

Lublin, 29 lipca 2026 r.

dr hab. Robert Zajkowski, prof. UMCS
Katedra Bankowości i Rynków Finansowych
Instytut Ekonomii i Finansów
Wydział Ekonomiczny
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

RECENZJA

rozprawy doktorskiej Pani mgr **Kamilly Bugały** zatytułowanej:
***Potencjał social mediów w kształtowaniu wizerunku marki w opinii specjalistów z branży
public relations,***
przygotowanej pod kierunkiem naukowym **prof. dr hab. Dariusza Tworzydło**
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Kolegium Mediów
i Komunikacji Społecznej

Uwagi wstępne

Podstawą formalną sporządzenia recenzji jest uchwała Rady Naukowej Dyscypliny Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, nr 28/2026 z dnia 19 czerwca 2026, zgodnie z którą Rada powołała mnie na recenzenta rozprawy doktorskiej Pani mgr Kamilly Bugały. Niniejsza recenzja została sporządzona zgodnie z wymogami określonymi w ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668). Głównym celem recenzji jest ustalenie, czy przedłożona dysertacja spełnia warunki określone w art. 187 ustawy, a w szczególności, czy stanowi oryginalne rozwiązanie problemu naukowego (art. 187 ust. 2 ustawy).



Rozprawa doktorska przygotowana przez Panią mgr Kamillę Bugałę składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii (399 pozycji), spisów rysunków (11), tabel (9), obrazów (58), wykresów (22), załączników (kwestionariusza ankiety i scenariusza wywiadu) oraz streszczeń w języku polskim i angielskim. Uwzględniając wszystkie wymienione elementy, rozprawa doktorska liczy 309 stron. Praca doktorska została napisana w języku polskim.

W procesie przygotowania niniejszej recenzji uwzględnione zostały następujące kryteria:

- trafność wyboru obszaru badawczego, przedmiot badań i temat rozprawy,
- nowatorski charakter podjętej problematyki, cele i problemy badawcze,
- metodyka badań,
- struktura rozprawy doktorskiej,
- stopień realizacji założonych celów badawczych,
- uwagi formalne,
- wnioski końcowe.

I. Trafność wyboru obszaru badawczego, przedmiot badań i temat rozprawy

Dynamiczny rozwój mediów społecznościowych w ostatnich dwóch dekadach w fundamentalny sposób przeobraził współczesną komunikację marketingową oraz *public relations*. Media społecznościowe stały się kluczowym narzędziem w zakresie skutecznego przekazywania informacji, kreowania marki oraz promowania podejmowanych działań. Dzięki globalnemu zasięgowi, platformy społecznościowe gromadzą miliardy użytkowników, co czyni je obecnie najważniejszymi kanałami dystrybucji zróżnicowanych treści.¹ Dla współczesnych odbiorców stanowią one podstawowe źródło wiedzy, aktualności oraz sugestii, które realnie wspierają procesy podejmowania codziennych decyzji. Media pozwalają użytkownikom zaspokoić istotne potrzeby społeczne, takie jak poczucie tożsamości, przynależności oraz bycie częścią wybranej wspólnoty. Fundamentalną ich cechą jest natychmiastowość i powszechna dostępność, co umożliwia błyskawiczne dotarcie komunikatu do odbiorców w każdym wieku. Jako narzędzie marketingu, skutecznie przyczyniają się do budowania i wzmacniania pozytywnego wizerunku, pozwalając na przełamywanie utrwalonych stereotypów. Jednakże nowoczesny paradygmat komunikacji w social mediach opiera się na dwukierunkowej interakcji, która pozwala budować trwałe i angażujące relacje z otoczeniem. Co oznacza, że nowoczesne platformy przestały być jedynie kanałami dystrybucji treści, stając się kluczową przestrzenią dialogu, interakcji oraz współtworzenia znaczeń między różnymi interesariuszami a ich otoczeniem. Jak zauważa Doktorantka, istotnym wyzwaniem dla organizacji jest także konieczność stałego dostosowywania się do dynamicznie zmieniających się algorytmów i trendów, szczególnie gdy są one wspierane przez rozwiązania AI, uczenie maszynowe oraz zdolność do błyskawicznej

¹ Komisja Wenecka, jako jedna z licznych instytucji, zalicza je do grupy podmiotów określanych jako *Private Power* - https://www.venice.coe.int/files/2024_11_22_Madrid_Concept%20note%20ENG.pdf



analizy olbrzymich ilości danych. W takiej sytuacji nowoczesny warsztat specjalisty PR musi ewoluować w stronę wykorzystania sztucznej inteligencji i automatyzacji, które stają się fundamentem infrastruktury wspierającej cały łańcuch komunikacji. Tak więc wykorzystanie mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku marki stanowi jedno z najnowszych osiągnięć gospodarki cyfrowej i stało się głównym przedmiotem rozważań Doktorantki w przedłożonej mi do recenzji dysertacji. W mojej ocenie mieści się ono w obszarze problematyki trudnej, wielowątkowej i skomplikowanej pod względem badawczym. W głównej mierze wynika to z problemów stojących u podstaw przygotowania i przeprowadzenia adekwatnych badań w tym zakresie. Zaproponowany tytuł pracy: ***Potencjał social mediów w kształtowaniu wizerunku marki w opinii specjalistów z branży public relations***, wydaje się dobrze oddawać kierunek poszukiwań obrany przez Doktorantkę i opisany we wstępie. W kontekście pragmatycznym zapowiada „przyjrzenie się” potencjałowi mediów społecznościowych jako kluczowemu środowisku w procesie kształtowania i kreowania wizerunku marki. **Tym samym oceniam, że wybór obszaru badawczego dla potrzeb pracy doktorskiej nie tylko nie budzi żadnych zastrzeżeń, lecz właściwa eksploracja tej tematyki może być postrzegana jako cenne źródło nowej wiedzy wzbogacającej teorię i przydatnej z praktycznego punktu widzenia.** Ponadto, tytuł pracy doktorskiej odpowiada jej zawartości i pod tym względem w mojej ocenie został sformułowany prawidłowo.

Wyzwaniem przed każdą pracą doktorską jest ukazanie „czegoś nowego”, co dotychczas albo nie było przedmiotem badań naukowych, albo zaprojektowane badania w niedostateczny sposób pozwalały na wyjaśnienie czynników, mechanizmów i procesów warunkujących specyfikę danego zjawiska. Stąd też praca doktorska z założenia ma być zorientowana na odkrywanie nieznanych obszarów wiedzy i dostarczanie odbiorcom rzetelnych informacji w tym zakresie. Takie są też moje ogólne oczekiwania wobec dysertacji przedłożonej do recenzji. Udajmy się zatem wraz z Doktorantką w tę ciekawie zapowiadającą się podróż po słabo rozpoznanym obszarze, wykorzystując jej wiedzę, siłę sugestii i determinację odkrywcy. Jednocześnie jako recenzent pozostawiam sobie prawo do możliwie obiektywnej i krytycznej oceny odsłanianej rzeczywistości oraz sposobu prezentacji nowych fragmentów wiedzy.

II. Nowatorski charakter podjętej problematyki, cele i hipotezy badawcze

Pobieżny przegląd dostępnej literatury w obszarze stanowiącym główny przedmiot recenzowanej dysertacji pozwala stwierdzić, że wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie kreowania wizerunku marki jest zagadnieniem poruszonym relatywnie często w piśmiennictwie publicystycznym oraz popularno-naukowym. Również publikacji naukowych w tym zakresie ukazało się w ostatnich latach sporo. Odnoszą się one zarówno do takich aspektów, jak aktywność na portalach społecznościowych, przejście z tradycyjnego, jednokierunkowego przekazu na interaktywny dialog, jak i do mechanizmów działania, takich jak *storytelling*, *influencer marketing* czy wykorzystanie AI do dostosowywania treści wizerunkowych. Prace badawcze poruszają także o wiele bardziej złożone problemy natury

etycznej czy wręcz filozoficznej.² Nie zmienia to faktu, że naukowe „zmierzenie się” z problematyką wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu stanowi wciąż wyzwanie i zarówno obecnie, jak i w przyszłości będzie „wdzięcznym” przedmiotem dociekań badawczych.

W odniesieniu do wskazanego obszaru badawczego w dysertacji sformułowany został główny cel pracy (s. 8), jakim jest „... *kompleksowa diagnoza oraz ocena potencjału mediów społecznościowych jako kluczowego środowiska w procesie kształtowania i kreowania wizerunku marki, z uwzględnieniem opinii, doświadczeń oraz strategii stosowanych przez specjalistów i ekspertów z branży public relations*”. Od strony semantycznej tak sformułowany cel główny budzi pewne zastrzeżenie, gdyż trudno sobie wyobrazić, w jaki sposób Doktorantka upora się z „kompleksową diagnozą” gdy chociażby próba badawcza jest ograniczona do polskich ekspertów PR (informacja na s. 153). W tym świetle, formułując cel główny, Doktorantka zastosowała, w mojej ocenie, zbyt duży skrót myślowy, czego potwierdzeniem jest złagodzenie jego brzmienia na stronie 147, gdzie już mowa wyłącznie o „zbadaniu potencjału mediów społecznościowych”.

Generalnie jednak należy uznać, że zarysowany cel badawczy rzuca światło na to, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części pracy i oceniam go pozytywnie, szczególnie w złagodzonej formie. Sugeruję jednakże, że jeżeli praca będzie publikowana, należy zadbać o używanie jednakowych sformułowań w różnych jej miejscach.

Zdecydowanie lepiej sformułowane zostały główne pytanie badawcze, jak również 7 pytań pomocniczych (s. 147), które klarownie wskazują, co dokładnie będzie eksplorowane w ramach określonego obszaru analitycznego. W pracy sformułowane zostały 4 hipotezy badawcze (s. 148). Jeżeli przyjąć za D. Silvermanem, że hipoteza stanowi pewien rodzaj stwierdzenia lub propozycji, którą można poddać weryfikacji (przetestować)³, to w odniesieniu do sformułowanych hipotez, posiadających charakter złożony i wielowątkowy, ich weryfikacja może okazać się karkołomna. Tym chętniej odniosę się do tego w dalszej części recenzji, gdy dowiem się, jak Doktorantka poradziła sobie z tym problemem.

Konkludując: sformułowany cel główny pracy, wyizolowane problemy badawcze oraz postawione hipotezy, pomimo zgłoszonych zastrzeżeń, stanowią spójną pod względem merytorycznym całość i na etapie ich ogólnej oceny nie budzą kontrowersji, wskazując wyraźnie kierunki eksploracji analizowanego obszaru, które wybrała Doktorantka.

² Rambocas, M., & Roopnarine, R. (2025). Edits or ethics: How manipulated images compromise brand equity on social media. *Journal of Marketing Communications*, 1-25; Dwivedi, Y. K., et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, Artykuł 102168.

³ Silverman, D. (2009). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



III. Metodyka badań

Rozdział 3 ma tytuł „Metodologia badań własnych oraz prezentacja wyników”. Pozwolę sobie zwrócić uwagę na częste w Polsce niedopatrzenie związane z używaną terminologią. Otóż metodologia to dyscyplina o charakterze metanaukowym, która bada procedury, pojęcia i założenia teoretyczne leżące u podstaw danej nauki⁴. Charakter aplikacyjny (praktyczny) ma natomiast metodyka, która stanowi pragmatyczny dobór narzędzi do realizacji konkretnego celu badawczego⁵. Tak więc, gdy ktoś pisze rozdział o metodologii, wówczas tworzy przestrzeń na uzasadnienie wyboru chociażby paradygmatu badawczego (np. dlaczego badania jakościowe, a nie ilościowe). W tym wypadku jednakże opisana została metodyka, czyli dokładny „przepis”, jak krok po kroku zorganizowano badania.

W procesie badawczym zostały wykorzystane różne metody badawcze. Obok przeglądu literatury i badań *desk research*, Doktorantka zdecydowała o zastosowaniu metod badań ilościowych (kwestionariusz ankiety – technika PAPI) oraz jakościowych (indywidualne wywiady pogłębione – IDI). W tym miejscu należy nadmienić, że dobór metod badawczych zwykle stanowi newralgiczny moment w każdym procesie badawczym. Od nich zależą uzyskane wyniki, możliwość ich interpretacji, uogólniania, konkludowania oraz formułowania osądów o określonym znaczeniu naukowym. Z tego też powodu ich dobór oraz reżim stosowania są kluczowe dla jakości efektów końcowych pracy.

Na pochwałę zasługuje operacjonalizacja kluczowych pojęć przedstawiona w tabeli 4. Jest to element porządkujący rozważania, wprowadzający przejrzystość oraz właściwy reżim terminologiczny.

Główny proces badawczy, jak wspomniano wcześniej, obejmował badania ilościowe (kwestionariusz ankiety) przeprowadzone z zastosowaniem techniki PAPI. Proces gromadzenia danych odbył się podczas Kongresu Profesjonalistów Public Relations w 2023 r. Ostateczna próba liczyła 100 osób. Zarówno więc liczebność próby, jak i jej charakter uniemożliwiają jakąkolwiek generalizację wyników, a wnioskowanie należy zawęzić wyłącznie do grupy osób, które wypełniły ankietę. Zabrakło mi w tej części informacji w jaki sposób został zbudowany instrument badawczy, czy poszczególne pytania są replikacją innych badań, czy też stanowią autorskie propozycje Doktorantki, czy poszczególne skale były walidowane, czy prowadzony był pilotaż, jeżeli tak to w jakim zakresie i jakie były jego efekty? Liczę, że odpowiedzi na te pytania zostaną udzielone podczas publicznej obrony pracy.

Chciałbym zwrócić uwagę, że na stronie 152 znajduje się zdanie „... *Tego typu metodologia umożliwia dogłębne zrozumienie zjawisk społecznych poprzez aktywny dialog z uczestnikami, co prowadzi do uzyskania bardziej rzetelnych danych empirycznych* ...”, gdy

⁴ Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu, *Contemporary Management Quarterly*, (2)2013, 17-26

⁵ Czakon, W. (Ed.). (2011). *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Wolters Kluwer Polska.



tymczasem dwie strony dalej napotykały takie oto stwierdzenie „... *Udział w badaniu był dobrowolny i anonimowy* ...”. Odpowiedź na pytanie w jaki sposób udało się Doktorantce pogodzić „aktywny dialog” z „zachowaniem anonimowości” niech również będzie elementem wystąpienia podczas publicznej obrony.

Chcąc pogłębić uzyskane wyniki, w roku 2024 r. Doktorantka przeprowadziła 10 wywiadów pogłębionych (IDI) z celowo dobranymi specjalistami z branży PR. Zarówno scenariusz wywiadu jak i kwestionariusz ankiety zostały w pracy zamieszczone. Można więc ocenić sposób ich konstrukcji i w tym obszarze nie budzą większych zastrzeżeń, poza może brakiem w niektórych miejscach wariantu odpowiedzi typu „inne, jakie?” i/lub miejsca na swobodną odpowiedź.

Obydwie próby zostały scharakteryzowane najpierw poprzez podanie kluczowych informacji (s. 154), następnie bardziej szczegółowo (ss. 155 i następne). Prezentując dane metryczkowe, w kilku miejscach Doktorantka wykorzystwała wykresy do prezentacji zmiennych dychotomicznych (np. wykres 2, wykres 5, czy wykres 6). Generalną zasadą jest, że tego typu zmienne nie powinny być obrazowane, a jedynie opisane, ponieważ ich graficzna prezentacja „wygląda na nieco naiwną”. W mojej ocenie też rozdział metodyczny powinien kończyć się na charakterystyce prób, a zasadnicze wyniki badań powinny zostać przeniesione do odrębnego rozdziału. Zabieg taki, wyłącznie techniczny, w mojej ocenie mógłby uporządkować pracę i zrównoważyć objętość rozdziałów.

Oceniając ogólnie założenia metodyczne, stwierdzić mogę, że cały proces został zorganizowany poprawnie; jest on mniej rygorystyczny niż w reprezentowanej przeze mnie dyscyplinie, ale, jak rozumiem, taki jest paradygmat i praktyka Dyscypliny Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach, co pozwala mi konkludować na korzyść tej dysertacji.

Zasadnicze wyniki badań zostały przedstawione w dwóch blokach. Sposób prezentacji danych ilościowych to głównie wykresy i tabele wraz z opisami informacji zawartych na wykresach i tabelach. Zaproponowanej metodyki nie można nazwać szczególnie wyrafinowaną ani wysublimowaną. Szkoda, że Doktorantka przynajmniej w przypadku niektórych pytań, dla których zastosowana została skala pomiarowa, nie pokusiła się o obliczenie wartości średnich, odchyłeń, korelacji rang czy wnioskowania statystycznego opartego na testach nieparametrycznych. Przykładowo na stronie 167 znajduje się obszerny opis, gdzie podane są częstości wskazań na daną liczbę, odzwierciedlającą subiektywną ocenę konkretnej platformy społecznościowej przez ekspertów. Pozwoliłem sobie na proste obliczenie i okazało się, że na podstawie średnich ważonych Facebook wypadł nieco gorzej (4,18) niż Instagram (4,21), a LinkedIn wcale nie „uzyskał najwyższe noty wśród wymienionych platform” (s. 168), gdyż ma średnią ocenę na poziomie dokładnie 4,0, mimo że ocena wzrokowa wykresu sugeruje coś innego. Tego rodzaju metod, choćby nieznacznie bardziej zaawansowanych, w tej części pracy mi zabrakło.

Podrozdział 3.5. poświęcony został analizie materiału zebranego podczas wywiadów. Doktorantka wskazała jaki był klucz doboru ekspertów, kim były te osoby (oczywiście bez naruszania ich danych osobowych) oraz jakie kryteria musiały spełnić. Wyjaśnione zostało także jakie obszary problemowe były przedmiotem wywiadu. W przypisie nr 466 znajduje się obiecujący link do zestawu wybranych cytatów zamieszczonych w chmurze, pochodzących z wywiadów. Jakież było moje rozczarowanie jako recenzenta, gdy po kliknięciu przeglądarka wyświetliła komunikat „Żądany plik nie istnieje.” Pozostawię ten fakt bez dodatkowego komentarza.

Sposób prezentacji danych jakościowych jest następujący: najpierw formułowana jest ogólna konstatacja, następnie zilustrowana (miejscami wręcz obficie okraszona) przywołanymi fragmentami wywiadów. Zabrakło mi w tej części analiz, na które pozwala nowoczesne oprogramowanie do analizy wyników badań jakościowych, np. MAXQDA. Wówczas odbiorca miałby szansę ujrzeć wyniki szerszej analizy kontekstowej, powiązania pomiędzy pojęciami lub obszarami, albo chociażby zobaczyć chmurę słów. Jeżeli praca ta będzie udostępniana w innej formie niż dysertacja doktorska, proponuję rozważyć uzupełnienie jej części analitycznej.

W części 3.6. Doktorantka przystąpiła do formułowania wniosków oraz weryfikacji hipotez. Dobrze, że znalazło się tam zdanie „... *Dopiero na gruncie tak usystematyzowanych ustaleń możliwe stało się przejście do holistycznej weryfikacji hipotez badawczych* ...”. Dzięki temu wyjaśniło się w jaki sposób Doktorantka „rozprawi” się z hipotezami. Najpierw więc zostały udzielone odpowiedzi na pytania badawcze, a następnie znajduje się owa holistyczna walidacja. Abstractując od faktu pozytywnej weryfikacji wszystkich czterech hipotez, nasuwa się inne pytanie, czy tego rodzaju podejście mająca charakter narracyjny jest słuszne. Przy tym sposobie postępowania kierunek weryfikacji zależy wyłącznie od użytych argumentów. Można sobie wyobrazić sytuację, w której jeden respondent wyraził pogląd sprzeczny z hipotezą i przy najbardziej rygorystycznym podejściu konieczna okaże się jej falsyfikacja. Stąd, w mojej opinii hipotezy powinny być zdecydowanie krótsze, jednoznaczne i „zerojedynkowe”. Wówczas badacz miałby możliwość udzielenia odpowiedzi „tak” lub „nie”. Pozostawiam ten fragment recenzji jako polemiczny, do ewentualnej konstruktywnej dyskusji podczas publicznej obrony.

Do tej części pracy mam też zastrzeżenie dotyczące sposobu formułowania wniosków. Otóż, mimo braku możliwości uogólniania wyników, fakt ten nie został dostatecznie wyraźnie zaakcentowany, a obecnie niektóre sformułowania mają charakter bardziej zbliżony do uogólnień niż do wnioskowania w obrębie próby. Proponuję, aby w przyszłości unikać tego rodzaju uchybień.

Reasumując, uzyskane efekty badawcze są rezultatem odpowiednio zaplanowanego i przeprowadzonego procesu badawczego. Mimo ich ograniczeń dostarczają odbiorcy nową wiedzę, rzucając dodatkowe światło na to, jak eksperci z branży oceniają znaczenie platform internetowych w kreowaniu wizerunku marki.

IV. Struktura rozprawy doktorskiej

Struktura pracy została podporządkowana realizacji jej celu głównego. Praca składa się ze wstępu, czterech rozdziałów, zakończenia, bibliografii, spisów: rysunków, tabel, obrazów, wykresów oraz załączników (kwestionariusza ankiety i scenariusza wywiadu), a także streszczeń w języku polskim i angielskim.

Ocenić można, że zawartość poszczególnych rozdziałów odpowiada tematyce dysertacji określonej w tytule i z punktu widzenia strukturalnego stanowi dosyć skrupulatne rozwinięcie poszczególnych założeń badawczych. Z merytorycznego punktu widzenia praca stanowi spójną i względnie konsekwentną całość.

Wstęp, jako swoiste zarysowanie problematyki pracy, zarówno głównej, jak i obocznej, powinien zachęcać czytelnika do szczegółowej lektury kolejnych jej rozdziałów. Doktorantka zamieściła w tej części ogólne informacje dotyczące zmiany paradygmatu komunikacji, która dokonała się w ciągu ostatnich dwudziestu lat pod wpływem rozwoju mediów społecznościowych. Uzasadniono wybór tematu, wskazując, że *social media* przestały być jedynie kanałami dystrybucji treści, stając się kluczową przestrzenią dialogu, interakcji i współtworzenia znaczeń pomiędzy „marką” a jej otoczeniem. We wstępie zamieszczono cel główny pracy. Zabrakło mi w nim innych elementów konstytuujących proces badawczy, takich jak pytania i hipotezy. Nie zamieszczono również syntetycznych informacji dotyczących głównych metod badawczych, które umożliwią właściwą realizację głównego celu pracy. Nie są to oczywiście uchybienia krytyczne. Sprawiają raczej, że odbiorca musi się „nakartkować” (w tym wypadku – „nascrollować”), by uchwycić kompleksowy obraz zamiarów badawczych. W końcowej części zawarto krótki opis struktury pracy. Ogólnie można ocenić, że wprowadzająca część dysertacji, mimo zgłoszonych uwag, pozwala zidentyfikować intencje badawcze Doktorantki.

Rozdział pierwszy stanowi fundament teoretyczny pracy, w którym Doktorantka dokonuje systematyzacji pojęć oraz analizy mechanizmów zarządzania marką w otoczeniu rynkowym. Wychodząc od definicji wizerunku marki, Doktorantka prowadzi odbiorcę poprzez zagadnienia odnoszące się do tworzenia tożsamości marki w wymiarze funkcjonalnym, emocjonalnym oraz symbolicznym, prowadzące do postrzegania tożsamości marki zgodnie ze sposobem zaproponowanym przez Jean-Noëla Kapferera. Pozytywnie należy ocenić zabieg związany z ilustrowaniem poszczególnych składowych modelu przykładami praktycznymi. Daje to możliwość natychmiastowego przeniesienia koncepcji teoretycznych na rzeczywistość gospodarczą. Doktorantka śledzi ewolucję pojęcia marki od prostych znaków cechowych po współczesne ujęcie kapitału marki oparte na aspektach psychologicznych. Przedstawiono też kluczowe mechanizmy kształtowania wizerunku, jak np. *storytelling*, angażowanie interesariuszy czy *influencer marketing*. W konsekwencji, zgodnie z teorią, wizerunek ma pełnić funkcję ogniwa wartości, wpływając na zaufanie, poczucie bezpieczeństwa i decyzje zakupowe klientów. Doktorantka dokonuje też istotnego dla pracy rozróżnienia między

tożsamością (wewnętrznie projektowanym obrazem firmy) a wizerunkiem (sposobem jego zewnętrznego odbioru). Przeanalizowano modele teoretyczne wspierające budowanie spójnej identyfikacji, w tym: model kapitału marki Aakera, koncepcję archetypów Junga, model koła tożsamości, pryzmat tożsamości Kapferera oraz podejście relacyjne Escha. Podkreślono, że brak harmonii między tożsamością a wizerunkiem prowadzi w konsekwencji do osłabienia reputacji organizacji. W dalszej części Doktorantka odnosi się do działalności w zakresie PR jako „funkcji zarządzania opartej na dialogu i etyce, której celem jest osiągnięcie harmonii z otoczeniem poprzez rzetelną informację”. Słusznie Doktorantka rozgranicza działania PR od komunikacji marketingowej, wskazując jednocześnie na konieczność symbiozy tych dwóch obszarów. Omówione zostają tradycyjne i nowoczesne narzędzia PR, takie jak *media relations*, komunikacja kryzysowa, *event marketing* czy monitoring mediów. Rozdział kończy się analizą Zintegrowanej Komunikacji Marketingowej (IMC), podkreślając konieczność synergii działań online i offline, łączącej więc tradycyjne podejście do PR ze specyfiką kanałów cyfrowych. Rozdział kończy analiza metod pomiaru efektywności PR, obejmująca monitoring mediów (model PESO), badania opinii publicznej oraz wskaźniki lojalnościowe, takie jak NPS, CSI i CES. Całość rozdziału wykazuje, że w dobie cyfrowej spójność przekazu i stała analityka są niezbędne do budowania autentycznego i odpornego na kryzysy wizerunku marki.

Uwagi do rozdziału 1:

1. Zabrakło mi nieco odniesień do szerszego kontekstu teoretycznego, np. teorii kapitału ludzkiego, teorii przedsiębiorczości czy teorii behawioralnych.
2. Zabrakło mi przykładów ilustrujących sposób implementacji mierników skuteczności działań PR.
3. W mojej ocenie, na tym poziomie naukowym zbędne jest tłumaczenie różnic pomiędzy PAPI, CAPI, CATI i CAWI (ss. 64-65).
4. Na początku rozdziału znajduje się krótkie wprowadzenie do jego treści. Na końcu ponownie pojawia się podsumowanie, które wskazuje, co zostało zrobione. Według mnie wpływa to wyłącznie na zwiększenie objętości pracy, pozostając bez wpływu na jej merytorykę.
5. W tekście zdarzają się określenia, które można uznać za kolokwializmy lub język potoczny, jak np.: przewaga konkurencyjna – z markami właśnie tak jest (s. 12).
6. Niektóre grafiki w przekazanej mi kopii doktoratu są mało czytelne, co nieco utrudnia ich analizę (np. Obraz 15).

Uwagi te nie wpływają bynajmniej na moją bardzo wysoką ocenę zawartości merytorycznej tego rozdziału

Rozdział drugi stanowi szczegółową analizę specyfiki, ewolucji oraz funkcjonalności platform społecznościowych w kontekście strategicznego zarządzania wizerunkiem. Doktorantka definiuje media społecznościowe jako swoisty ekosystem aplikacji umożliwiający użytkownikom interakcję oraz współtworzenie treści. Jest to definicja krótka, która trafnie oddaje istotę rzeczy. Dalej, wskazuje się na gwałtowny wzrost znaczenia tych mediów w Polsce, ilustrując to licznymi statystykami. Opisano ich ewolucję, wskazując na

5 zasadniczych etapów: od forów internetowych i blogów, przez serwisy społecznościowe i mikroblogi, aż po dominację aplikacji mobilnych. Wprowadzony podział, będący koncepcją autorską Doktorantki, porządkuje dyskusję w tym zakresie i zasługuje na pochwałę. Na stronie 79 znajduje się zdanie: *„Człowiek, będąc istotą społeczną, odczuwa naturalną potrzebę nawiązywania relacji, dzielenia się doświadczeniami oraz przynależności do wspólnoty.”*, które jedynie utwierdza mnie w przekonaniu o słuszności uwagi sformułowanej przy rozdziale 1, zgodnie z którą wartościowe dla całej pracy byłoby odniesienie się do koncepcji kapitału społecznego jako teoretycznego tła rozważań. Następnie przedstawiona została historia rozwoju narzędzi komunikacji od systemu SBBS po współczesne platformy. Dokonano też charakterystyki kluczowych platform, takich jak Facebook (szeroki zasięg, analityka), Instagram (komunikacja wizualna, storytelling), TikTok (krótkie formy wideo, wysokie zaangażowanie), LinkedIn (relacje B2B, thought leadership) oraz YouTube (treści pogłębione i edukacyjne).

W dalszej kolejności zaprezentowano proces adaptacji social mediów przez organizacje. Omówiono go, wykorzystując pięciostopniowy model dojrzałości, akcentując potrzebę pełnej integracji różnych kanałów z funkcjonowaniem organizacji. Wskazano na kluczowe cechy mediów, takie jak interaktywność, dostępność i globalny zasięg, które wspierają ich funkcje społecznościowe, publikacyjne i informacyjne. Doktorantka wskazała na kluczowe filary kształtowania wizerunku organizacji, do których zaliczyła komunikowanie wartości marki, regularne publikowanie, zastosowanie storytellingu, budowanie zaufanych społeczności oraz świadome wykorzystanie influencer marketingu i kampanii płatnych. Poruszony został również niezwykle istotny wątek związany z zarządzaniem kryzysowym wizerunkiem. Podkreślono także, że jakość contentu bezpośrednio determinuje percepcję marki. Doktorantka podjęła też próbę (skuteczną) identyfikacji ryzyk związanych z potencjalnym kryzysem wizerunku w mediach społecznościowych. Wyróżnione zostały w tym zakresie: wysoka dynamika kryzysów wizerunkowych, trudności w kontroli narracji wynikające z algorytmów personalizujących oraz problem dezinformacji i fake newsów, które podważają wiarygodność organizacji.

Rozdział zamykają rozważania odnoszące się do nowoczesnego warsztatu PR opartego na wykorzystaniu systemów sztucznej inteligencji i automatyzacji (chatbotów), które wspierają tworzenie treści, analizę sentymentu i hiperpersonalizację przekazu.

Uwagi do rozdziału 2:

1. Przy analizie popularności mediów społecznościowych zabrakło mi nieco odniesień do danych globalnych, umożliwiając porównanie dynamiki charakteryzującej Polskę z innymi krajami lub regionami.
2. Nieco zbyt wiele miejsca poświęcono charakterystyce wybranych platform; wskazanie ich głównego przeznaczenia oraz specyfiki w zupełności by wystarczyło.
3. Zdecydowanie zbyt mało miejsca poświęcono także „ciemnej stronie” mediów społecznościowych, przez co rozdział nie został odpowiednio zbalansowany. Oczywiście



rozumiem intencję, jednakże rzetelność naukowa wymaga spojrzenia na dane zagadnienie z różnych perspektyw.

4. Podobnie jak w rozdziale 1, na początku rozdziału znajduje się krótkie wprowadzenie do jego treści. Na końcu ponownie pojawia się podsumowanie, które wskazuje, co zostało zrobione. Według mnie wpływa to wyłącznie na zwiększenie objętości pracy, pozostając bez wpływu na jej merytorykę.
5. W tekście zdarzają się określenia, które można uznać za kolokwializmy lub język potoczny, jak np.: ogromny wzrost popularności odnotowały Instagram oraz TikTok (s. 76), „ogromny” to znaczy jaki?
6. Niektóre grafiki są mało czytelne, co nieco utrudnia analizę zaprezentowanych informacji (np. Obraz 38).
7. Niezwykle pomocne w analizie poszczególnych treści jest zilustrowanie ich przykładami z praktyki, które nadają pracy odpowiednią plastyczność i wzmacniają przekaz.

Uwagi te również nie wpływają na moją bardzo wysoką ocenę merytorycznej zawartości drugiego rozdziału.

Rozdział trzeci stanowi empiryczne jądro rozprawy. Jego zawartość i związane z nią uwagi zostały omówione w części III tej recenzji.

Rozdział czwarty pracy stanowi próbę zastosowania wniosków z analizy teoretycznej oraz badań empirycznych w praktyce gospodarczej. To interesujące podejście, rzadko spotykane w dysertacjach w tej formie. Autorzy raczej ograniczają się do prezentacji wątków aplikacyjnych w zakończeniu lub podsumowaniu, niż w odrębnym rozdziale. W tym wypadku jest to wyodrębnione i obszernie przedstawione, co również wzbogaca całość opracowania. Doktorantka przedstawiła rekomendacje w czterech obszarach.

W obrębie zasady efektywnego wykorzystania social mediów w public relations, Doktorantka wskazuje, że fundamentem działań PR w środowisku cyfrowym jest budowanie relacji oparte na dialogu. Rekomenduje się odchodzenie od jednostronnej emisji komunikatów na rzecz interaktywności i „humanizacji” marki poprzez eksponowanie jej ludzkiego oblicza. Kluczowym elementem jest personalizacja przekazu oraz ścisła i precyzyjna segmentacja odbiorców, co pozwala dopasować przekaz do konkretnych grup docelowych. Całość procesu musi opierać się na podejściu data-driven, wykorzystując profesjonalne narzędzia analityczne do optymalizacji strategii.

W sferze strategii zarządzania wizerunkiem marki w social mediach, Doktorantka proponuje traktowanie mediów społecznościowych jako przestrzeni partnerskiej rozmowy, w której odbiorca staje się współtwórcą znaczeń. Akcentuje się wagę spójności narracji międzyplatformowej (*content governance*), gdzie nadrzędny wzorzec jest dostosowywany do specyfiki technologicznej poszczególnych kanałów. Szczególną rolę przypisano komunikacji wizualnej, zwłaszcza krótkim formatom wideo, które obecnie stanowią standard rynkowy budujący wysokie zaangażowanie.

Biorąc pod uwagę adaptację do dynamicznie zmieniającego się środowiska mediów społecznościowych, Doktorantka postuluje traktowanie strategii komunikacji jako „żywego dokumentu”, podlegającego systematycznej weryfikacji i testom. Praca w mediach społecznościowych wymusza całodobową gotowość do monitorowania nastrojów i natychmiastowej reakcji. W obszarze zarządzania kryzysowego niezbędne jest wdrożenie sformalizowanych procedur, unikanie reakcji emocjonalnych oraz profesjonalna walka z dezinformacją.

W ramach zaleceń dotyczących rozwoju strategii komunikacji w social mediach Doktorantka rekomenduje koncentrowanie się na długofalowym planowaniu strategicznym. Zaleca się zastępowanie doraźnych postów zintegrowanymi kampaniami wizerunkowymi o jasno zdefiniowanych wskaźnikach, które replikują ich skuteczność. Ważnym kierunkiem rozwoju jest odpowiedzialna implementacja sztucznej inteligencji i automatyzacji, które przy zachowaniu nadrzędnej roli czynnika ludzkiego, podnoszą efektywność operacyjną. Rekomendacje domykają postulat wzmacniania employer i personal brandingu, gdzie autentyczne narracje pracowników stają się najbardziej wiarygodnym nośnikiem wartości organizacji.

Rozdział czwarty stanowi intrygującą część, którą zapewne najpełniej ocenią praktycy PR. Podkreślić należy jednak, że nie jest to zbiór pobożnych życzeń Doktorantki, lecz solidny materiał osadzony w teorii i zilustrowany szeregiem przykładów. Zastrzeżenia do tej części nie odbiegają swoim charakterem od zgłoszonych przy rozdziale 1 i drugim, w związku z tym pozostają bez wpływu na dobrą ocenę tej części pracy.

W zakończeniu pracy Doktorantka dokonuje rekapitulacji przeprowadzonych analiz, stwierdzając, że główny cel rozprawy został w pełni osiągnięty. Praca udowodniła, że we współczesnym świecie media społecznościowe przestały być opcjonalnym dodatkiem, a stały się fundamentalnym i nieodzownym elementem strategicznego zarządzania komunikacją. Doktorantka konkluduje, że skuteczność kształtowania wizerunku w tym środowisku nie zależy od samej obecności, lecz od jakości prowadzonych relacji, autentyczności przekazu oraz zdolności organizacji do szybkiej adaptacji technologicznej. Wykazano, że chociaż social media niosą ze sobą ryzyka (kryzysy, dezinformacja), to oferują niespotykane wcześniej narzędzia analityczne i komunikacyjne, które – o ile są obsługiwane przez kompetentnych specjalistów – pozwalają budować silną, odporną na turbulencje markę. Rozprawa kończy się stwierdzeniem, że przyszłość public relations będzie nierozzerwalnie związana z rozwojem sztucznej inteligencji i nowych form interakcji, co otwiera pole do dalszych badań naukowych w tej dyscyplinie, z czym można się jedynie zgodzić.

V. Stopień realizacji założonych celów badawczych

Moja ocena rozprawy doktorskiej mgr Kamilly Bugały w zakresie: przeglądu literatury, metodyki badań, prezentacji i opisu wyników, identyfikacji czynników warunkujących procesy wspierania budowy marki przy wykorzystaniu mediów społecznościowych oraz częściowo krytycznych wniosków, pozwala stwierdzić, że założony cel pracy został



zrealizowany oraz że uzyskane wyniki umożliwiły odniesienie się do postawionych hipotez. Zawarte w recenzji uwagi odnoszące się do niektórych jej aspektów stanowią w pewnym stopniu element szerszej dyskusji, która wydaje się konieczna i aktualna w najbliższym czasie. Mimo stwierdzonych mankamentów Doktorantka wykazała:

- wystarczającą wiedzę w zakresie dyscypliny Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach,
- wystarczający poziom umiejętności naukowych i narzędziowych, które pozwalają na właściwą realizację procesów badawczych,
- zadowalający poziom cech i atrybutów badacza, które predysponują Doktorantkę do prowadzenia własnej pracy naukowej.

Wszystkie wymienione aspekty, z uwzględnieniem różnych ograniczeń, które są charakterystyczne dla każdego naukowca, predestynują mgr Kamilę Bugałę na samodzielnego badacza.

VI. Uwagi formalne

Praca została przygotowana, co do zasady, zgodnie z wymogami redakcyjnymi. Moje uwagi dotyczące niektórych aspektów zostały zawarte we wcześniejszych częściach recenzji. Również jako recenzent nieco inaczej oceniam niektóre jej aspekty niż Doktorantka, co jednak pozostaje bez większego wpływu na końcową ocenę całej dysertacji.

VII. Wnioski końcowe

Przedłożona rozprawa doktorska, w mojej opinii, dostarcza istotnych, wstępnych wyników badań w zakresie eksperckiej oceny potencjału social mediów w kształtowaniu wizerunku marki. Całość rozważań opiera się na dobrze sformułowanym celu badawczym (w części metodycznej), pytaniach badawczych i hipotezach. W pracy Doktorantka wzięła pod uwagę aktualną wiedzę w tym obszarze, obejmującą zarówno piśmiennictwo krajowe, jak i międzynarodowe oraz oparła rozważania na wynikach zaprojektowanych badań ilościowych i jakościowych. Całość uzupełniono niezbyt obfitym, ale absolutnie akceptowalnym procesem wnioskowania i uogólniania uzyskanych wyników. Doktorantka z całą pewnością nieco poszerzyła aktualną wiedzę do dyscypliny Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach, poprzez:

1. włączenie się w dyskusję dotyczącą problematyki związanej z wpływem *social mediów* na kształtowanie wizerunku marki,
2. systematyzację i uporządkowanie wiedzy zastałej w tym obszarze,
3. próbę izolacji czynników wpływających na znaczenie social mediów,
4. skuteczną próbą sformułowania własnych wniosków z badań mimo znacznego stopnia ich rozproszenia i niskiego poziomu unifikacji.

Konkludując stwierdzam, że **niniejsza rozprawa doktorska w zadowalającym stopniu spełnia wymagania określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz. U. 2018 poz. 1668)**. Przedstawioną rozprawę można ocenić jako pracę oryginalną, która dostarcza nowych elementów wiedzy w obszarze wpływu social mediów na



kształtowaniu wizerunku marki. **Na tej podstawie wnioskuję do Rady Naukowej Dyscypliny Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie o przyjęcie pracy doktorskiej mgr Kamilli Bugały z Dziedziny Nauk Społecznych, Dyscypliny Nauk o Komunikacji Społecznej i Mediach oraz dopuszczenie jej do publicznej obrony.**

Na koniec, poza pytaniami i uwagami wymagającymi wyjaśnienia, które zostały ujęte w treści recenzji, chciałbym skierować do Doktorantki dwa pytania o charakterze ogólnym:

1) Social media napędzane nowoczesnymi technologiami to rozwiązania niezwykle kosztochłonne, zużywające ogromne ilości energii i generujące istotne koszty pośrednie (np. szkody dla środowiska, izolację społeczną czy różne uzależnienia). W jaki sposób należy więc formułować przekaz, by przekonać chociażby autora tej recenzji, że technologie te służą społeczeństwu, a łączna suma korzyści związanych z ich wykorzystaniem przewyższa sumę kosztów bezpośrednich i pośrednich?

2) Tak jak wspomniano wcześniej w recenzji, w pracy położony został nieco zbyt mały akcent na „ciemną stronę” social mediów. Chcąc to zrównoważyć, proszę Doktorantkę o omówienie 3 najbardziej mrocznych cech związanych z mediami społecznościowymi.

dr hab. Robert Zajkowski, prof. UMCS

.....

Lublin, 29 lipca 2026 r.