niedoskonałe, jakoś funkcjonowały bez tych konceptów. Przewodniczący rady formułuje pytanie, które uderza w samą logikę systemu: po co firmie pracownicy, którzy nie przywiązują się do sztywnych planów kariery, skoro klasyczna logika HR zakładała, że przewidywalna ścieżka jest fundamentem stabilności? Doradca, odwołując się do diagnozy Mączyńskiej, odpowiada, że pandemiczny wstrząs brutalnie unaocznił kruchość wielu modeli biznesowych. Przyspieszył procesy, o których sygnały ostrzegawcze istniały od dawna, lecz były ignorowane. W sytuacji, gdy niepewność i ryzyko technologiczne nie są już incydentem, lecz stanem systemowym, zatrudnianie ludzi przywiązanych do niezmienności staje się strategicznym obciążeniem, ponieważ blokuje zdolność organizacji do jakiejkolwiek reorientacji.

Inny członek rady, reprezentujący perspektywę akcjonariuszy, drąży temat z innej strony. Czy otwieranie pola dla eksperymentów z karierą nie grozi po prostu wzrostem kosztów związanych z fluktuacją kadr? Doradca zauważa, że w realiach cyfrowego kapitalizmu koszt sztywności jest niemal zawsze wyższy niż koszt adaptacji. Jeżeli organizacja nie ułatwia pracownikom rozwijania kompetencji cyfrowej kariery – w tym budowania sieci, marek osobistych i zdolności krytycznej oceny informacji – to najbardziej mobilni i wartościowi gracze i tak odejdą. Znajdą miejsca, gdzie te umiejętności są wspierane i nagradzane. W firmie pozostaną zaś ci, których kariery już znajdują się w stanie strukturalnego dryfu, a ich bierność mylona jest z lojalnością.

Wtedy pada pytanie o sztuczną inteligencję. Jeden z menedżerów stwierdza, że skoro systemy AI coraz skuteczniej przeszukują CV, profile społecznościowe i historię działań online, to być może przyszłość kariery polega na prostym dostosowaniu się do algorytmicznych wymogów. Zamiast refleksji nad tożsamością zawodową – optymalizacja profilu pod kątem uczenia maszynowego. Doradca odpowiada paradoksem. Owszem, sztuczna inteligencja w rekrutacji wzmacnia wagę cyfrowego śladu, gdyż decyzje coraz częściej podejmują systemy działające na danych i wzorcach. Jednocześnie jednak rośnie znaczenie kompetencji, które trudno zautomatyzować: zdolności do krytycznego filtrowania informacji, formułowania oryginalnych narracji, budowania relacji opartych na zaufaniu oraz przechodzenia z roli wykonawcy do roli współtwórcy strategii. Literatura przedmiotu podkreśla, że cyfrowe narzędzia nie eliminują potrzeby refleksyjnej sprawczości, lecz ją przekształcają, często wyostrzając nierówności między tymi, którzy potrafią z nich korzystać, a tymi, którzy pozostają ich biernymi użytkownikami.

Na koniec ktoś rzuca prowokację. Jeżeli wszystko i tak rozstrzyga się w sieci, to po co jeszcze mówić o sprawiedliwości, równych szansach czy nierównościach? W odpowiedzi można przywołać tezę Mączyńskiej,

że gospodarka nie działa dobrze w warunkach nieuzasadnionego narastania nierówności, a te wynikające z niesprawiedliwych uwarunkowań – jak nierówny dostęp do edukacji i zasobów cyfrowych – podważają długookresową stabilność całego systemu. Przenosząc to na grunt kariery, można powiedzieć, że Siedem Zasad i RAPID-CPR stają się narzędziami nie tylko do indywidualnej optymalizacji. Są

Mączyńska: makroekonomiczne skutki cyfryzacji

Gdyby spojrzeć na Siedem Zasad i RAPID-CPR nie jak na techniczny podręcznik, lecz jak na próbę odnalezienia etycznego kompasu dla kariery w epoce przesilenia, ich wspólny mianownik staje się jasny: jest nim apel o roztropne ryzyko. Prof. Mączyńska słusznie podkreśla znaczenie edukacji, która pozwala zrozumieć złożone sprzężenia zwrotne między rynkiem, gospodarką a postępem społecznym i ekologicznym. Hooley z kolei pokazuje, że jednostka może odzyskać odpowiedzialność za własną biografię zawodową tylko wtedy, gdy świadomie wejdzie w przestrzeń ryzyka – gdy testuje ścieżki, rewiduje plany i buduje relacje mimo fundamentalnej niepewności.

W świecie, gdzie sztuczna inteligencja narzuca mordercze tempo zmian, a kapitalizm cyfrowy jednocześnie wzmacnia kreatywność i udoskonala manipulację, ucieczka w nostalgiczny ideał stabilnego etatu jest formą regresu. To strategia, która w ostatecznym rozrachunku nie obroni nikogo przed konsekwencjami transformacji. Z drugiej strony, bezkrytyczne poddanie się logice platform, lajków i algorytmów to akt kapitulacji, w którym jednostka zrzeka się prawa do budowania sensownej narracji własnego życia.

Siedem Zasad i RAPID-CPR można zatem odczytać jako propozycję trzeciej drogi. Nie jest to ścieżka komfortu, ponieważ wymaga nieustannego wysiłku uczenia się, filtrowania informacji, mówienia własnym głosem i wchodzenia w relacje, które nie zawsze przynoszą natychmiastową gratyfikację. Jest to jednak droga, która pozwala ocalić minimum podmiotowości w rzeczywistości, w której tradycyjne punkty oparcia ulegają erozji.

To, czy chaotyczna rewolucja cyfrowa przekształci się w proces tworzący bardziej refleksyjne i sprawiedliwe biografie zawodowe, zależy od stopnia, w jakim potraktujemy te ostrzeżenia. Jeśli globalny biznes, instytucje i jednostki potraktują poważnie diagnozę Mączyńskiej o przesileniu oraz intuicję Hooleya o karierze jako przygodzie, zmiana jest możliwa. Jeśli jednak zwycięży pokusa powrotu do iluzji stabilności lub cyniczne oddanie pola algorytmom, spełni się pesymistyczna wizja świata, w którym netokracja, czyli nowa arystokracja władająca danymi, zarządza resztą jako konsumtariatem – bierną masą pozbawioną zarówno środków, jak i języka do artykulacji własnych aspiracji.

Napięcie to pozostaje nierozstrzygnięte i żadna teoria go nie zlikwiduje. Można jednak uznać, że w ramach tego, co Habermas nazwał bezprzymusowym przymusem lepszego argumentu, oba modele stanowią dziś

jedną z najbardziej spójnych prób odpowiedzi na pytanie: jak w ogóle planować, gdy plany muszą być z definicji tymczasowe? Nie można ich jednak porzucić, jeśli nie chcemy oddać przyszłości wyłącznie w ręce przypadkowych sprzężeń rynku, technologii i geopolityki.

Porzucenie planu: racjonalna reakcja na zmiany

Choć tezy Hooleya i intuicje Mączyńskiej są kusząco trafne, trzeba uczciwie zakreślić granice tego paradygmatu. Istnieją bowiem co najmniej trzy poważne pułapki. Po pierwsze, Siedem Zasad może stać się wygodnym narzędziem do przerzucania całej odpowiedzialności za los jednostki na jej własne barki. Jeśli powiemy młodemu człowiekowi, że wszystko zależy od tego, czy będzie wystarczająco żądnym przygód odkrywcą, krytycznym myślicielem i utalentowanym gawędziarzem, z łatwością zignorujemy bariery strukturalne. A te są realne: od braku dostępu do dobrej edukacji, przez nierówną geografię szans, aż po uprzedzenia zaszyte w kodzie algorytmów rekrutacyjnych.

Po drugie, logika marki osobistej grozi przesłonięciem wszystkich innych wymiarów tożsamości, prowadząc do urzeczowienia samego siebie. W skrajnym scenariuszu człowiek staje się reżyserem własnej, nieustannej autoprezentacji, która jest na bieżąco optymalizowana pod publiczność i algorytmy. W tej grze o uwagę łatwo zatracić zdolność do autentycznej, niezaaranżowanej ekspresji. Stajemy się produktem podlegającym ciągłemu marketingowi, a nie podmiotem.

Po trzecie, istnieje niebezpieczeństwo, że networking zostanie zredukowany do cynicznej, instrumentalnej gry w kolekcjonowanie kontaktów. W takim ujęciu relacje społeczne postrzegane są jedynie jako zasób do eksploatacji, a nie jako przestrzeń, w której wspólnie tworzymy sens i wartości. Ludzie stają się kapitałem, a nie celem samym w sobie.

Krytyczne głosy z tradycji New Literacy Studies, czyli badań nad nowymi formami piśmienności, trafnie punktują, że skupienie na indywidualnych kompetencjach cyfrowych tworzy iluzję neutralności. W rzeczywistości dostęp do narzędzi, czas na naukę oraz pozycja klasowa i kulturowa decydują o tym, kto realnie czerpie korzyści z modelu cyfrowej kariery. Odpowiedź na tę krytykę nie polega jednak na odrzuceniu Siedmiu Zasad, lecz na ich osadzeniu w szerszej refleksji instytucjonalnej. Mączyńska konsekwentnie podkreśla, że chaos gospodarczy i ryzyka rewolucji cyfrowej wymagają nowego ładu, który ograniczy ciemną stronę kapitalizmu manipulacji. W tym kontekście kompetencje jednostek muszą być uzupełnione przez regulacje, które zapewnią przejrzystość algorytmów, oraz publiczne inwestycje w edukację uczącą nie tylko obsługi narzędzi, ale przede wszystkim krytycznego myślenia.

Hiperindywidualizm: pułapka izolacji w karierze

Rozważmy klasyczną anegdotę z korporacyjnego folkloru. Menedżer, po nocnej lekturze raportu, pisze e-mail napędzany furią. W nagłówku umieszcza cały zarząd, a w treści serwuje sarkazm, pasywną agresję i kilka zdań, które w jego głowie brzmiały jak genialna szarża, lecz w chłodnym, tekstowym medium materializują się jako katastrofa. Następnego dnia, gdy opadnie adrenalina, czyta wątek i widzi powściągliwe odpowiedzi. Formalnie nic się nie stało, lecz w nieformalnym obiegu informacji powstał trwały ślad: oto człowiek, który nie panuje nad emocjami.

Ten sam człowiek, kilka lat i kilka podobnych lekcji pokory później, wdraża osobisty algorytm: żaden e-mail pisany pod wpływem silnych emocji nie opuszcza skrzynki nadawczej tego samego dnia. Pisze go, zapisuje w wersjach roboczych i wraca do niego rano. Osiemdziesiąt procent takich wiadomości nigdy nie zostaje wysłanych, a pozostałe dwadzieścia procent przybiera formę trzykrotnie krótszą i dziesięciokrotnie spokojniejszą. Jego reputacja powoli ewoluuje. Z „emocjonalnego granatnika” przeistacza się w kogoś, kto potrafi ostro, lecz chirurgicznie precyzyjnie nazwać problem.

Antytezą jest historia konsultantki, która przez lata prowadziła eksperckiego bloga, generując znikomą publiczność i dojmujące poczucie, że jej praca trafia w próżnię. W pewnym momencie zmieniła strategię: zaczęła aktywnie uczestniczyć w dyskusjach pod cudzymi treściami, zadając wnikliwe pytania, uzupełniając dane i prostując błędne interpretacje. Po roku miała na koncie mniej własnych tekstów, za to pozostawiła mnóstwo cyfrowych śladów wartościowych interakcji. Gdy jedna z obserwowanych przez nią osób szukała eksperta, rekomendacja brzmiała: „Weźmy tę, która zawsze zadaje trafne pytania”.

Stąd proste ćwiczenie, dedykowane zwłaszcza tym, którzy w przeszłości palili za sobą mosty. Przez tydzień stosuj jedną regułę: każdą ważniejszą wiadomość zawodową przeczytaj na głos, zanim ją wyślesz. Jeśli w tej symulacji brzmisz jak agresywny lub niekompetentny mówca w podcaście, tekst wymaga fundamentalnej zmiany. Twoja przyszła marka brzmi wcześniej niż myślisz.

Metakomunikacja: klucz do intencji w sieci

Załóżmy, że podstawowym zadaniem teorii społecznej jest dziś opisanie warunków sensownego działania w świecie, który utracił stabilne punkty odniesienia. W takim ujęciu Siedem Zasad i RAPID-CPR przestają być tylko zbiorem narzędzi. Stają się minimalnym zestawem kompetencji, tarczą chroniącą jednostkę przed degradacją do roli biernego obiektu procesów rynkowych i pozwalającą jej współtworzyć własną biografię zawodową. Logika ta znajduje swoje odbicie w makroekonomii, gdzie Elżbieta Mączyńska podkreśla, że dynamizm zmian nie znosi potrzeby strategii, lecz czyni ją niezbędną. Siedem Zasad to zatem siedem filarów strategicznej podmiotowości w epoce cyfrowego kapitalizmu.

W epoce cyfrowego przesilenia jedyną stałą staje się gotowość do zmiany. Czy odważymy się porzucić iluzję kontroli i poddać się twórczemu chaosowi adaptacji, czy też staniemy się jedynie cyfrowymi echo naszych dawnych, sztywnych planów? Od odpowiedzi na to pytanie zależy, czy przyszłość kariery będzie scenariuszem podmiotowości, czy bezwolnego dryfu w strumieniu danych.

Inspiracje

[1] **"You’re Hired!"** Tristram Hooley, Jim Bright, David Winter

2016 | Trotman Publishing

Tristram Hooley to uznany na świecie naukowiec specjalizujący się w edukacji zawodowej i doradztwie zawodowym. Jest dyrektorem ds. badań w The Careers & Enterprise Company. Jest również profesorem edukacji zawodowej na Uniwersytecie w Derby oraz profesorem II stopnia na Uniwersytecie Nauk Stosowanych w Norwegii Środkowej. Jego praca koncentruje się na styku kariery, edukacji, technologii i polityki.

Tristram Hooley *is an internationally renowned scholar specializing in career education and guidance. He is the Director of Research at The Careers & Enterprise Company. He is also Professor of Career Education at the University of Derby and Professor II at the Inland Norway University of Applied Science. His work focuses on the intersection of career, education, technology and politics.*

The Careers & Enterprise Company, University of Derby, Inland Norway University of Applied Science

---

Jim Bright jest australijskim psychologiem organizacji i profesorem rozwoju kariery na Australijskim Uniwersytecie Katolickim (ACU). Znany jest ze swojej pracy nad rozwojem kariery i teorią chaosu w karierze. Opublikował ponad 11 książek i ponad 500 artykułów naukowych.

Jim Bright *is an Australian organisational psychologist and Professor of Career Development at Australian Catholic University (ACU). He is known for his work in career development and the Chaos Theory of Careers. He has published over 11 books and over 500 research articles.*

Australian Catholic University

Istnieje wiele osób o nazwisku **David Winter**. Jedną z nich jest David A. Winter, ekspert w dziedzinie biomechaniki i emerytowany profesor Uniwersytetu Waterloo. Drugą jest David G. Winter, emerytowany profesor psychologii z Uniwersytetu Michigan. Trzecią jest **David Winter**, emerytowany profesor psychologii klinicznej Uniwersytetu Hertfordshire.

Multiple individuals named ***David Winter*** *exist. One is David A. Winter, a biomechanics expert and professor emeritus at the University of Waterloo. Another is David G. Winter, a retired psychology professor from the University of Michigan. A third is* ***David Winter****, Professor Emeritus of Clinical Psychology at the University of Hertfordshire.*

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] **"The Career Development Handbook: The Foundations of Professional Career Practice"**

Tristram Hooley, Gill Frigerio, Rosie Alexander

2024 | Trotman

Google Scholar

[2] **"Career Guidance for Emancipation: Reclaiming Justice for the Multitude"**

Tristram Hooley, Ronald Sultana, Rie Thomsen

2019 | Routledge

Google Scholar

[3] **"The Chaos Theory of Careers: A New Perspective on Working in the Twenty-First Century"**

Jim Bright, Robert Pryor

2011 | Routledge

[4] **"Getting a Brilliant Job: A Students Guide"**

Jim Bright

Prentice Hall

[5] **"Resumes That Get Shortlisted"**

Jim Bright, Jo Earl

Allen & Unwin

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[6] **"Ile jest warta nieruchomość"**

Elżbieta Mączyńska, Mieczysław Prystupa, Kazimierz Rygiel

2004 | Wydawnictwo Poltext, Warszawa

[7] **"Czy Chiny zbawią świat?"**

Grzegorz W. Kołodko, Elżbieta Mączyńska

2018 | Prószyński i S-ka

[8] **"W. C. Fields by Himself: His Intended Autobiography"**

William Claude Fields, Ronald J. Fields

1973 | Prentice-Hall

Google Scholar

[9] **"The History of Rasselas, Prince of Abissinia"**

Samuel Johnson

1759 | R. and J. Dodsley

Google Scholar

[10] **"Old Possum's Book of Practical Cats"**

Thomas Stearns Eliot

1939 | Faber & Faber

[11] **"Career Guidance and Counseling Through the Lifespan: Systematic Approaches"**

Edwin L. Herr, Stanley H. Cramer, Spencer G. Niles

2019

Google Scholar

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Increasing students' career readiness through career guidance: measuring the impact with a validated measure"**

Anthony Mann, et al.

2021 | British Journal of Guidance & Counselling

Google Scholar

[2] **"Artificial Intelligence for Career Guidance – Current Requirements and Prospects for the Future"**

Toni Pienonen, Minna Vuorinen

2021 | IAFOR Journal of Education: Technology in Education

Google Scholar

[3] **"Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw"**

E. Mączyńska, M. Zawadzki

2006 | Ekonomista

[4] **"Ekonomia a przełom cywilizacyjny"**

E. Mączyńska

2009 | Studia ekonomiczne

[5] **"Ochrona praw wierzycieli w kontekście makroekonomicznych asymetrii"**

Elżbieta Mączyńska

2016

[6] **"The Effectiveness of CRAAP Test in Evaluating Credibility of Sources"**

Amalia Novita Sari

2021 | International Journal of TESOL & Education

Google Scholar

[7] **"Siła słabych więzi"**

Rafał Markiewicz

2022

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[8] **"Career guidance for social justice"**

Tristram Hooley, Ronald G. Sultana

2016 | Journal of the National Institute for Career Education and Counselling

Google Scholar

[9] **"Lessons for career guidance from return-on-investment analyses in complex education-related fields"**

Tristram Hooley, et al.

2024 | British Journal of Guidance & Counselling

[10] **"Qualifications and professionalism in career development"**

Helen Blake, Tristram Hooley, Kei Hei Lai

2025 | Career Development Institute

Google Scholar

[11] **"The Chaos Theory of Careers: A user's guide"**

Jim Bright, Robert Pryor

2005 | Career Development Quarterly

APA ONE Publishing System

Fundacja Dobre Państwo © 2026

Article ID: d3b1f976-91a4-4ac2-b4b0-94c4fbd112fa