

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY

M125

**Maria Krechowicz
Katarzyna Kiliańska**

**RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE
W WYBRANYCH OBSZARACH**



Politechnika Świętokrzyska

Kielce 2019

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY

M125

**Maria Krechowicz
Katarzyna Kiliańska**

**RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE
W WYBRANYCH OBSZARACH**

Kielce 2019

MONOGRAFIE, STUDIA, ROZPRAWY NR M125

Redaktor Naukowy serii

NAUKI O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI

dr hab. Marianna KOTOWSKA-JELONEK, prof. PŚk

Recenzenci

dr hab. inż. Jarosław PROŃKO, prof. UJK

dr hab. Izabela KONIECZNA

Redakcja

Aneta STARZYK

Projekt okładki

Tadeusz UBERMAN

© Copyright by Politechnika Świętokrzyska, Kielce 2019

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej pracy nie może być powielana czy rozpowszechniana w jakiegokolwiek formie, w jakikolwiek sposób: elektroniczny bądź mechaniczny, włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem na taśmy lub przy użyciu innych systemów, bez pisemnej zgody wydawcy.

PL ISSN 1897-2691

PL ISBN 978-83-65719-75-1

Wydawnictwo Politechniki Świętokrzyskiej

25-314 Kielce, al. Tysiąclecia Państwa Polskiego 7

tel./fax 41 34 24 581

e-mail: wydawca@tu.kielce.pl

www.wydawnictwo.tu.kielce.pl

SPIIS TREŚCI

Wstęp	5
1. Wybrane aspekty współpracy międzyorganizacyjnej	9
1.1. Wprowadzenie	9
1.2. Przesłanki podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej	11
1.3. Modelowe ujęcie współpracy międzyorganizacyjnej	17
2. Społeczna odpowiedzialność podmiotów nawiązujących współpracę międzyorganizacyjną	23
2.1. Wprowadzenie	23
2.2. Koncepcja społecznej odpowiedzialności – podstawy teoretyczne	24
2.3. Współpraca międzyorganizacyjna obejmująca dwa sektory gospodarki	29
2.3.1. Współpraca podmiotów z sektora prywatnego i pozarządowego	30
2.3.2. Współpraca podmiotów z sektora publicznego i pozarządowego	35
2.3.3. Współpraca podmiotów z sektora publicznego i prywatnego	38
2.4. Współpraca międzyorganizacyjna obejmująca trzy sektory gospodarki	40
3. Relacje międzyorganizacyjne w procesach inwestycyjnych	45
3.1. Wprowadzenie	45
3.2. Poziom relacji między uczestnikami procesu inwestycyjnego a ryzyko inwestycji	46
3.3. Zarządzanie jakością relacji międzyorganizacyjnych w procesie inwestycyjnym	48
3.4. Relacje między uczestnikami przedsięwzięcia inwestycyjnego realizowanego w systemie tradycyjnym i alternatywnym	52
3.5. Relacje między uczestnikami procesu inwestycyjnego realizowanego w systemie zintegrowanym na przykładzie systemu partnerstwa	58
3.6. Relacje w przedsięwzięciach realizowanych w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego	61
3.7. Wpływ sposobu ukształtowania relacji między uczestnikami procesu inwestycyjnego i systemu realizacji przedsięwzięcia na sukces projektu i poziom ryzyka	63

4. Model oceny ryzyka nieuzyskania zamierzonego efektu współpracy międzyorganizacyjnej	67
4.1. Wprowadzenie	67
4.2. Identyfikacja ryzyka	69
4.3. Jakościowa analiza drzewa niezdatności	78
4.4. Ilościowa analiza drzewa niezdatności	81
4.5. Wyznaczenie ryzyka	83
4.6. Przykłady zastosowania przedmiotowego modelu oceny ryzyka	85
4.6.1. Przykład zastosowania modelu oceny ryzyka dla przedsięwzięcia nr 1	85
4.6.2. Przykład zastosowania modelu oceny ryzyka dla przedsięwzięcia nr 2	91
4.6.3. Przykład zastosowania modelu oceny ryzyka dla przedsięwzięcia nr 3	95
4.6.4. Przykład zastosowania modelu oceny ryzyka dla przedsięwzięcia nr 4	100
4.6.5. Porównanie uzyskanych wyników	105
Podsumowanie	107
Spis rysunków	110
Spis tabel	112
Literatura	113
Streszczenie	123
Summary	125

Literatura

- [1] Berlin J.M., Carlström E.D., *Why is collaboration minimised at the accident scene? A critical study of a hidden phenomenon*, "Disaster Prevention and Management" 2011, No. 20(2).
- [2] Rudnicka A., Reichel J., *Jak przygotować program współpracy organizacji pozarządowej z przedsiębiorstwami?*, Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.
- [3] Borkowska S., *Partnerstwa międzysektorowe według koncepcji naukowych i ram formalno-prawnych [w:] Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe*, Borkowska S., Zielińska E. (red.), wydawnictwo Respublica, Warszawa 2014.
- [4] Eschenfelder B.E., *Using Community Based Assessments to Strengthen Nonprofit-Government Collaboration and Service Delivery*, "Journal of Health and Human Services Administration" 2010, Vol. 32, No. 4.
- [5] Kostera M., *Organizacje i archetypy*, wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2000.
- [6] Karwacka M., Grzybek M. (red.), *15 polskich przykładów społecznej odpowiedzialności biznesu. Partnerstwa międzysektorowe*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2014.
- [7] Laskowska I., *Czy współpraca się opłaca? Siła partnerstw na przykładzie programu Erasmus+ [w:] Siła partnerstw strategicznych*, Krąpiec R. (red.), Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018.
- [8] Łoś-Tomiak A., Ciemnoczołowski S. *Partnerstwo międzysektorowe determinantą bezpieczeństwa społecznego regionu na przykładzie współpracy administracji terenowej i organizacji pozarządowych województwa lubuskiego*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Zielonej Górze, Zielona Góra 2014.
- [9] Żurek J. (red.), *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Gdańsk 2007.
- [10] Mattessich P.W., Murray-Close M., Monsey B.R., *Collaboration: What Makes It Work*, Amherst H. Wilder Foundation, Saint Paul 2001.
- [11] Adamik A., *Partnerska współpraca ze środowiskiem biznesowym jako wyznacznik konkurencyjności MŚP [w:] Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Pisz Z., Rojek-Nowosielska M. (red.), Prace Naukowe Uniwersytetu we Wrocławiu nr 5, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- [12] McGuire M., *Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It*, „Public Administration Review” 2006, 12.
- [13] Bról M., *Przyczyny trudności we współpracy sektora publicznego i prywatnego [w:] Współczesne problemy ekonomiczne*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 129, Zagóra-Jonszta U., Nagel K. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.

- [14] Kozłowska-Makóś D., *Efekt synergii w procesach łączenia się kapitału (wybrane problemy)*, „Zarządzanie Finansami i Rachunkowość” 2015, 3 (2).
- [15] <<http://www.un.org.pl/cel17>> [dostęp:11.07.2019].
- [16] Broszura <http://ekonomiaspoleczna.pisop.pl/wp-content/uploads/2019/03/AsBiznesu_23_web.pdf>.
- [17] Borkowska S., Zielińska E., *Układ otwarty. Miejskie partnerstwa międzysektorowe*, wydawnictwo Respublica, Warszawa 2014.
- [18] Kapuścińska M., *Partnerstwo projektowe w realizacji zadań publicznych. Analiza stanu prawnego i dotychczasowych dobrych praktyk tworzenia partnerstw projektowych. Ekspertyza*, Płock 2014, <http://www.plock.eu/pl/partnerstwo_projektowe_w_realizacji_zadan_publicznych/details/article,6023,1,1.html> [10.07.2019].
- [19] Art. 20 Konstytucji, Dz.U.1997.78.483 – Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
- [20] Perkowski M., *Partnerstwo międzysektorowe. Możliwości, zasady, realizacja*, Fundacja Prawo i Partnerstwo.
- [21] Ospina S.M., Saz-Carranza A., *Paradox and Collaboration in Network Management*, “Administration & Society” 2010, Vol. 42, No. 4.
- [22] Seitanidi M.M., *Critical Review of Forms of Corporate Community Involvement: from Philanthropy to Partnerships*, “International Journal of Nonprofit Voluntary Sector Marketing” 2007, 12.
- [23] Warner M., Sullivan R., *Putting Partnerships to Work*, Greanleaf Publishing, Sheffield 2004.
- [24] Jaruszevska K., *Współpraca partnerska w projekcie partnerstw strategicznych* [w:] *Siła partnerstw strategicznych*, Krapiec R. (red.), Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2018.
- [25] Brinkerhoff J.M., *Government-Nonprofit partnership. A defining framework*, “Public Administration and Development” 2002, Vol. 22.
- [26] Mendryk I., *Budowanie relacji z otoczeniem jako kompetencja organizacji*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska sectio H. Oeconomia” 2008, Vol. 42, 10.
- [27] Foster-Fishman P.G., Salem D.A., Allen N.A., Fahrbach K., *Facilitating Interorganizational Collaboration: The Contributions of Interorganizational Alliances*, “American Journal of Community Psychology” 2001, Vol. 29, No. 6.
- [28] Jamrozik M., Zmysłowski M., *Partnerstwo bez granic*, Centrum Projektów Europejskich, Warszawa.
- [29] Ryciuk U., *Zaufanie międzyorganizacyjne – konceptualizacja, operacjonalizacja i pomiar*, „Przegląd Organizacji” 2013, 12.
- [30] Brzeziński S., *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym a globalne procesy integracji*. Wybrane zagadnienia, PWE, Warszawa 2016.

- [31] Borkowska-Niszczoła M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu turystycznego na rzecz zrównoważonego rozwoju na przykładzie obiektów hotelarskich*, "Economics and Management" 2015, 7(1).
- [32] Wilewska M., Jerzemowska M., *Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w rozwoju MSP* [w:] *Stymulowanie rozwoju społeczno-gospodarczego FRUG*, Kulawczuk P., Kwella E. (red.), Sopot 2008, s. 119–1.
- [33] PN-ISO 26000, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, 2012.
- [34] Leoński W., *Spółeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność biznesu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 39/2015.
- [35] Ziemia M., Świeszczał K., *Działalność edukacyjna banków jako forma realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014.
- [36] Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, "Academy of Management Review" 1979, Vol. 4.
- [37] Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, New York 1953.
- [38] Paliwoda-Matiolińska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [39] Freeman R.E., Reed D.L., *Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance*, "California Management Review" 1983, Vol. 25, No. 3.
- [40] Wachowiak P., *Pracownik – kluczowy interesariusz przedsiębiorstwa*, „Handel Wewnętrzny” 2014, 4 (351).
- [41] Żychlewicz M., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako strategia prowadzenia działalności polskich przedsiębiorstw*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne” 2015, 11.
- [42] Ostaszewski J. (red.), *Finanse*, Difin, Warszawa 2013.
- [43] Lulewicz-Sas A., *Ewolucja społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2016.
- [44] Ingley C.B., *Company growth and board attitudes to Corporate Social Responsibility*, "International Journal of Business Governance and Ethics" 2008, Vol. 4, No. 1.
- [45] Drucker P.F., Maciariello J.A., *Drucker na każdy dzień. 366 refleksji o dobrych praktykach zarządzania*, wydawnictwo Explanator, Poznań 2011.
- [46] Carroll A.B., *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, "Academy of Management Review" 1979, 4.
- [47] Dziekański P., Wodyński S., Kiliańska K., *Idea biznesu społecznie odpowiedzialnego a rozwój regionu* [w:] *Wybrane aspekty konkurencyjności samorządu terytorialnego*, Dziekański P. (red.), Stowarzyszenie Nauka Edukacja Rozwój, Ostrowiec Świętokrzyski 2011.
- [48] Nakonieczna J., *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

- [49] Kaźmierczak M., *Determinanty zarządzania społecznie odpowiedzialnego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
- [50] Gawel W., Kolasa W., *Dobre praktyki CSR w obszarze pracowniczym w wybranych bankach*, „Eunomia” 2018, 1(94).
- [51] Pauli U., *Rozwój pracowników* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Poczrowski A. (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- [52] Frederick W.C., *The growing concern over business responsibility*, “California Management Review” 1960, Vol. 2.
- [53] Seroka-Stolka O., *Ekologiczna i społeczna odpowiedzialność w budowaniu wartości przedsiębiorstwa* [w:] *Wybrane problemy z teorii i praktyki zarządzania wartością w przedsiębiorstwie*, Ziółkowska B. (red.), Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
- [54] Young S., *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, wydawnictwo Metamorfoza, Wrocław 2005.
- [55] Śnieżek E., *Raportowanie informacji o społecznej odpowiedzialności biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 10.
- [56] Silvius G., Schipper R., Planko J., van den Brink J., Köhler A., *Sustainability in project management*, Gower Publishing Limited, 2012.
- [57] *Raport „Odpowiedzialny biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki”*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2019.
- [58] Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., *Marnowanie żywności jako problem społeczny*, „Handel Wewnętrzny” 2013, 4(345).
- [59] Marszałek A., *Czy możliwe jest przezwyciężenie problemu marnotrawstwa żywności?*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2018, 54 (2).
- [60] Juha-Matti K., Silvennoinen K., Hartikainen H., Heikkilä L., Reinikainen A., *Food waste in the Finnish food chain*, “Journal of Cleaner Production” 2014, Vol. 73.
- [61] Stępień S., Dobrowolski D., *Straty i marnotrawstwo w łańcuchu dostaw żywności – propedeutyka problemu*, “Progress in Economic Sciences” 2017, 4.
- [62] *Marnując żywność, marnujesz planetę. Raport Federacji Polskich Banków Żywności – nie marnuję jedzenia 2018*, Banki Żywności, s. 4 <https://bankizywnosci.pl/wp-content/uploads/2018/10/Przewodnik-do-Raportu_FPBZ_-Nie-marnuj-jedzenia-2018.pdf> [12.07.2019].
- [63] Ćwik N., Januszewska J., *Współpraca organizacji pozarządowych z biznesem – poradnik efektywnej współpracy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- [64] Bochenek M., *Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 341, Katowice 2017.

- [65] Prudzienica M., *Infrastruktura współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. 14, z. 13.
- [66] Kożuch B., *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*, Monografie i Studia Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- [67] Perrault E., McClelland R., Austin C., Sieppert J., *Working Together in Collaborations: Successful Process Factors for Community Collaboration*, “Administration in Social Work” 2011, No. 5(3).
- [68] Broniewska M.J., *Współpraca organizacji pozarządowych (NGO) z administracją publiczną – strategia i zasady*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 98, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Siedlce 2013.
- [69] <http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/BPP/model_wspol_pracy.pdf> [dostęp: 10.07.2019].
- [70] Puszczewicz B., Maziuk M., Wosik E., Kowalczyk A. (red.), *EQUAL Projekty i ich realizacja*, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundacja „Fundusz Współpracy”, Warszawa 2007.
- [71] <<http://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/projekt-edukacyjny-szkoly-dla-ekorozwoju/>> [dostęp: 17.07.2019].
- [72] <<https://portalkomunalny.pl/wyprawa-po-gaz-ziemny-rozstrzygniecie-konkursu-208727>> [dostęp: 17.07.2019].
- [73] Imiołczyk B., Regulski J., *Samorządność i demokracja lokalna*, Konwersatorium „Doświadczenie i Przyszłość”, Warszawa 2007.
- [74] <<https://www.danone.pl/Kim-jestesmy/Biuro-prasowe/Wystartowal-nowy-rok-szkolny-teraz-startuje-nowy-Mleczny-START>> [dostęp: 10.07.2019].
- [75] Jaworska-Rutkowska A., *Edukacja podstawą działalności społecznie odpowiedzialnej. Raport CSR*, „Gazeta Finansowa” 2014, 7.
- [76] <<https://kampania17celow.pl/biedronka-danone-instytut-matki-i-dziecka-lubella/>> [dostęp: 13.07.2019].
- [77] Spyra Z., *Rola sojuszy marek we współczesnych procesach kreowania marek własnych detalistów*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach nr 233, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2015.
- [78] <<https://horus.net.pl/blog/346-odpowiedzialna-inicjatywa-miesiaca>> [dostęp: 02.07.2019].
- [79] Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- [80] *Raport z konsultacji społecznych „Urządź górkę”: modernizacja fragmentu placu przy ulicy Krochmalna 3*, Fundacja „Na miejscu” <http://namiejscu.org/wp-content/uploads/downloads/3.Raport_ma%C5%82e%20konsultacje.pdf> [dostęp: 12.07.2019].
- [81] <<http://nowatarowa.pl/#lead>> [dostęp: 11.07.2019].

- [82] <<http://nowatowarowa.pl/#aktualnosci/4>> [dostęp: 12.07.2019].
- [83] <<https://sarp.warszawa.pl/warsztaty-stare/nowa-towarowa/>> [dostęp: 12.07.2019].
- [84] Deering A., Murphy A., *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Wiley & Sons, 2003.
- [85] Konchar M., Sanvido V., *Comparison of U.S. Project Delivery Systems*, “Journal of Construction Engineering and Management” 1998, 124(6).
- [86] Molenaar K.R., Songer A.D., Barash M., *Public-Sector Design/Build Evolution and Performance*, “Journal of Construction Engineering and Management” 1999, 15(2).
- [87] El Asmar M., Hanna A.S., Loh W., *Evaluating Integrated Project Delivery (IPD) using the Project Quarterback Rating*, “Journal of Construction Engineering and Management” 2016, Vol. 142 (1).
- [88] Walker D.H., Hampson K., *Enterprise networks. Partnering and alliancing*, Blackwell Science, Londyn 2003.
- [89] Zhyzhneuski A., *Partnering in construction* <[https://dit.academia.edu/ AnatoliZhyzhneuski](https://dit.academia.edu/AnatoliZhyzhneuski)> [dostęp: 2.06.2019].
- [90] Brzozowska K., *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie: cele, uwarunkowania, efekty*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- [91] Pisarska E., Połowski M., *Elementy organizacji robót inżynierskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2000.
- [92] MacNeil I.R., *Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relation contract law*, Northwestern University Law Review, 72(6), 1978.
- [93] MacNeil I.R., *Relational contract: What we do and do not know*, “Wisconsin Law Review” 1985.
- [94] Meng X., Sun M., Jones M., *Maturity Model for Supply Chain Relationships in Construction*, “Journal of Management in Engineering” 2011, 27(2).
- [95] Hennig-Thurau T., Klee A., *The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development*, Psychol. Mark. 14 (8), 1997.
- [96] Ashnai B., Smirnova M., Kouchtch S., Yu Q., Barnes B.R., Naudé P., *Assessing relationship quality in four business-to-business markets*, Mark. Intell. Plan. 27 (1), 2009.
- [97] Roberts K., Varki S., Brodie R., *Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study*, Eur. J. Mark. 37(1), 2003.
- [98] Jelodar M.B., Yiu T.W., Wilkinson S., *A conceptualisation of relationship quality in construction procurement*, “International Journal of Project Management” 2016, 34.
- [99] El Asmar M., Hanna A., Loh W., *Quantifying Performance for the Integrated Project Delivery System as Compared to Established Delivery Systems*, “Journal of Construction Engineering and Management” 2013, 139(11).

- [100] Shorney-Darby H., *Design-build for Water and Wastewater Projects*, American Water Works Association, Denver 2012.
- [101] Leśniak A., Zima K., *Realizacja przedsięwzięć budowlanych w systemie zaprojektuj i wybuduj*, „Przegląd Budowlany” 2012, R. 83, 7-8.
- [102] Gransberg D., Shane J., *Construction Manager-at-Risk Project Delivery for Highway Programs*, Transportation Research Board National Cooperative Highway Research Program Synthesis 402, 2010.
- [103] Kereri J.O., *A Comparison of Project Party Relationships in Design-bid-build and Design-build Delivery Methods*, “International Journal of Architecture, Engineering and Construction” 2017, Vol. 6, No. 4.
- [104] Barlow J., Cohen M., Jashapara M., Simpson Y., *Towards Positive Partnering*, The Policy Press, Bristol 1997.
- [105] Bennett J., Jayes S., *Trusting the team: the best practice guide to partnering in construction*, Centre for Strategic Studies in Construction, The University of Reading, 1995.
- [106] Cheung S.O., Suen H.C.H., Cheung K.K.W., *An automated partnering monitoring system – Partnering Temperature Index*, “Automation in Construction” 2003, 12(3).
- [107] Yeung J.F.Y., Chan A.P.C., Chan D.W.M., *The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family – reasemblance concept*, “International Journal of Project Management” 2007, 25(3).
- [108] Naoum S., *An overview into the concept of partnering*, “International Journal of Project Management” 2003, 21(1).
- [109] Hosseini A., Windimu P., Klakegg O.J., Andersen B., Laedre O., *Project Partnering in the Construction Industry: Theory vs. Practice*, “The Engineering Project Organization Journal” 2018, Vol. 8.
- [110] Larson E., *Project Partnering: Results of Study of 280 Construction Projects*, “Journal of Management in Engineering” 1995, 11(2).
- [111] Hallager P., Hald G., *Partnering in NO-DIG projects – reducing the impact of risks and uncertainties*, Proceedings of NASTT NO-DIG 2009, Toronto 2009.
- [112] Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009 Nr 19, poz. 100, z póź. zm.; Dz.U. z 2017 r. poz. 1834; Dz.U. z 2018 r. poz. 1693).
- [113] Renda A., Schrefler L., *Public-private partnerships. Models and trends in the European Union*, European Parlamant, IP/A/IMCO/S.C./2005-161, 2006.
- [114] Jachowicz A., *Partnerstwo publiczno-prywatne narzędziem efektywnej realizacji zadań publicznych*, Difin, Warszawa 2015.
- [115] Burke R., Demirag I., *Risk transfer and stakeholder relationships in public-private partnerships*, “Accounting Forum” 2017, 41.
- [116] Hasan S., *Evaluation of Project Delivery Methods for Trenchless Construction*, M.S. Thesis, University of Texas at Arlington, Arlington, TX 2010.

- [117] Guy H., *Design-Build and Trenchless – A Perfect Solution!*, Pipelines 2007: Advances and Experiences with Trenchless Pipeline Projects, ASCE, Boston 2007.
- [118] Kramer S.R., Meinhardt T.J., *Alternative Contract and Delivery Methods for Pipeline and Trenchless Project*, Pipelines 2004, Pipeline Engineering and Construction – What’s on the Horizon, ASCE, San Diego, CA 2004.
- [119] Francom T., *Performance of the Construction Manager at Risk (CMAR) Delivery Method*, PhD Thesis, Arizona State University, 2015.
- [120] Francom T., El Asmar M., Ariaratnam S., *Performance Analysis of Construction Manager at Risk on Pipeline Engineering and Construction Projects*, “Journal of Management in Engineering” 2016, Vol. 32, Issue 6 <[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000456](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000456)> [dostęp: 2.06.2019].
- [121] Black C., Akintoye A., Fitzgerald E., *An analysis of success factors and benefits of partnering in construction*, “International Journal of Project Management” 2000, 18(6).
- [122] Thompson P.J., Sanders S.R., *Partnering continuum*, “Journal of Management in Engineering” 1998, 14(5).
- [123] Flyvbjerg B., Holm M.S., Buhl S., *Underestimating Costs in Public Works Projects – Error or Lie?*, “Journal of the American Planning Association” 2002, 68(3).
- [124] MacDonald M., *Review of Large Public Procurement in the UK*, London, HM Treasury, 2002.
- [125] *PFI: meeting the investment challenge*, HMSO, HM Treasury, Norwich 2003.
- [126] ISO 31000:2018-08. *Risk management — Guidelines*, 2018.
- [127] Krechowicz M., *Effective Risk Management in Innovative Projects: A Case Study of the Construction of Energy efficient, Sustainable Building of the Laboratory of Intelligent Building in Cracow*, 2017, IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 245062007.
- [128] Krechowicz M., *Risk Management in Complex Construction Projects that Apply Renewable Energy Sources: A Case Study of the Realization Phase of the Energis Educational and Research Intelligent Building*, 2017 IOP Conf. Ser.: Mater. Sci. Eng. 245 062007.
- [129] PN-EN 61025:2007. *Analiza drzewa niezdatności (FTA)*, 2007.
- [130] Gierczak M., *The quantitative risk assessment of MINI, MIDI and MAXI Horizontal Directional Drilling Projects applying Fuzzy Fault Tree Analysis*, “Tunnelling and Underground Space Technology” 2014, 43, s. 67–77.
- [131] Dryl T., *Organizacja sieciowa [w:] Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Czerska M., Szpitter A.A. (red.), C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [132] Czakon W., Klimas P., *Klimat współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach sektora turystyki*, „Handel Wewnętrzny” 2017, 3(368).

- [133] Bochenek M., *Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 341, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2017.
- [134] Rydlewski G., *O skutecznym działaniu w polityce*, Warszawa 2004.
- [135] Rak J., Tchórzewska-Cieślak B., *Metody analizy i oceny ryzyka w systemie zaopatrzenia w wodę*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2005.
- [136] NASA, *Fault tree handbook with aerospace applications*, NASA Office of Safety and Mission Assurance, NASA Headquarters, Washington 2002.
- [137] Zadeh L.A., *Fuzzy sets*, "Information and Control" 1965, Vol. 8, Issue 3.
- [138] Yager R., Filev D., *Podstawy modelowania sterowania rozmytego*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne WILEY, Warszawa 1994.

RELACJE MIĘDZYORGANIZACYJNE W WYBRANYCH OBSZARACH

STRESZCZENIE

W monografii przedstawiono, jak wyglądają relacje międzyorganizacyjne w różnych kontekstach tematycznych i praktycznych. Skoncentrowano się na analizie relacji międzyorganizacyjnych w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP) oraz procesów inwestycyjnych. Celem głównym monografii jest zaprezentowanie autorskiej metodyki oceny ryzyka nieosiągnięcia zamierzonego efektu współpracy międzyorganizacyjnej opartej na analizie spełnienia determinantów podejmowanej współpracy.

W monografii opisano wybrane aspekty współpracy międzyorganizacyjnej i zaprezentowano jej podstawy teoretyczne. Przedstawiono również relacje międzyorganizacyjne z perspektywy SOP. Wskazano konkretne przykłady działań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych w ramach współpracy międzyorganizacyjnej. Zaprezentowano także problematykę relacji międzyorganizacyjnych w procesach inwestycyjnych. Przedstawiono różne formuły realizacji inwestycji, takie jak system tradycyjny, alternatywny, zintegrowany oraz partnerstwa publiczno-prywatnego. Określono wpływ sposobu ukształtowania, poziomu i jakości relacji międzyorganizacyjnych oraz systemu realizacji przedsięwzięcia na poziom ryzyka inwestycji i możliwości zarządzania nim. Omówiono kwestię zarządzania jakością relacji międzyorganizacyjnych w procesie inwestycyjnym. Przedstawiono determinanty relacji międzyorganizacyjnych wraz z pozytywnymi i negatywnymi atrybutami jakości relacji. Zaprezentowano również autorski model oceny ryzyka nieuzyskania zamierzonego efektu współpracy międzyorganizacyjnej wraz z czterema przykładowymi symulacjami jego zastosowania. W modelu tym do jakościowej i ilościowej analizy ryzyka wykorzystano analizę drzewa niezdatności i elementy teorii zbiorów rozmytych.

INTER-ORGANIZATIONAL RELATIONSHIPS IN THE SELECTED AREAS

SUMMARY

This monograph presents how inter-organizational relationships look in various thematic and practical contexts. The focus was on the analysis of inter-organizational relationships in the area of corporate social responsibility (CSR) and investment processes. The main scope of the monograph is to present the author's methodology for assessing the risk of not achieving the intended effect of inter-organizational cooperation based on the analysis of the fulfilment of cooperation determinants.

The monograph describes selected aspects of inter-organizational cooperation and presents its theoretical foundations. Inter-organizational relationships from the CSR perspective were also presented. Some examples of socially responsible activities undertaken as part of inter-organizational cooperation were indicated. The issues of inter-organizational relationships in investment processes were also presented. Various project delivery methods were presented, such as the traditional, alternative, integrated systems and public-private partnerships. The influence of the way of shaping, level and quality of inter-organizational relationships as well as the project delivery system on the level of investment risk and possibilities of its management were determined. The issue of managing the quality of inter-organizational relationships in the investment process was discussed. The determinants of inter-organizational relationships were presented along with positive and negative attributes of relationship quality. Author's model of risk assessment of not achieving the intended effect of inter-organizational cooperation was also presented along with four sample simulations of its application. In this model, fault tree analysis and elements of fuzzy sets theory were used for qualitative and quantitative risk analysis.