

Adam GUMIŃSKI
Politechnika Śląska

WYZWANIA DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W POLSKIM GÓRNICTWIE WĘGLA KAMIENNEGO

Streszczenie. W artykule przedstawiono zmiany, jakie zostały przeprowadzone w ramach restrukturyzacji zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego. Przedstawiono obecne uwarunkowania i determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w kopalniach węgla kamiennego w Polsce. Autor na podstawie swojego doświadczenia ze współpracy z przedsiębiorstwami górnictwymi dokonał analizy przewidywanych zmian w działalności sektora węglowego w Polsce oraz wyzwań stojących przed zarządzaniem zasobami ludzkimi w kopalni węgla kamiennego.

Słowa kluczowe: górnictwo węgla kamiennego, zarządzanie zasobami ludzkimi, restrukturyzacja zatrudnienia w górnictwie węgla kamiennego.

CHALLENGES FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN POLISH HARD COAL MINING

Summary. In the paper the author presented changes which were undertaken in the range employment restructuring processes in Polish hard coal mining. The paper presents the current conditions and determinants of human resources management in collieries in Poland. Additionally on the basis of author's experience and cooperation with coal companies the analysis was undertaken to determine anticipated changes in the activity of the hard coal sector in Poland and the challenges facing human resources management in a colliery.

Keywords:

1. Wstęp

Transformacja polskiej gospodarki wymagała wprowadzenia radykalnych programów restrukturyzacyjnych we wszystkich jej gałęziach. Szczególnie głębokie zmiany dotyczyły przemysłu ciężkiego, w tym sektora węgla kamiennego. Głównymi celami restrukturyzacji

górnictwa węgla kamiennego w Polsce, które w dalszym ciągu są aktualne, było dostosowanie działalności przedsiębiorstw górniczych do wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań ich działalności oraz osiągnięcie trwałej rentowności sektora. W ostatnich dwudziestu latach proces restrukturyzacji sektora węgla kamiennego w Polsce był realizowany na podstawie rządowych programów reformy górnictwa węgla kamiennego¹:

1. „Program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce – realizacja I etapu w ramach możliwości finansowych państwa” (1993 r.).
2. „Program powstrzymania upadłości górnictwa węgla kamiennego” (1993 r.).
3. „Program restrukturyzacji górnictwa dla tzw. II etapu na lata 1994-1995” (1994 r.).
4. „Górnictwo węgla kamiennego. Polityka państwa i sektora na lata 1996-2000. Program dostosowania górnictwa węgla kamiennego do warunków gospodarki rynkowej i międzynarodowej konkurencyjności” (1996 r.).
5. „Reforma górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1998-2002” (1998 r.).
6. „Program restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2003 – 2006 z wykorzystaniem ustaw anty kryzysowych i zainicjowaniem prywatyzacji niektórych kopalń” (2002 r.).
7. „Strategia działalności górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 2007-2015” (2007 r.).

Realizacja rządowych programów reformy górnictwa węgla kamiennego przyniosła zakrojone na szeroką skalę działania restrukturyzacyjne, które doprowadziły do zmian we wszystkich kluczowych obszarach działalności przedsiębiorstw górniczych²:

- w obszarze techniczno-technologicznym,
- w obszarze organizacji i zarządzania,
- w obszarze zatrudnienia,
- w obszarze ekonomiczno-finansowym.

Kolejne programy restrukturyzacyjne przyniosły ograniczenie zdolności produkcyjnych górnictwa oraz znaczące obniżenie poziomu zatrudnienia w funkcjonujących przedsiębiorstwach górniczych, głównie w wyniku restrukturyzacji zatrudnienia, likwidacji kopalń, koncentracji wydobycia oraz redukcji infrastruktury technicznej kopalń węgla kamiennego³.

¹ Szerzej: Karbownik A.: Dostosowanie górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1990-2003 do gospodarki rynkowej, [w:] Karbownik A.: Zarządzanie procesem dostosowawczym w górnictwie węgla kamiennego w świetle dotychczasowych doświadczeń. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005. Zob. Wodarski K.: Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

² Gumiński A., Karbownik A., Wodarski K.: Analiza zmian wskaźników technicznych, ekonomicznych i finansowych w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1990-2006. „Wiadomości Górnicze”, nr 1, 2008, s. 2-13. Gumiński A., Karbownik A., Wodarski K., Wędrychowski S.: Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2006. „Wiadomości Górnicze”, nr 3, 2008, s. 166-174.

³ Zob. Karbownik A., Bijańska J.: Restrukturyzacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990-1999. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2000. Turek M., Skrzyński K., Smoliński A.: Wpływ

Znaczące zmiany zaszły w sferze zarządzania w spółkach węglowych, w tym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Sektor węgla kamiennego jest nowoczesną gałęzią gospodarki, która wymaga wdrażania nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania zarówno w zakresie techniczno-technologicznym, jak i zasobów ludzkich. Należy postawić zasadnicze pytania, jakie są oczekiwane zmiany w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w celu jak najlepszego dostosowania potencjału kadry pracowniczej kopalń węgla kamiennego do zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania sektora węglowego.

W ramach niniejszego artykułu przeprowadzono analizę czynników i uwarunkowań determinujących zarządzanie zasobami ludzkimi w polskim górnictwie węgla kamiennego. Przeprowadzono analizę problemów i wyzwań stojących przed menedżerami w polskim górnictwie węgla kamiennego w perspektywie wieloletniej, głównie na podstawie doświadczeń autora, wynikających z wieloletniej współpracy z przedsiębiorstwami górniczymi.

2. Zasoby ludzkie w funkcjonowaniu kopalni węgla kamiennego

Spółka węglowa, tak jak każdy inny podmiot gospodarczy, podejmuje decyzje, dla których nadrzędnym kryterium jest efektywne funkcjonowanie pod względem ekonomicznym⁴. Jednym z kluczowych determinant efektywnego, stabilnego oraz bezpiecznego funkcjonowania kopalni węgla kamiennego jest kompetentna kadra inżynieryjno-techniczna. Właściwie dobrane pod względem struktury i kompetencji kadra pracownicza jest również jednym z najważniejszych czynników decydujących o potencjale rozwojowym przedsiębiorstwa. W rezultacie efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi ma kluczowe znaczenie dla osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa. Wiąże się to z tym, że coraz większą wagę przywiązuje się do wdrażania rozwiązań w obszarze zasobów ludzkich, które zwiększają efektywność zagospodarowania zatrudnionych⁵. Efektywne podejście do zasobów ludzkich wymaga nie tylko właściwego doboru pod względem ilościowym i jakościowym pracowników i ich rozwoju, ale ciągłego dostosowywania zatrudnionej kadry do zmieniających się uwarunkowań i wymagań wewnętrznych i zewnętrznych. Zarządzanie

wybranych parametrów technicznych i organizacyjnych kopalń węgla kamiennego na wielkość jednostkowego kosztu wydobycia, [w:] Bluszcz A. (red.): Szanse i bariery rozwoju przemysłu górnictwa. Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, 2013.

⁴ Gumiński A.: Model planowania poziomu zatrudnienia w kopalni węgla kamiennego i w grupie kopalń. T. 1, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 212. Turek M., Jonak-Jowalska I.: Efektywność w polskim górnictwie węgla kamiennego w makro- i mikroperspektywie. „Przegląd Górniczy”, nr 9, 2013, s. 176-179.

zasobami ludzkimi należy traktować jako „strategiczne spójne podejście do zarządzania najbardziej cennym zasobem (aktywem), tj. ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów biznesowych organizacji”⁶.

Zarządzanie zasobami ludzki w kopalni węgla kamiennego wymaga uwzględnienia następujących aspektów⁷:

- określenia procesów w zakresie działalności podstawowej, które powinny być realizowane bezpośrednio przez kadrę pracowniczą kopalni,
- ustalenia procesów, które można przekazać do realizacji firmom zewnętrznym. Firmy zewnętrzne mogą realizować te procesy efektywniej, co w efekcie pozwoli przedsiębiorstwu uzyskać wyższą wartość od tej, którą jest w stanie samo wytworzyć,
- wprowadzenia systemów informatycznych wspomagających procesy zarządzania pracownikami.

W działalności spółek węglowych coraz większego znaczenia nabierają procesy personalne stanowiące źródło wartości, które wymagają wprowadzenia nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Do tych procesów należy zaliczyć⁸:

- planowanie zasobów ludzkich pod względem poziomu i struktury, które pozwala na efektywniejszą realizację planów wieloletnich,
- kształtowanie stanu i struktury personelu, które prowadzi do optymalizacji zatrudnienia,
- zarządzanie zasobami pracy, które determinuje wyższą produktywność oraz jakość pracy,
- kształtowanie wynagrodzeń, które determinują dochody, koszty, motywację,
- rozwój zasobów ludzkich, który pozwala na osiągnięcie wyższego poziomu kompetencji pracowników,
- kształtowanie warunków i stosunków pracy, które decyduje o komforcie pracy i klimacie społecznym,
- doskonalenie organizacji i zarządzanie funkcją personalną, które wprowadza innowacje podnoszące efektywność funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Planowanie zatrudnienia w przedsiębiorstwie stanowi niezwykle ważny obszar w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, ponieważ proces ten zarówno w krótszej, jak i dłuższej perspektywie determinuje potencjał społeczny organizacji. Decyzje planistyczne

⁵ Zob. Lanz K.: Zatrudnienie i zarządzanie personelem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994. S. Skowron: Podstawy analizy strategicznej w przedsiębiorstwie górniczych. „Wiadomości Górnicze”, nr 1, 2000.

⁶ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 29. Przybyła H.: Atrybuty współczesnego zarządzania. „Przegląd Górniczy”, nr 9, 2013, s. 135-137.

⁷ Borkowska S.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Seria: Studia i Monografie, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 36.

w obszarze zatrudnienia wymagają uwzględnienia wielu zmiennych czynników i uwarunkowań wewnątrz przedsiębiorstwa, a także w jego otoczeniu.

3. Obecne uwarunkowania i determinanty zarządzania zasobami ludzkimi w kopalni węgla kamiennego

Przeprowadzona restrukturyzacja w polskim górnictwie węgla kamiennego przyniosła znaczące zmiany we wszystkich obszarach funkcjonowania kopalń węgla kamiennego. Przede wszystkim doszło do radykalnego obniżenia poziomu i przeobrażenia struktury zatrudnienia w kopalniach węgla kamiennego, co z kolei przyniosło znaczącą poprawę wskaźników ekonomiczno-technicznych poszczególnych spółek węglowych⁹.

Głównym celem zarządzania zasobami ludzkimi w kopalni węgla kamiennego jest zapewnienie stabilnej realizacji planów produkcyjnych. Wymaga to odpowiedniej kadry pracowniczej, zarówno pod względem wielkości zatrudnienia, jak i poziomu umiejętności oraz kompetencji pracowników, szczególnie kadry inżynieryjno-technicznej. Zmiany, które doprowadziły do dostosowania poziomu zatrudnienia do potrzeb wynikających z zakresu i skali procesów technologicznych umożliwiły efektywniejsze planowanie poziomu i struktury zatrudnienia na podstawie bieżącego poziomu i struktury zatrudnienia, planowanych przyjęć i odejść pracowników kopalni oraz zmian w parametrach techniczno-organizacyjnych charakteryzujących funkcjonowanie kopalni węgla kamiennego w perspektywie wieloletniej¹⁰. Proces planowania zatrudnienia powinien uwzględniać zakres i skalę zaangażowania firm zewnętrznych w realizacji procesów technologicznych i biznesowych.

Wewnętrzными wyznacznikami, które determinują proces zarządzania zasobami ludzkimi jest zapewnienie spójności między strategią, strukturą i kulturą firmy oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Z kolei czynniki w otoczeniu zewnętrznym są zdeterminowane przez interesariuszy oraz uwarunkowania o charakterze technicznym, ekonomicznym, prawnym, demograficznym, ekologicznym i społeczno-kulturowym¹¹.

Uwzględniając aspekt prowadzonego procesu eksploatacji węgla w kopalni największe znaczenie dla zarządzania zasobami ludzkimi mają uwarunkowania techniczne. Zmiany w technice i technologii górniczej mają charakter ciągły, który można zaobserwować we wszystkich obszarach działalności górniczej, głównie w stosowanych maszynach

⁸ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2008, s. 37.

⁹ Gumiński A., Karbownik A., Wodarski K.: Analiza zmian wskaźników technicznych, ekonomicznych i finansowych w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1990-2006. „Wiadomości Górnicze”, nr 1, 2008, s. 2-13.

¹⁰ Gumiński A.: Model planowania poziomu zatrudnienia w kopalni węgla kamiennego i w grupie kopalń. T. 1, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 212.

¹¹ Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2008, s. 45.

i urządzeniach górniczych, rozwiązaniach informatycznych czy infrastrukturze kopalnianej. Wdrażane innowacje techniczne przekładają się na korzystne zamiany w wydajności pracy oraz minimalizują uciążliwe i niebezpieczne warunki pracy. Korzyści ze zmian w technice i technologii są możliwe pod warunkiem odpowiedniego przygotowania technicznego pracowników oraz ich doskonalenia zawodowego. Konieczne jest dostosowanie pracowników do tych zmian pod względem kwalifikacji zawodowych, ale także postawy pracowników w procesie pracy. Zmiany technologiczne wymagają tworzenia, modernizacji lub likwidacji określonych stanowisk pracy. W funkcjonowaniu przedsiębiorstw górniczych coraz większego znaczenia nabiera obecność pracownika cechującego się wysokim poziomem wiedzy. Ta tendencja będzie się umacniać w perspektywie długoterminowej.

Duże znaczenie dla działalności spółek węglowych mają uwarunkowania ekonomiczne, które są zdeterminowane przez istniejący w danym kraju system gospodarczy, koniunkturę rynkową oraz sytuacją na rynku pracy. Ważnym aspektem jest również potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa, jego zasoby kapitałowe oraz zasoby ludzkie. Przedsiębiorstwo w dobrej sytuacji finansowej może przeznaczać większe środki finansowe na wydatki związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Mniejsze możliwości finansowe przedsiębiorstwa ograniczają dostęp do wyspecjalizowanej kadry inżynieryjno-technicznej i menedżerskiej.

Zmiany w zakresie uwarunkowań prawnych mają wpływ na wzajemne relacje pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Szczególne znaczenie ma Kodeks pracy (Ustawa z 26 czerwca 1974r. wraz z późniejszymi zmianami). Zmiany prawne wymagają szczególnej uwagi ze względu na konieczność wprowadzenia zmian w systemie zatrudnienia w kopalni węgla kamiennego i ich czasochłonności.

Duże znaczenie dla możliwości w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi mają uwarunkowania demograficzne istniejące w regionie, które dotyczą takich czynników jak aktywność zawodowa ludności, jej liczba i struktura czy migracje wewnętrzne i zewnętrzne. Zmiany w demografii, systemie edukacyjnym oraz strukturze zawodowej społeczności lokalnej determinują poziom i strukturę podaży pracy. Z punktu widzenia planowania zatrudnienia w kopalni węgla kamiennego w perspektywie wieloletniej istotne są informacje dotyczące zmian w poziomie dostępnych zasobów pracy, ich struktury wiekowej oraz struktury wykształcenia.

Na przestrzeni lat, w ramach zmian cywilizacyjnych, zmianom ulegają uwarunkowania społeczno-kulturowe, które determinują postawy i zachowania ludzi w procesie pracy, szczególnie zaś decydują o znaczeniu pracy w społeczności lokalnej. Należy podkreślić, że zmiany tych uwarunkowań nabierają szczególnie dużego znaczenia na terenie Górnego Śląska dla zatrudnionych w kopalniach węgla kamiennego oraz ich rodzin. Zapotrzebowanie na pracowników o zróżnicowanym profilu kompetencji i umiejętności w kopalni wymaga dostosowania do sytuacji makroekonomicznej istniejących systemów motywacyjnych.

W perspektywie długoterminowej dużego znaczenia nabiera proces rekrutacji pracowników z określonymi wymaganiami zawodowymi, który determinuje późniejsze możliwości przekwalifikowania i doskonalenia zawodowego pracowników w celu ich dostosowania do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstw górniczych.

4. Konieczne zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w kopalni węgla kamiennego dla dostosowania do zmian uwarunkowań działalności sektora węgla kamiennego

W perspektywie najbliższych lat w polskim górnictwie węgla kamiennego należy spodziewać się dalszych zmian zmierzających do zwiększenia wydajności pracy oraz poprawy wskaźników techniczno-ekonomicznych odzwierciedlających funkcjonowanie spółek węglowych. Zmiany te będą efektem wdrażania nowoczesnych rozwiązań organizacyjno-technicznych we wszystkich obszarach funkcjonowania kopalni węgla kamiennego. Wśród analizowanych wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań i czynników determinujących zmiany w działalności polskich kopalń węgla należy podkreślić:

- rozwój technologii produkcji i przetwarzania węgla kamiennego,
- wzrost automatyzacji procesów technologicznych,
- zmiany uwarunkowań geologiczno-górnicznych eksploatacji węgla,
- wzrost zagrożeń naturalnych,
- rozwój narzędzi informatycznych wspomagających procesy zarządzania zasobami ludzkimi,
- narastające znaczenie zarządzania wiedzą i związany z tym rozwój narzędzi informatycznych wspomagających procesy wiedzy,
- zmiany w strukturze zawodowo-wiekowej na lokalnych rynkach pracy,
- zmiany koniunkturalne i strukturalne na rynku paliwowo-energetycznym.

W celu wykorzystania spodziewanych zmian dla poprawy efektywności funkcjonowania kopalni węgla kamiennego kluczowe będzie dostosowanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi do nowych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych. W procesie planowania zatrudnienia i rekrutacji pracowników istotne będzie zacieśnienie współpracy spółek węglowych z istniejącym systemem edukacyjnym, głównie szkołami zawodowymi oraz uczelniami technicznymi i ekonomicznymi, w celu dostosowania profilu absolwenta do potrzeb wykonywanej pracy na kopalni. Oprócz utrzymania stabilnego poziomu i struktury zatrudnienia, w zależności od zakresu i skali realizowanych procesów technologicznych szczególnego znaczenia nabierze dostosowanie poziomu kompetencji pracowników do zmieniających się uwarunkowań ekonomicznych i technicznych. Wraz ze wzrostem znaczenia

zarządzania wiedzą konieczne będzie stałe doskonalenie zawodowe zatrudnionych oraz podnoszenie poziomu wiedzy technicznej i ekonomicznej pracowników.

Istotną rolę będzie odgrywał system motywacyjny w kopalni węgla kamiennego, jako skuteczne narzędzie dla utrzymania kadry inżynieryjno-technicznej oraz pracowników na stanowiskach robotniczych. Odpowiedni poziom kompetencji pracowników oraz ich rozwijanie będą czynnikami determinującymi potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa górniczego. Wraz z rozwojem technologii informatycznej niezbędne będzie wdrażanie systemów wspomagających procesy zarządzania zasobami ludzkimi.

W odpowiedzi na zachodzące zmiany w uwarunkowaniach działalności górnictwa węgla kamiennego konieczne będzie wprowadzenie do modelu zarządzania zasobami ludzkimi odpowiednich narzędzi i metod, takich jak:

- metody planowania poziomu i struktury zatrudnienia w kopalni węgla kamiennego (uwzględniające zakres i skalę realizowanych procesów),
- techniki naboru kandydatów do pracy (dla uzyskania zgodności kompetencyjnej pracownika ze stanowiskiem pracy),
- wartościowanie stanowisk pracy (dla optymalnego dostosowania profilu pracownika do wykonywanej pracy),
- nowoczesne formy organizacji pracy (w celu optymalnego wykorzystania środków produkcji i czasu pracy załogi),
- coaching i mentoring (dla gromadzenia wiedzy górniczej i doświadczeń pracowników),
- techniki szkolenia oraz planowanie karier zawodowych (dla efektywnego doskonalenia zawodowego i rozwoju pracowników),
- outsourcing (dla elastycznego zbilansowania zatrudnienia w kopalni w okresach zmiennej koniunktury na rynku węgla),
- zrównoważona karta wyników HR (dla efektywnego wyznaczania strategii personalnej).

W perspektywie długoterminowej należy spodziewać się narastającego znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi w polskim górnictwie węgla kamiennego. Warunkiem koniecznym dla osiągnięcia pozytywnych zmian w efektywności funkcjonowania kopalni węgla kamiennego jest sprawne i skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, które z wykorzystaniem nowoczesnych metod i narzędzi umożliwi odpowiedni dobór i utrzymanie kadry pracowniczej (zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym) dostosowanej do zakresu i skali procesów technologicznych i biznesowych realizowanych w kopalni.

5. Wnioski końcowe

1. W perspektywie długoterminowej jednym z kluczowych czynników determinujących efektywne funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw górniczych będzie sprawne i skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, umożliwiające dobór i utrzymanie kadry pracowniczej o odpowiedniej strukturze zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym.
2. Spodziewane zmiany w działalności polskich przedsiębiorstw górniczych wymagają wdrażania nowoczesnych narzędzi i metod w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z uwzględnieniem kryteriów dla stabilnego i efektywnego funkcjonowania. Nadrzędnymi kryteriami powinny być zapewnienie bezpieczeństwa pracy zatrudnionych oraz stabilizacja procesów technologicznych w perspektywie wieloletniej.
3. Docelowo w polskich kopalniach węgla kamiennego należy dążyć do modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który umożliwi elastyczne dostosowywanie potencjału kadry pracowniczej do zmian uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych ich funkcjonowania.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 29.
2. Bluszcz A. (red.): Szanse i bariery rozwoju przemysłu górniczego. Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, 2013.
3. Borkowska S.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych. Seria: Studia i Monografie, Warszawa 2006.
4. Gumiński A., Karbownik A., Wodarski K.: Analiza zmian wskaźników technicznych, ekonomicznych i finansowych w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1990-2006. „Wiadomości Górnicze”, nr 1, 2008.
5. Gumiński A., Karbownik A., Wodarski K., Wędrychowski St.: Restrukturyzacja zatrudnienia w polskim górnictwie węgla kamiennego w latach 1998-2006. „Wiadomości Górnicze”, nr 3, 2008.
6. Gumiński A.: Model planowania poziomu zatrudnienia w kopalni węgla kamiennego i w grupie kopalń. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
7. Karbownik A., Bijańska J.: Restrukturyzacja polskiego górnictwa węgla kamiennego w latach 1990-1999. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2000.

8. Karbownik A.: Dostosowanie górnictwa węgla kamiennego w Polsce w latach 1990-2003 do gospodarki rynkowej, [w:] Karbownik A. (red.): Zarządzanie procesem dostosowawczym w górnictwie węgla kamiennego w świetle dotychczasowych doświadczeń. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2005.
9. Lanz K.: Zatrudnienie i zarządzanie personelem. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
10. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2008.
11. Przybyła H.: Atrybuty współczesnego zarządzania. „Przegląd Górniczy”, nr 9, 2013.
12. Skowron S.: Podstawy analizy strategicznej w przedsiębiorstwie górniczych. „Wiadomości Górnicze”, nr 1, 2000.
13. Turek M., Skrzyński K., Smoliński A.: Wpływ wybranych parametrów technicznych i organizacyjnych kopalń węgla kamiennego na wielkość jednostkowego kosztu wydobycia. Innowacyjne górnictwo, Polski Kongres Górniczy 2007.
14. Turek M., Jonek-Jowalska I.: Efektywność w polskim górnictwie węgla kamiennego w makro - i mikroperspektywie. „Przegląd Górniczy”, nr 9, 2013.
15. Wodarski K.: Zarządzanie ryzykiem w procesie planowania strategicznego w górnictwie węgla kamiennego. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009.

Abstract

Restructuring in Polish hard coal mining industry has changed the activities of collieries in all management areas. The employment level of collieries has been radically reduced and resulted in better technical and economic indicators of coal companies. Human resources management in hard coal mining is influenced by technical, economic, social and demographic circumstances. The paper presents the current conditions and determinants of human resources management in collieries in Poland. Additionally on the basis of author's experience and cooperation with coal companies the analysis was undertaken to determine anticipated changes in the activity of the hard coal sector in Poland and the challenges facing human resources management in a colliery.