Efektívnejšia práca a vyššie platy v Železniciach Slovenskej republiky

Analýza zamestnanosti ŽSR

august 2025

Autori
Materiál pod vedením Martina Haluša a Martina Kmeťka pripravili Rastislav Farkaš, Matej Petroci a Andrea Kopál Srnáková.

Poďakovanie
Za spoluprácu, poskytnutie potrebných údajov a prínosné konzultácie pri tvorbe výstupu ďakujeme vedeniu Železníc Slovenskej republiky.

Upozornenie
Materiál prezentuje názory autorov a Útvaru hodnoty za peniaze (ÚHP), ktoré nemusia nutne odzrkadľovať oficiálne názory Ministerstva financií SR. Cieľom publikovania analýz ÚHP je podnecovať a zlepšovať odbornú a verejnú diskusiu na aktuálne ekonomické témy. Citácie textu by preto mali odkazovať na ÚHP (a nie Ministerstvo financií SR) ako autora týchto názorov. Chyby a opomenutia zostávajú zodpovednosťou autorov. Analýza bola vypracovaná na základe údajov platných k 31.12.2024. Výška nákladov zodpovedá celému roku 2024 a bola valorizovaná na úroveň roku 2025.

OBSAH

Zhrnutie 5
1. ŽSR potrebujú stabilizovať rast osobných nákladov 7
2. Navrhované opatrenia môžu znížiť osobné náklady o 33 mil. eur ročne 10
2.1. Generálne riaditeľstvo 11
2.2. Správa majetku ŽSR 11
2.3. Oblastné riaditeľstvá 11
2.3.1. Aparáty oblastných riaditeľstiev 12
2.3.2. Železničné stanice a riadenie dopravy 13
2.3.3. Strediská miestnej správy a údržby infraštruktúry 14
2.4. Ostatné vnútorné organizačné jednotky 16
Prílohy 17
Príloha 1: Súčasná organizačná štruktúra ŽSR 17
Príloha 2: Návrh organizačnej štruktúry ŽSR po zavedení líniového riadenia 18
Príloha 3: Reorganizácia Správy majetku 19

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Potenciál zníženia potreby zamestnancov 5
Tabuľka 2: Zamestnanci ŽSR k 31.12.2024 a analyzované jednotky modrou 9
Tabuľka 3: Potenciál zníženia potreby zamestnancov 10
Tabuľka 4: Porovnanie veľkostí administratívnych oddelení v ŽSR 10
Tabuľka 5: Potenciál zníženia potreby zamestnancov v oblastných riaditeľstvách podľa zaradenia zamestnancov 12
Tabuľka 6: Úspora zamestnancov v ostatných organizačných jednotkách 16

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj nákladov, tržieb a počtu zamestnancov v ŽSR (mil. eur) 7
Graf 2: Porovnanie hrubých miezd v ŽSR a priemerných miezd zamestnancov s maturitou (2024) 8
Graf 3: Počet zamestnancov na km koľají (2024) 8
Graf 4 : Počet zamestnancov na mil. hrtkm (2024) 8
Graf 5: Počet udržiavacích jednotiek na zam. sekcie ŽTS 12
Graf 6: Počet vlkm na zamestnanca sekcie riadenia dopravy 12
Graf 7: Návrh zlučovania staničných obvodov v OR Košice (počet zamestnancov, 2024) 13
Graf 8: Hrubá mzda na vlakový kilometer (2024) 13
Graf 9: Vlakové kilometre na zamestnanca (2024) 13
Graf 10: Počet udržiavacích jednotiek na za zamestnanca v teréne (2024) 15
Graf 11: Počet zamestnancov v SMSÚ EE 16

ZOZNAM BOXOV

Box 1: Mzdové ohodnotenie zamestnancov ŽSR 8
Box 2: Implementácia analýzy 11
Box 3: Zavedenie líniového riadenia 12

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Návratné investičné projekty pre dispečerizáciu riadenia dopravy 14

Zhrnutie

Železnice Slovenskej republiky (ŽSR) čelia viacerým navzájom prepojeným výzvam: nedostatku niektorých profesií v prevádzke, tlaku na zvyšovanie miezd, nízkej produktivite práce a obmedzenému štátnemu financovaniu. Ministerstvo financií SR (MF SR) v spolupráci so ŽSR vypracovalo analýzu zamestnanosti ŽSR s cieľom identifikovať opatrenia na riešenie uvedených výziev. Celkový potenciál predstavuje 33 mil. eur ročne, ktoré je možné využiť na valorizáciu miezd v ŽSR (Tab. 1). Analýza navrhuje opatrenia na redukciu nadčasov (10,4 mil. eur), presuny prevádzkových zamestnancov na pracoviská, kde budú využití efektívnejšie (9,4 mil. eur) a zníženie počtu vedúcich a administratívnych zamestnancov o 400 (13,1 mil. eur). Vzhľadom na vysoký plánovaný počet odchodov do dôchodku je možné redukciu zamestnancov ponechať na prirodzený vývoj alebo ich presunúť na iné uvoľnené pracovné pozície.

Tabuľka 1: Potenciál zníženia potreby zamestnancov

	Úspora zamestnanci		Úspora osobných nákladov (mil. eur)	
Organizačná jednotka	**Spolu**	**Z toho: vedúci a admin.**	**Spolu**	**Z toho: nadčasy**
Oblastné riaditeľstvo Košice	237	91	10,3	3,6
Oblastné riaditeľstvo Žilina	198	86	7,9	2,4
Oblastné riaditeľstvo Zvolen	154	71	7,0	2,6
Oblastné riaditeľstvo Trnava	68	61	4,4	1,9
Generálne riaditeľstvo ŽSR a účelové strediská	23	23	1,0	
Správa majetku	36	36	1,1	
Ostatné organizačné jednotky*	32	32	1,2	
Spolu	**747**	**400**	**32,9**	**10,4**

**Železničné komunikácie, Mostný obvod, Centrum logistiky a obstarávania, Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie, Výskumný a vývojový ústav železníc, Železničná energetika a Stredisko železničnej geológie.* *Zdroj: ÚHP*

Rast osobných nákladov zvyšuje nároky na štátne financovanie. Priemerná mzda v ŽSR sa v rokoch 2014 až 2024 zvýšila o 90 % (+782 eur), osobné náklady o 75 % (+160 mil. eur) pri inflácii 39 % a počet zamestnancov klesol o 9 %. Nedostatok zamestnancov v prevádzke vytvára tlak na ďalšiu valorizáciu. Osobné náklady už dnes tvoria až 55 % celkových nákladov ŽSR. Pri dlhodobo stagnujúcich tržbách, ktoré kryjú iba 30 % celkových nákladov, má rast miezd priamy negatívny vplyv na štátny rozpočet.

Odchody do dôchodku prehĺbia kritický nedostatok kľúčových zamestnancov na západnom Slovensku. V najbližších 5 rokoch dosiahne v ŽSR dôchodkový vek približne 2 200 zamestnancov (17 %). Najproblematickejšia situácia je na západnom Slovensku, kde sú mzdy ŽSR už dnes málo konkurencieschopné oproti iným zamestnávateľom. Vzhľadom k rozsahu dopravy a dĺžky tratí majú ŽSR viac zamestnancov, oproti Česku o 74 % viac, Poľsku o 103 % a Maďarsku o 33 %. Dôvodom je najmä nízka automatizácia a neefektívne využitie niektorých zamestnancov.

Zmenou organizačnej štruktúry a spájaním malých pracovísk je možné ušetriť 229 vedúcich a 171 administratívnych zamestnancov (13,1 mil. eur). Súčasťou návrhu je spájanie malých oddelení, obvodov železničných staníc (ŽST), pracovísk a zníženie počtu oblastných riaditeľstiev. Ďalší zatiaľ nevyčíslený potenciál má prechod na tzv. líniové riadenie, kde by sa vnútorné organizačné jednotky transformovali na regionálne pracoviská riadené priamo Generálnym riaditeľstvom bez samostatného riadiaceho aparátu.

V krátkodobom horizonte má najväčší optimalizačný potenciál štandardizácia obsadenia staníc a súvisiaca redukcia nadčasov (17,6 mil. eur). Zamestnanci riadenia dopravy sú v práci aj v časoch, kedy to nie je potrebné. Zjednotenie štandardov obsadenia staníc, zrušenie nepotrebných pracovných zmien a presuny uvoľnených zamestnancov do zálohy znížia potrebu o 72 výpravcov a 173 posunovačov a dozorcov výhybiek.

V dlhodobom horizonte sú pre zvyšovanie efektívnosti potrebné investície do automatizácie riadenia dopravy (50 mil. eur ročne). Potenciál úspory pri zavedení diaľkového riadenia dopravy predstavuje 1 642 zamestnancov pri investícii 1,5 mld. eur. Ďalší potenciál majú investície do strojov pre údržbu železničnej infraštruktúry, možná úspora v tejto oblasti ale ešte nebola zo strany ŽSR vyčíslená.

Optimalizáciou produktivity v správe a údržbe infraštruktúry je možné uvoľniť 102 zamestnancov (2,2 mil. eur). Traťové obvody, ktoré sa venujú udržiavaniu traťovej infraštruktúry, majú významné rozdiely v produktivite práce aj

po zohľadnení rozsahu infraštruktúry a rozdielnej miery outsourcingu. Na základe porovnania jednotlivých traťových obvodov analýza navrhuje zvýšiť produktivitu práce v každom pracovisku aspoň na úroveň súčasného priemeru.

Základným predpokladom analýzy bolo zosúladiť počet zamestnancov s potrebným rozsahom práce. Porovnaním pracovísk rovnakého typu medzi sebou analýza identifikovala potrebný počet prevádzkových zamestnancov na jednotku výkonu. Počet administratívnych a vedúcich zamestnancov bol následne odvodený na základe porovnania veľkosti tímov a zohľadňoval počet prevádzkových zamestnancov. Predmetom analýzy bolo 85 % zamestnancov ŽSR. Analyzované boli všetky organizačné jednotky okrem časti administratívy a prevádzky (približne 15 % zamestnancov), kde by si detailné meranie produktivity práce žiadalo osobitnú hĺbkovú analýzu.

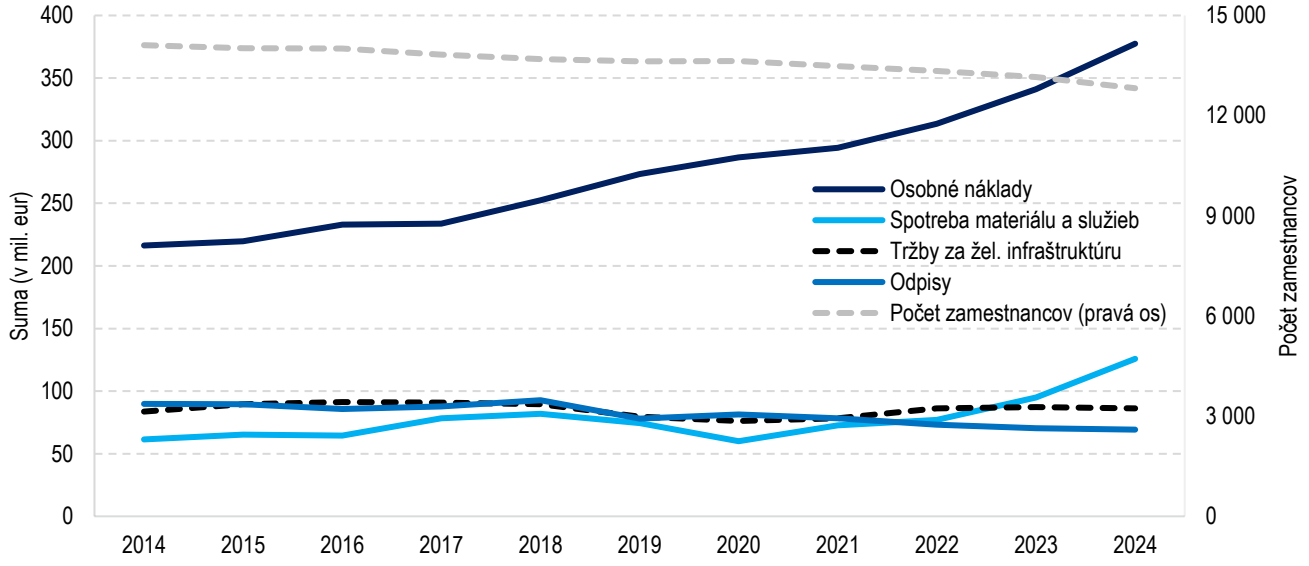
Prijatie navrhovaných opatrení je potrebné spojiť aj s reformou odmeňovacieho systému. Súčasný systém motivuje k využívaniu nadčasov a naopak vyššia produktivita a výkon nie sú dostatočne odmeňované. Nový spôsob odmeňovania s väčším odstupňovaním základnej zložky platu na základe schopností a výkonu povedie k efektívnejšiemu využitiu zamestnancov, menším nadčasom a vytvorí priestor pre ďalšiu optimalizáciu zamestnanosti v budúcnosti.

Analýza zamestnanosti ŽSR je prvým krokom, na ktorý môžu nadviazať ďalšie užšie zamerané analýzy. Patrí sem napr. návrh novej organizačnej štruktúry, ktorá by mala identifikovať najvhodnejší model pre ŽSR z pohľadu procesného manažmentu ako aj efektívnosti využitia zamestnancov. Ďalšou oblasťou môžu byť osobitné analýzy zamerané na výkonnosť radových zamestnancov na konkrétnych pracoviskách alebo stabilizáciu obsadenia chýbajúcich prevádzkových profesií.

1. ŽSR potrebujú stabilizovať rast osobných nákladov

Rast osobných nákladov je kľúčovým faktorom, ktorý ohrozuje dlhodobú udržateľnosť financovania ŽSR. V rokoch 2014 - 2024 vzrástli ŽSR osobné náklady o približne 160 mil. eur (+ 75 %) a priemerná mzda o 90 %, oproti 72 % v súkromnom sektore pri inflácii 39 %. Priemerná mzda v ŽSR je na úrovni 94 % národného priemeru. Počet zamestnancov sa znížil o 9 % zo 14 110 v roku 2014 na 12 860 v roku 2024 vplyvom realizácie optimalizačných opatrení zo strany ŽSR a postupnými odchodmi do dôchodku. Očakávaný počet zamestnancov ku koncu roka 2025 je podľa ŽSR približne 12 500. V roku 2024 tvorili osobné náklady 55 % z celkových nákladov ŽSR. Rast nákladov pri dlhodobo stagnujúcich tržbách od dopravcov zvyšuje potrebu štátneho financovania (Graf 1). Ak by sa ŽSR rozhodli valorizovať mzdy napr. o 5 % v budúcom roku, osobné náklady sa zvýšia o približne 20 mil. eur, čo by bolo nutné kompenzovať zvýšením štátnej dotácie, obmedzovaním údržby tratí alebo znížením rozsahu spravovanej infraštruktúry.

Graf 1: Vývoj nákladov, tržieb a počtu zamestnancov v ŽSR (mil. eur)



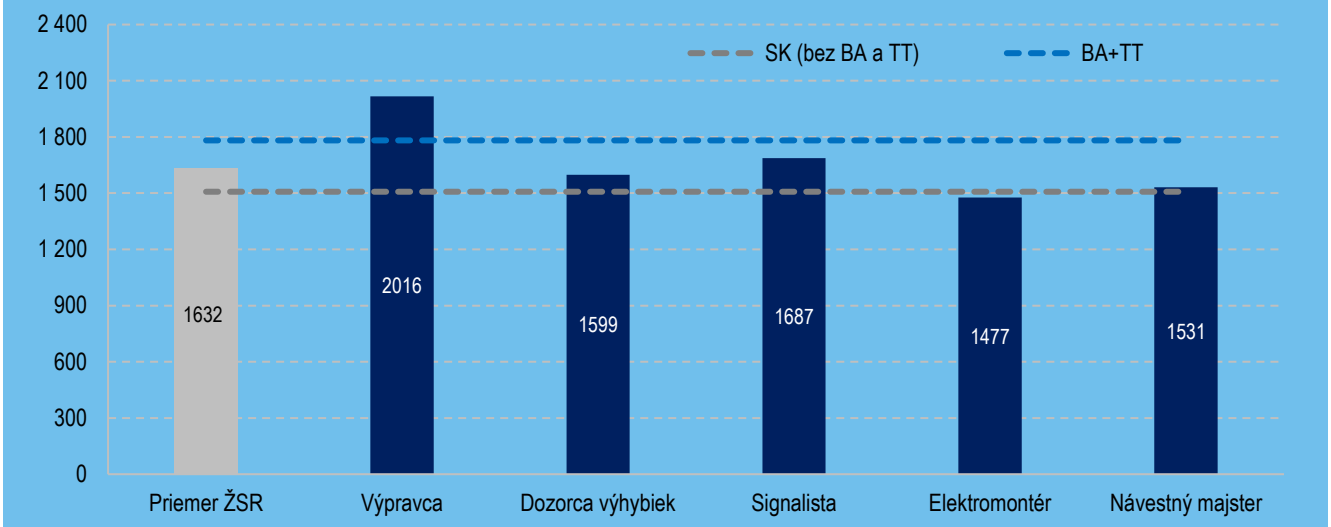
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR

ŽSR hrozí v najbližších rokoch nedostatok personálu na kľúčových pozíciách v prevádzke, čo môže viesť k obmedzeniu dopravy a tlaku na rast osobných nákladov. Priemerný vek zamestnancov ŽSR je 47 rokov, o 5 rokov viac ako je slovenský priemer. Do roku 2030 dosiahne dôchodkový vek približne 2 200 zamestnancov (17 % z dnešného počtu). ŽSR už v súčasnosti majú nedostatok kľúčových technických profesií a výpravcov na juhozápadnom Slovensku. Na pokrytie chýbajúcich pozícií sú ŽSR nútené poskytovať stabilizačný príspevok za prácu na nedostatočne obsadenom pracovisku a zamestnanci vykonávajú často nadčasovú prácu s príplatkami + 60 % k základnej hodinovej mzde. Napriek tomu sa nedostatok zamestnancov prehlbuje, čo vedie k obmedzeniu dopravy, ako napr. v stanici Sekule, a tlaku na rast miezd.

Box 1: Mzdové ohodnotenie zamestnancov ŽSR

Platy kvalifikovaných prevádzkových profesií sú v ŽSR na úrovni slovenského priemeru s výnimkou Bratislavského a Trnavského kraja. Výška základných mzdových taríf je v ŽSR jednotná pre celé územie Slovenska, čo vedie k ich nižšej konkurencieschopnosti špeciálne v Bratislavskom a Trnavskom kraji, kde je priemerná mzda zamestnanca s maturitou o 274 eur vyššia ako na zvyšku Slovenska. Kľúčové kvalifikované pozície v prevádzke ako sú výpravcovia alebo elektrotechnickí zamestnanci tak môžu byť nedostatočne ohodnotené predovšetkým v Oblastnom riaditeľstve Trnava (Graf 2).

Graf 2: Porovnanie hrubých miezd v ŽSR a priemerných miezd zamestnancov s maturitou (2024)*

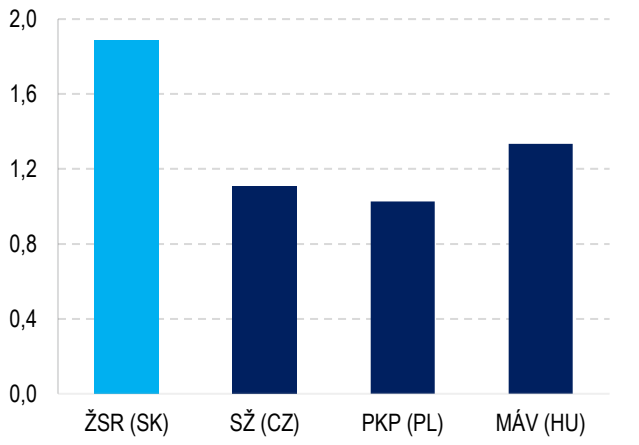


**Priemerná mzda zamestnancov so stredoškolským vzdelaním s maturitou vypočítaná ako priemer stredného učňovského vzdelania s maturitou a úplného stredného odborného vzdelania. Údaje sú upravené na základe prognózy MF SR z hodnôt roku 2023.*

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR a ŠU SR

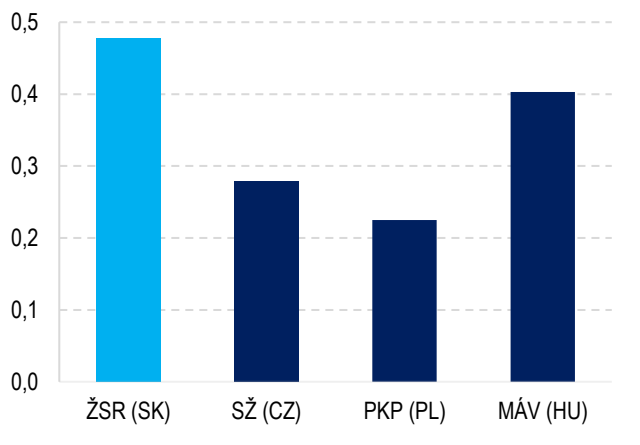
Na výšku osobných nákladov má vplyv nízka produktivita práce, ktorá zvyšuje potrebu zamestnancov. Počet zamestnancov ŽSR je po zohľadnení intenzity dopravy a zaťaženia tratí (v mil. hrubých tonových kilometroch - hrtkm) a rozsahu siete (km koľají) vyšší v priemere o 71 % ako v Česku (SŽ), 98 % ako v Poľsku (PKP) a o 30 % ako v Maďarsku (MÁV) (Grafy 3 a 4). Príčinou sú dlhodobo nepostačujúce investície do automatizácie dopravy a menej efektívne využitie existujúcich zamestnancov oproti zahraničiu. Bez potrebných investícií do zníženia závislosti na ľudskej práci je priestor pre optimalizáciu zamestnanosti limitovaný na zjednotenie výkonnostných štandardov pracovísk a spájanie malých organizačných jednotiek a tímov.

Graf 3: Počet zamestnancov na km koľají (2024)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR, SŽ, PKP a MÁV

Graf 4: Počet zamestnancov na mil. hrtkm (2024)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR, SŽ, PKP a MÁV

Cieľom tejto analýzy je návrh opatrení na zefektívnenie využitia zamestnancov. Efektívnejšie využitie zamestnancov umožní ŽSR znížiť riziko nedostatku kľúčového personálu v najbližších rokoch a zároveň zvýši udržateľnosť financovania ŽSR zo štátnych zdrojov.

Analyzovaných bolo približne 85 % zamestnancov ŽSR v stave k 31. 12. 2024. Analýza sa zamerala na všetkých vedúcich zamestnancov, všetkých zamestnancov oblastných riaditeľstiev a veľkú časť administratívy (modré položky v Tab. 2). Analyzované neboli len vybrané časti administratívy a prevádzky, kde by si vyhodnotenie produktivity práce vyžadovalo samostatnú hĺbkovú analýzu a časovo náročný zber nových dát.

Tabuľka 2: Zamestnanci ŽSR k 31.12.2024 a analyzované jednotky modrou

Organizačná jednotka	Vedúci	Administratíva	Prevádzka	Spolu
Oblastné riaditeľstvo Košice	271	287	3 039	3 597
Oblastné riaditeľstvo Žilina	162	180	1 688	2 030
Oblastné riaditeľstvo Zvolen	151	162	1 652	1 965
Oblastné riaditeľstvo Trnava	220	223	2 334	2 777
Správa majetku ŽSR	78	226	269	573
Generálne riaditeľstvo vrátane účelových stredísk	106	637	24	767
Ostatné organizačné jednotky*	135	557	459	1 151
Spolu	**1 123**	**2 272**	**9 465**	**12 860**

** Železničné komunikácie, Mostný obvod, Centrum logistiky a obstarávania, Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie, Výskumný a vývojový ústav železníc, Železničná energetika a Stredisko železničnej geológie*

Zdroj: Vlastné spracovanie ÚHP podľa údajov ŽSR

Základným predpokladom analýzy bolo zosúladiť počet zamestnancov s potrebným rozsahom práce. Analýza porovnáva produktivitu práce medzi pracoviskami rovnakého typu s využitím metódy tzv. interného benchmarkingu. Na vyhodnotenie produktivity práce a porovnanie nevyhnutnej potreby zamestnancov s dnešným stavom bola použitá viackroková metóda:

1. v prvom kroku analýza identifikovala vhodné výkonové ukazovatele pre vyhodnotenie produktivity práce na jednotlivých pracoviskách. Išlo napr. o udržiavacie jednotky, ktoré zohľadňujú rôznu náročnosť údržby infraštruktúry vzhľadom na jej typ, vek a zaťaženie;
2. následne bola porovnaná produktivita práce, meraná v počte zamestnancov na výkonový ukazovateľ, medzi jednotlivými pracoviskami rovnakého typu a zamerania. Zohľadnená bola rozdielna miera internej a externej údržby ako aj vykonávanie iných činností mimo bežnej správy a údržby, napr. subdodávky pre komplexné rekonštrukcie a zabudovanie dlhodobého majetku. Výsledkom je potrebný počet výkonných prevádzkových zamestnancov na jednotku výkonu a jeho rozdiel oproti súčasnosti;
3. počet administratívnych a vedúcich zamestnancov bol následne odvodený od počtu prevádzkových zamestnancov, pričom analýza vychádzala z priemerného pomeru medzi týmito skupinami zamestnancov v danej oblasti.

2. Navrhované opatrenia môžu znížiť osobné náklady o 33 mil. eur ročne

Analýza odporúča ŽSR znížiť nadčasy, efektívnejšie využiť zamestnancov v prevádzke a znížiť počet vedúcich a administratívnych zamestnancov (celkový vplyv 33 mil. eur, 747 zamestnancov). V prevádzke je možné zredukovať nadčasy o 10,4 mil. eur tým, že zamestnanci budú nasadení na pracoviskách iba v nevyhnutnom čase a rozsahu. Ďalších 347 prevádzkových zamestnancov (9,4 mil. eur) je možné z veľkej časti bez potreby prepúšťania presunúť medzi pracoviskami a zvýšiť tak efektívnosť ich využitia. Priamu redukciu počtu zamestnancov odporúča analýza len pri vedúcich a administratívnych zamestnancoch (400 zamestnancov, 13,1 mil. eur), ktorú je možné zosúladiť s plánovanými odchodmi do dôchodku a prípadne presunom zamestnancov na uvoľnené pozície.

Tabuľka 3: Potenciál zníženia potreby zamestnancov

	Zamestnanci			Osobné náklady (mil. eur)	
Organizačná jednotka	**Spolu**	**Admin a vedúci***	**Prevádzka****	**Spolu**	**Z toho: nadčasy**
Generálne riaditeľstvo a účelové strediská	23	23	0	1,0	
Správa majetku ŽSR	36	36	0	1,1	
Oblastné riaditeľstvá	655	309	347	29,6	10,4
Aparáty oblastných riaditeľstiev	56	56	0	2,0	
Železničné stanice	326	81	245	20,2	10,4
Strediská miestnej správy a údržby	274	172	102	7,4	
Ostatné vnútorné organizačné jednotky	32	32	0	1,2	
Spolu	**746**	**400**	**347**	**32,9**	**10,4**

** Pod vedúcimi zamestnancami sú zoskupení všetci, ktorí vedú tímy alebo organizačné útvary naprieč celými ŽSR. Ostatní administratívni zamestnanci sú všetci referenti, podporní zamestnanci a aj špecialisti, pracujúci spravidla 8 h denne v kanceláriách.*
***Pod prevádzkou sú zaradení výkonní zamestnanci pracujúci obvykle v teréne na staniciach alebo tratiach.*
Zdroj: ÚHP

Optimalizáciou organizačnej štruktúry a spájaním malých oddelení je možné zefektívniť procesy, zredukovať počet stupňov riadenia a znížiť počet vedúcich a administratívnych zamestnancov o 400 (13,1 mil. eur). Oddelenia v ŽSR majú od 3 do približne 40 zamestnancov, pričom priemer pre oddelenia zamerané výlučne na administratívu je približne 7 zamestnancov (Tab. 4). V organizačných jednotkách, ktoré majú viacero malých oddelení, odborov alebo sekcií je vhodné pristúpiť k ich spájaniu do logických celkov a prípadne tiež prerozdeliť kompetencie. Medzi generálnym riaditeľom a radovým zamestnancom je v ŽSR od 4 po 9 stupňov riadenia, v závislosti od konkrétnej vnútornej organizačné jednotky. Redukciou stupňov riadenia je možné urýchliť procesy, znížiť zbytočnú administratívnu záťaž a v konečnom dôsledku aj potrebu administratívnych zamestnancov. Potenciál optimalizácie vedúcich a administratívnych zamestnancov ako aj prevádzkových zamestnancov je bližšie opísaný v jednotlivých organizačných jednotkách v nasledujúcich podkapitolách.

Tabuľka 4: Porovnanie veľkostí administratívnych oddelení v ŽSR

Organizačná jednotka	Priemerná veľkosť oddelenia*
OR Košice	7,7
OR Žilina	6,1
OR Zvolen	5,9
OR Trnava	6,6
Centrum logistiky a obstarávania	5,0
Generálne riaditeľstvo ŽSR	7,5
Mostný obvod	7,3
Správa majetku ŽSR	8,7
Stredisko železničnej geodézie	6,0
Účelové strediská	8,9
Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie	4,5
Výskumný a vývojový ústav železníc	7,0
Železničná energetika	4,5
Železničné telekomunikácie	9,5
Priemer	**6,8**

**Hodnota pre oddelenia zameriavajúce sa na referentskú a administratívnu činnosť. Oddelenia s prevažujúcou prevádzkovou alebo výkonnou funkciou napr. servisná podpora, riadenie dopravy boli vyfiltrované. Červenou sú vyznačené jednotky s nízkou priem. veľkosťou oddelení.*
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR

Štandardizácia obsadzovania pracovných zmien a produktivity práce môže znížiť nadčasy o 10,4 mil. eur a ušetriť 347 prevádzkových zamestnancov (9,4 mil. eur). Štandardizácia môže priniesť zjednotenie pravidiel nasadzovania

personálu tak, aby boli zamestnanci v zmenách iba v potrebných časoch a v nevyhnutnom rozsahu. Najväčší význam má práve štandardizácia riadenia dopravy, na ktoré pripadá až 70 % všetkých nadčasov odpracovaných v rámci ŽSR. V prípade obvodov správy a údržby infraštruktúry analýza odporúča zvýšiť produktivitu, aby na každom pracovisku dosahovala aspoň úroveň súčasného priemeru. Vplyv opatrení na prepúšťanie môže byť minimálny, keďže uvoľnených zamestnancov bude možné presunúť na iné neobsadené pozície alebo odídu do dôchodku. Dlhodobo budú pre ďalšiu optimalizáciu zamestnanosti v prevádzke nevyhnutné investície do automatizácie riadenia dopravy a mechanizácie na údržbu tratí.

Box 2: Implementácia analýzy

ŽSR vytvorili pracovnú skupinu pre optimalizáciu ŽSR, ktorá vychádza aj z odporúčaní tejto analýzy. Pracovná skupina pripravuje implementačný plán pre realizáciu opatrení, ktoré vychádzajú z interných analýz ŽSR ako aj z tejto analýzy, ktorú vypracovalo Ministerstvo financií SR. Vzhľadom na vysoký plánovaný počet odchodov do dôchodku je možné prípadnú redukciu zamestnancov rozložiť v čase alebo daných zamestnancov presunúť na iné uvoľnené pracovné pozície. Uvoľnené finančné zdroje budú môcť byť využité na krytie požiadaviek ŽSR na valorizáciu miezd v budúcich rokoch.

Ďalším krokom môže byť vypracovanie užšie zameraných analýz, na preverenie oblastí, ktoré neboli zatiaľ obsiahnuté. Pri finalizácii boli identifikované ďalšie oblasti záujmu, ktoré je vhodné podrobiť bližšej analýze. Patrí sem napr. návrh novej organizačnej štruktúry, ktorá by mala identifikovať najvhodnejší model pre ŽSR z pohľadu procesného manažmentu ako aj efektívnosti využitia zamestnancov. Ďalšou oblasťou môžu byť osobitné analýzy zamerané na výkonnosť radových zamestnancov na konkrétnych pracoviskách a obsadenie chýbajúcich profesií v prevádzke. Tieto analýzy je možné realizovať len v prípade poskytnutia vhodných dát o výkonoch jednotlivých pracovísk.

2.1. Generálne riaditeľstvo

Na Generálnom riaditeľstve môže optimalizácia organizačnej štruktúry uvoľniť minimálne 9 vedúcich z dnešných 78 (12 %). Generálne riaditeľstvo (GR) malo k 31.12.2024 17 odborov a 48 oddelení. Prvým krokom pri organizačnej zmene GR je zlučovanie malých oddelení a odborov v rámci jednotlivých nadradených úsekov a zníženie počtu nadbytočných vedúcich pozícií ako sú napr. vedúci pracovných skupín a vybraní procesní manažéri. Následne je možné pristúpiť aj k prerozdeleniu kompetencií medzi úsekmi, čím by vznikli kompaktnejšie útvary, odstrániť duplicity a ďalej redukovať vedúcich zamestnancov.

2.2. Správa majetku ŽSR

Zmena organizačnej štruktúry môže v Správe majetku ŽSR ušetriť až 36 vedúcich a administratívnych zamestnancov (6 %). Správa majetku má vzhľadom na svoju veľkosť najčlenitejšiu organizačnú štruktúru až s 9 stupňami riadenia, čo je najviac v rámci ŽSR. Nadpriemerne vysoký počet stupňov riadenia nie je jasne zdôvodnený a nezodpovedá relatívne nízkemu počtu zamestnancov Správy majetku ŽSR (573 zamestnancov) v porovnaní s Oblastnými riaditeľstvami (2-3,5 tis. zamestnancov), ktoré majú 5-8 stupňov riadenia. Pod centrálou Správy majetku ŽSR sú štyri oblastné správy, pod ktoré sú zaradené jednotlivé regionálne pracoviská a strediská údržby. Zrušením oblastných správ, presunom ich kompetencií a výkonných zamestnancov pod centrálu by bolo možné odstrániť zbytočný medzistupeň riadenia a ušetriť 8 vedúcich a 7 zamestnancov v aparáte. Úsporu ďalších 21 zamestnancov predstavuje redukcia administratívnych zamestnancov naprieč strediskami údržby budov vrátane zlúčenia regionálnych pracovísk v Prešove a Košiciach a reorganizáciou centrály.

2.3. Oblastné riaditeľstvá

V oblastných riaditeľstvách je možné realizovať opatrenia s vplyvom až 30 mil. eur, čo predstavuje až 90 % všetkých úspor identifikovaných v ŽSR. Štyri oblastné riaditeľstvá (OR) koncentrujú až 81 % zamestnancov a 97 % nadčasov ŽSR. OR zodpovedajú za riadenie dopravy a správu a údržbu železničnej infraštruktúry, kde je aj najväčší úsporný potenciál (Tab. 5). Až 36 % úspor z toho pripadá na OR Košice, naopak na porovnateľne veľké OR Trnava len 10 %. Dôvodom je dlhodobý nedostatok zamestnancov v prevádzke a v priemere vyššia efektívnosť ich využitia v OR Trnava.

Tabuľka 5: Potenciál zníženia potreby zamestnancov v oblastných riaditeľstvách podľa zaradenia zamestnancov

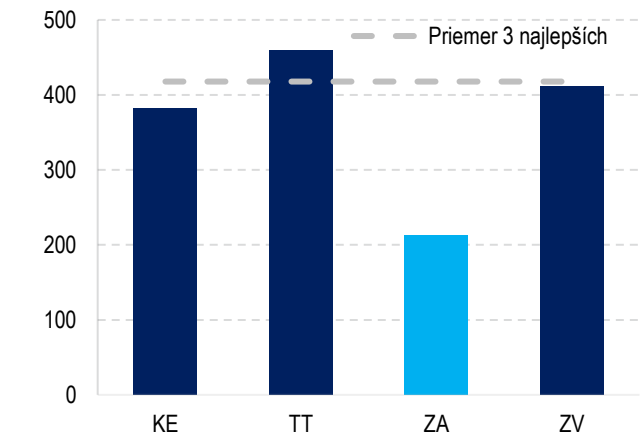
Oblasť	Zamestnanci			Osobné náklady (mil. eur)	
	Spolu	Admin a vedúci*	Prevádzka**	Spolu	Z toho: nadčasy
Aparáty oblastných riaditeľstiev	56	56	0	2,0	
Obvody železničných staníc	326	81	245	20,2	10,4
Strediská miestnej správy a údržby	274	172	102	7,4	
Spolu	**656**	**309**	**347**	**29,5**	**10,4**

** Pod vedúcimi zamestnancami sú zoskupení všetci, ktorí vedú tímy alebo organizačné útvary naprieč celými ŽSR. Ostatní administratívni zamestnanci sú všetci referenti, podporní zamestnanci a aj špecialisti, pracujúci spravidla 8 h denne v kanceláriách.*
***Pod prevádzkou sú zaradení výkonní zamestnanci pracujúci obvykle v teréne na staniciach alebo tratiach.*
Zdroj: ÚHP

2.3.1. Aparáty oblastných riaditeľstiev

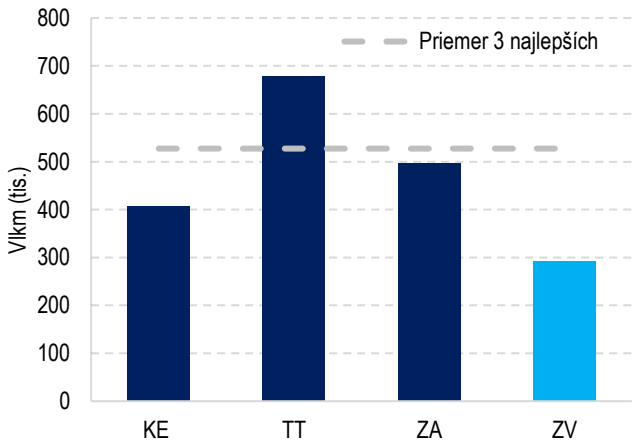
Reorganizáciou aparátov v oblastných riaditeľstvách je možné ušetriť 56 zamestnancov (14 %). Oblastné riaditeľstvá majú podobný počet zamestnancov v manažmente a aparáte napriek významne odlišnému rozsahu dopravy (vlkm) a tratí (udržiavacie jednotky) (Graf 5 a 6). Zosúladenie veľkosti aparátov s výkonmi by ušetrilo 34 zamestnancov a následné zlúčenie malých oddelení 10 vedúcich. Ďalší potenciál úspory má pokles počtu oblastných riaditeľstiev zo 4 na 2, resp. 3 s úsporou 12 vedúcich a podobne aj reforma organizačnej štruktúry ŽSR zavedením tzv. líniového riadenia (Box 2).

Graf 5: Počet udržiavacích jednotiek na zam. sekcie ŽTS*



**Železničné trate a stavby*
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR, SŽ, PKP a MÁV

Graf 6: Počet vlkm na zamestnanca sekcie riadenia dopravy



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR, SŽ, PKP a MÁV

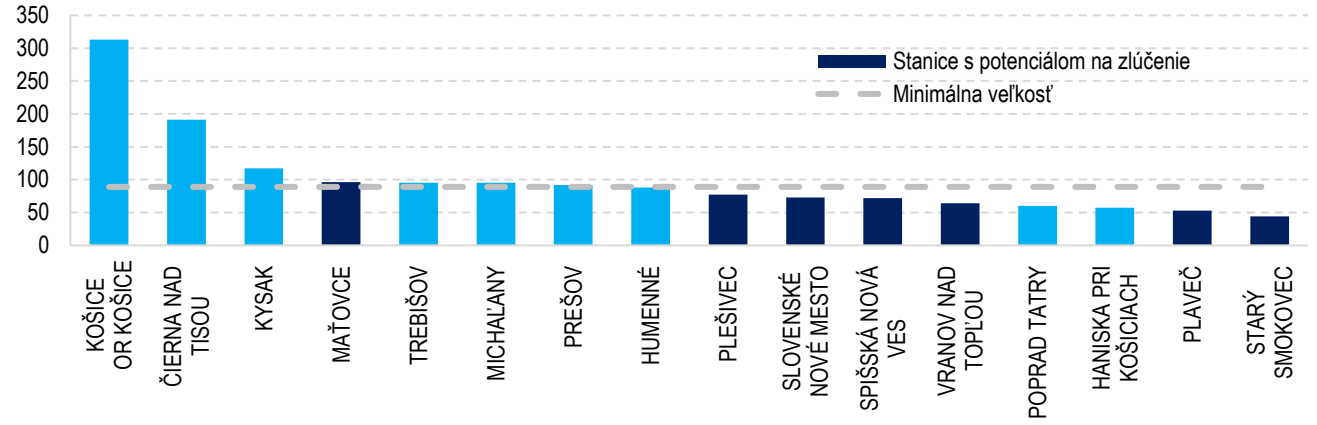
Box 33: Zavedenie líniového riadenia

Organizačná štruktúra s líniovým riadením by odstránila nadbytočné stupne riadenia a vedúcich. Pri líniovom (divíznom) riadení existuje osobitná línia riadenia pre jednotlivé činnosti od generálneho riaditeľa až po zamestnanca na najnižšom stupni. To minimalizuje medzistupne riadenia so samostatnými organizačnými jednotkami s vlastnými riadiacimi aparátmi. V prípade ŽSR by sa zavedením líniového riadenia zrušili všetky vnútorné organizačné jednotky, ktoré by sa transformovali na regionálne pracoviská riadené priamo z odboru alebo úseku na Generálnom riaditeľstve. Takýto model je už dnes aplikovaný na úsekoch ekonomiky a ľudských zdrojov alebo v prípade Železničnej spoločnosti Slovensko. Líniové riadenie by zjednodušilo hierarchiu ŽSR znížením počtu stupňov riadenia z dnešných 4-9 (Príloha 1: Súčasná organizačná štruktúra ŽSR) na 4-6 (indikatívny návrh Príloha 2: Návrh organizačnej štruktúry ŽSR po zavedení líniového riadenia). V prípade Generálneho riaditeľstva návrh uvažuje zlúčiť úseky ľudských zdrojov a ekonomiky. Naopak, pri prevádzke rozdeliť dnešný prevádzkový úsek vzhľadom k rozsahu úloh na samostatné úseky infraštruktúry a riadenia dopravy. Potenciál úspory nebol nateraz vyčíslený a vyžaduje ďalšiu analýzu mapovania procesov.

2.3.2. Železničné stanice a riadenie dopravy

Zlučovanie malých staničných obvodov môže priniesť úsporu 81 zamestnancov (2,5 mil. eur ročne). Obvody železničných staníc (ŽST), ktoré predstavujú zoskupenie niekoľkých staníc (dopravní) riadené prednostom a vlastným aparátom, majú od 30 do 300 zamestnancov. Malé obvody tak majú horší pomer aparátu a prevádzkových zamestnancov. Analýza preto navrhuje zlúčenie staničných obvodov do logických celkov tak, aby bola minimálna veľkosť staničného obvodu aspoň 90 zamestnancov, čo je približne na úrovni dnešného priemeru. Výsledkom je zníženie počtu obvodov o 20 a úspora 40 vedúcich a 41 zamestnancov aparátu. Graf 7 ilustruje návrh spájania staničných obvodov v OR Košice do prirodzených celkov. V ostatných OR bol postup rovnaký.

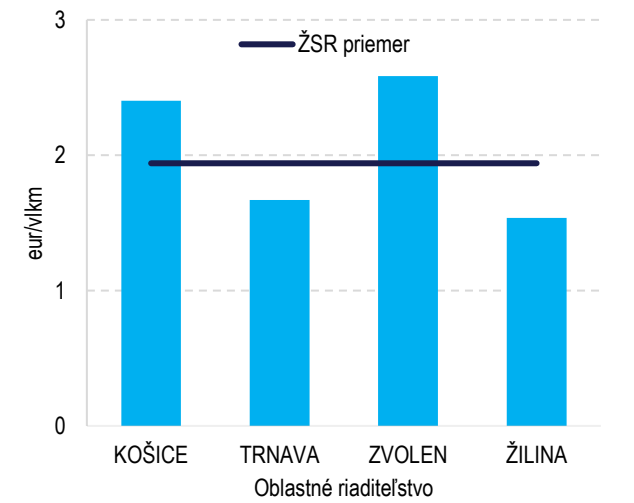
Graf 7: Návrh zlučovania staničných obvodov v OR Košice (počet zamestnancov, 2024)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR

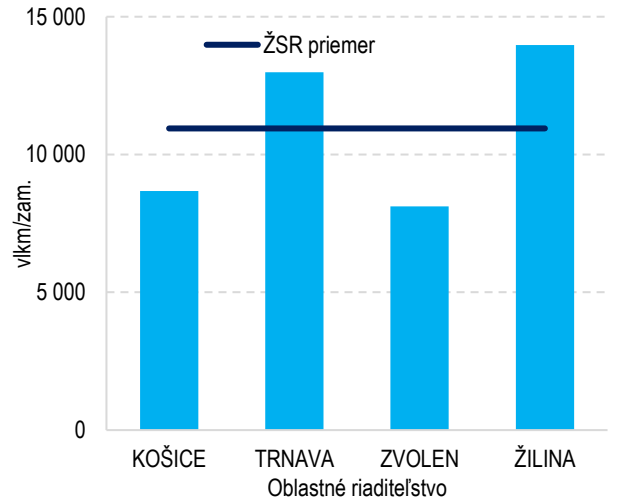
Štandardizácia riadenia dopravy môže prakticky okamžite ušetriť nadčasy v hodnote 10,4 mil. eur a výhľadovo znížiť potrebu zamestnancov o 245. Zjednotením spôsobu obsadzovania staníc zamestnancami je možné tieto nadčasy prakticky eliminovať. Zamestnanci riadenia dopravy v OR Trnava a Žilina sú dnes aj po zohľadnení rozdielnej miery automatizácie produktívnejší ako v OR Košice a Zvolen (Grafy 8 a 9). Výška miezd je napriek tomu rovnaká naprieč ŽSR (Graf 8). Dôvodom je odlišný prístup k nasadzovaniu personálu. Nedostatok záložných zamestnancov[1] vedie k nárastu nadčasov, ktoré sú platené s príplatkom 60 %, a tým pádom aj nákladov. Pre obmedzenie nadčasov je treba držať až 26 – 31 % záložných zamestnancov oproti dnešnej praxi približne 18 %.

Graf 8: Hrubá mzda na vlakový kilometer (2024)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR

Graf 9: Vlakové kilometre na zamestnanca (2024)



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR

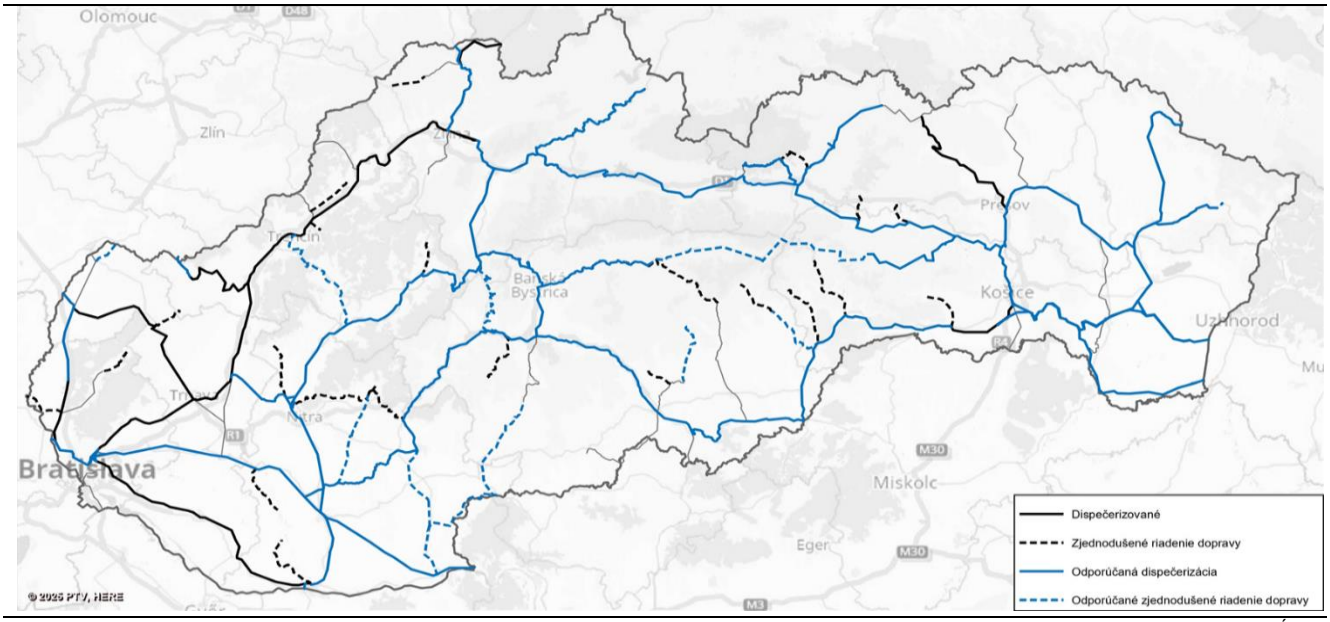
[1] Pre prípad dovolenky, práce neschopnosti, školení a pod. turnusových zamestnancov.

Potenciál úspory po jednotlivých profesiách je nasledovný:

- **výpravcovia (72 osôb; 7,8 mil. eur, z toho 5,6 mil. eur nadčasy)**. V OR Košice a Zvolen sú stanice častejšie obsadené výpravcami nepretržite, aj v časoch, kedy tu nejazdia vlaky alebo nedochádza k manipuláciám. V OR Trnava a Žilina s väčším rozsahom dopravy sa takéto zmeny neobsadzujú, často sa naopak zavádzajú nočné prestávky a v staniciach je menej zamestnancov v zmene[2];
- **dozorcovia výhybiek[3] (104 osôb; 7,1 mil. eur, z toho 4,3 mil. eur nadčasy).** Nasadzovaní sú do zmien bez zjavnej potreby, len na základe dlhodobo zaužívaného postupu. Často len čakajú na poruchy, ktoré nakoniec odstránia zamestnanci údržby infraštruktúry, resp. vykonávajú len pomocné práce (upratovanie, stráženie, mazanie);
- **posunovači (69 osôb; 2,7 mil. eur, z toho 0,5 mil. eur nadčasy).** Pri posunovačoch sa v posledných rokoch zásadne znížil objem práce v súvislosti s výrazným prepadom tzv. vozňových zásielok v nákladnej doprave a masívnom nasadení vratných súprav v osobnej doprave.

Z dlhodobého hľadiska majú pre zvyšovanie efektívnosti zamestnanosti najväčší význam investície do automatizácie. Útvar hodnoty za peniaze identifikoval v rámci aktualizácie metodiky pre určovanie železničných priorít návratné projekty modernizácie zabezpečovacích zariadení so zavedením diaľkového riadenia dopravy na 1 628 km tratí (Obr. 1). Tzv. dispečerizácie tratí za 1,5 mld. eur môžu ušetriť až 1 642 zamestnancov, resp. 50 mil. eur ročne. Ďalší potenciál sú investície do strojov pre údržbu železničnej infraštruktúry, možná úspora v tejto oblasti ale ešte nebola zo strany ŽSR vyčíslená.

Obrázok 1: Návratné investičné projekty pre dispečerizáciu riadenia dopravy



Zdroj: ÚHP

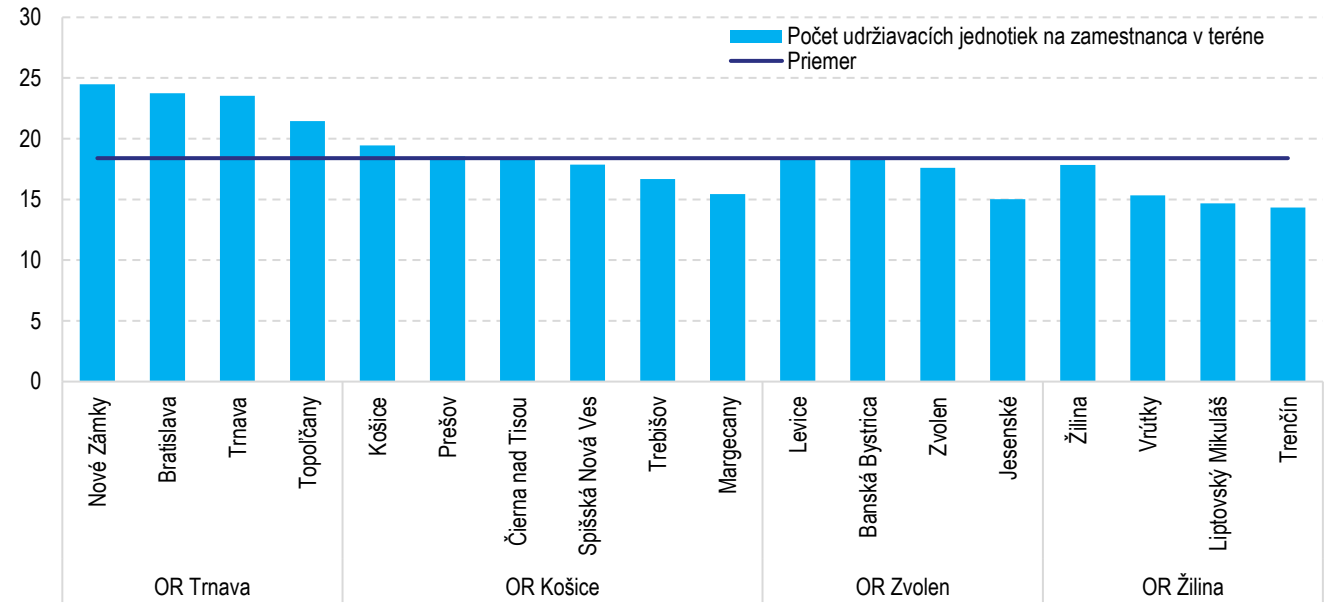
2.3.3. Strediská miestnej správy a údržby infraštruktúry

Optimalizáciou produktivity a riadenia v traťových obvodoch je možné dosiahnuť úsporu 102 zamestnancov (2,2 mil. eur). Traťové obvody (TO) sa venujú správe a údržbe traťovej infraštruktúry, predovšetkým koľají, výhybiek, zvršku a spodku. Analýza porovnala produktivitu zamestnancov TO na základe tzv. udržiavacích jednotiek poskytnutých zo strany ŽSR. Tie udávajú náročnosť údržby vzhľadom na rozsah infraštruktúry, vek, typ a iné kvalitatívne parametre. Do úvahy bola braná aj rôzna miera externých dodávok a iných činností zamestnancov, ako napr. práce na komplexných rekonštrukciách. Zvýšenie produktivity práce na úroveň priemeru naprieč TO môže ušetriť až 102 traťových robotníkov (Graf 10).

[2] Napr. v stanici Kostoľany n. Hornádom (OR Košice) slúžia naraz 2 výpravcovia, pričom v náročnejšie disponovanej stanici Bratislava-Lamač len jeden.

[3] Vrátane výhybkárov, signalistov, dozorcov na diaľkovo ovládaných tratiach a závorárov.

Graf 10: Počet udržiavacích jednotiek na za zamestnanca v teréne (2024)

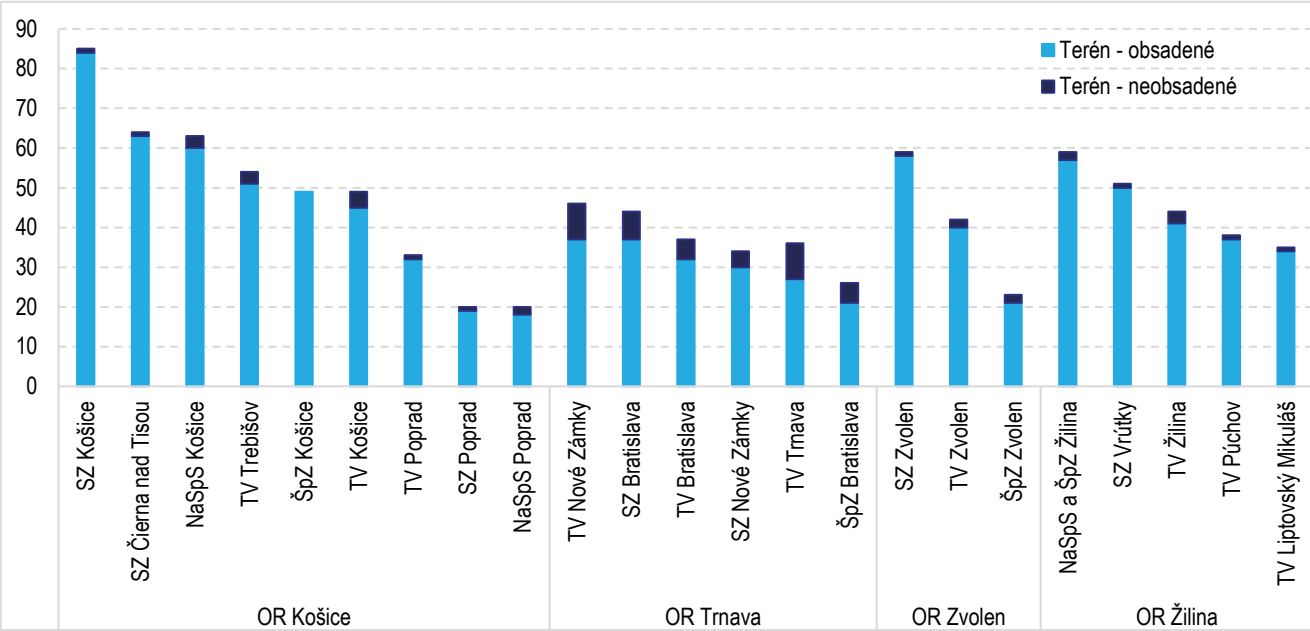


Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR

V aparátoch a vedení traťových obvodov a dopravných stredísk je potenciál úspory 95 zamestnancov. Pri traťových obvodoch (TO) je možné zlúčiť 4 najmenšie obvody s ostatnými a zredukovať stupne riadenia zo štyroch na tri, napr. zlúčením pozície hlavný majster s pozíciou vedúceho prevádzky s úsporou 53 zamestnancov. Po zvýšení produktivity práce na úroveň priemeru je možné ďalej ušetriť 11 traťmajstrov a 15 zamestnancov v aparáte. V mechanizačno-dopravných strediskách (MDS) je možné ušetriť 6 administratívnych zamestnancov zosúladením veľkosti aparátu k počtu výkonných zamestnancov a ich spájaním do väčších celkov po vzore staničných obvodov ďalších 5 vedúcich a 5 referentov.

Spájanie stredísk elektrotechniky a oznamovacej a zabezpečovacej techniky môže priniesť úsporu 77 zamestnancov. Analýza odporúča spájať aj strediská údržby elektrotechnicky a energetiky (SMSÚ EE), keďže ich veľkosť je približne tretinová oproti traťovým a staničným obvodom. SMSÚ EE sa členia podľa druhu zariadení na štyri typy: trakčné vedenie, napájacia a spínacia sústava, silnoprúdové zariadenia a špeciálne zariadenia. Jednotlivé SMSÚ EE sa významne odlišujú v počte zamestnancov (Graf 11). Zlučovaním pracovísk podľa typu alebo polohy je možné znížiť počet SMSÚ EE z dnešných 23 na 8. Spolu so zosúladením veľkosti aparátu s počtom terénnych zamestnancov môže optimalizácia SMSÚ EE uvoľniť 18 vedúcich a 14 zamestnancov v aparáte. Podobný postup bol zvolený aj pri strediskách správy a údržby oznamovacej a zabezpečovacej techniky (SMSÚ OZT). Zlučovaním malých stredísk OZT je možné zredukovať ich počet z 30 na 10 a po štandardizácii počtu technických zamestnancov ušetriť spolu až 18 vedúcich a 27 zamestnancov v aparáte.

Graf 11: Počet zamestnancov v SMSÚ EE



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa údajov ŽSR

2.4. Ostatné vnútorné organizačné jednotky

V ostatných organizačných jednotkách je potenciál úspory 46 vedúcich a administratívnych zamestnancov. Spájať malé organizačné útvary je možné aj v Železničných telekomunikáciách, Mostnom obvode, Železničnej energetike, Centre logistiky a obstarávania a Účelových strediskách[4] (Tab. 6). Pri Centre logistiky a obstarávania neboli podrobnejšie analyzovaní zamestnanci v skladoch, keďže v súčasnosti už prebieha ich interná analýza. Pri regionálnych pracoviskách ľudských zdrojov sa odporúča zrušiť členenie na oddelenia, ktoré majú len 3 zamestnancov (úspora 9 vedúcich) a v prípade zníženia počtu oblastných riaditeľstiev je možné znížiť počet účelových stredísk približne na polovicu (úspora 5 vedúcich).

Tabuľka 6: Úspora zamestnancov v ostatných organizačných jednotkách

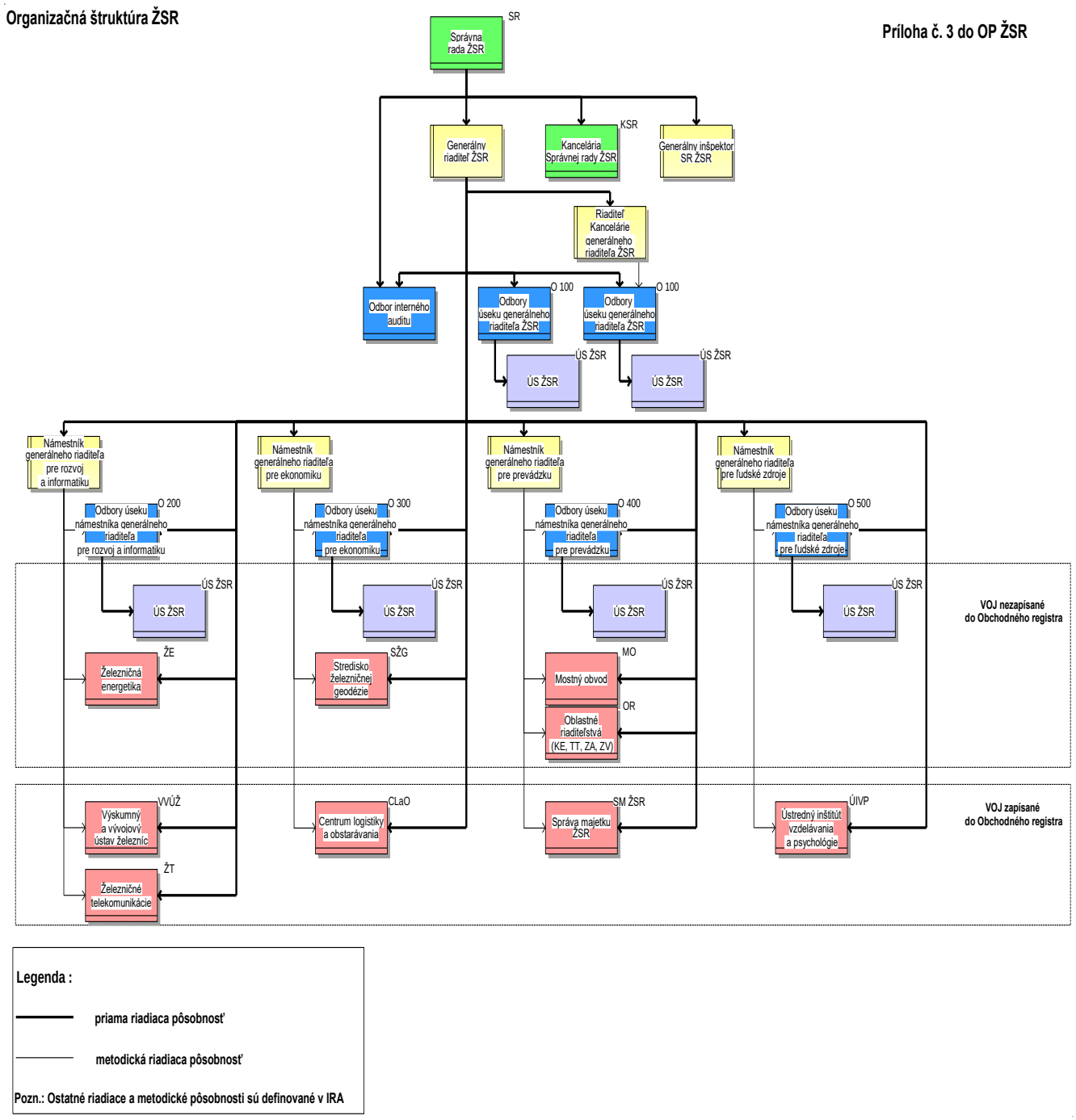
Organizačná jednotka	Vedúci	Aparát	Spolu
Železničné telekomunikácie	5		5
Mostný obvod	4	7	11
Železničná energetika	9		9
Centrum logistiky a obstarávania	4		4
Účelové strediská	14		14
Ústredný inštitút vzdelávania a psychológie	2		2
Stredisko železničnej geodézie	1		1
Spolu	**36**	**7**	**46**

Zdroj: ÚHP

[4] Účelové strediská sú detašované pracoviská riadené z generálneho riaditeľstva ako napr. pracoviská ľudských zdrojov, účtovné centrum, strediská normovania a pod.

Prílohy

Príloha 1: Súčasná organizačná štruktúra ŽSR



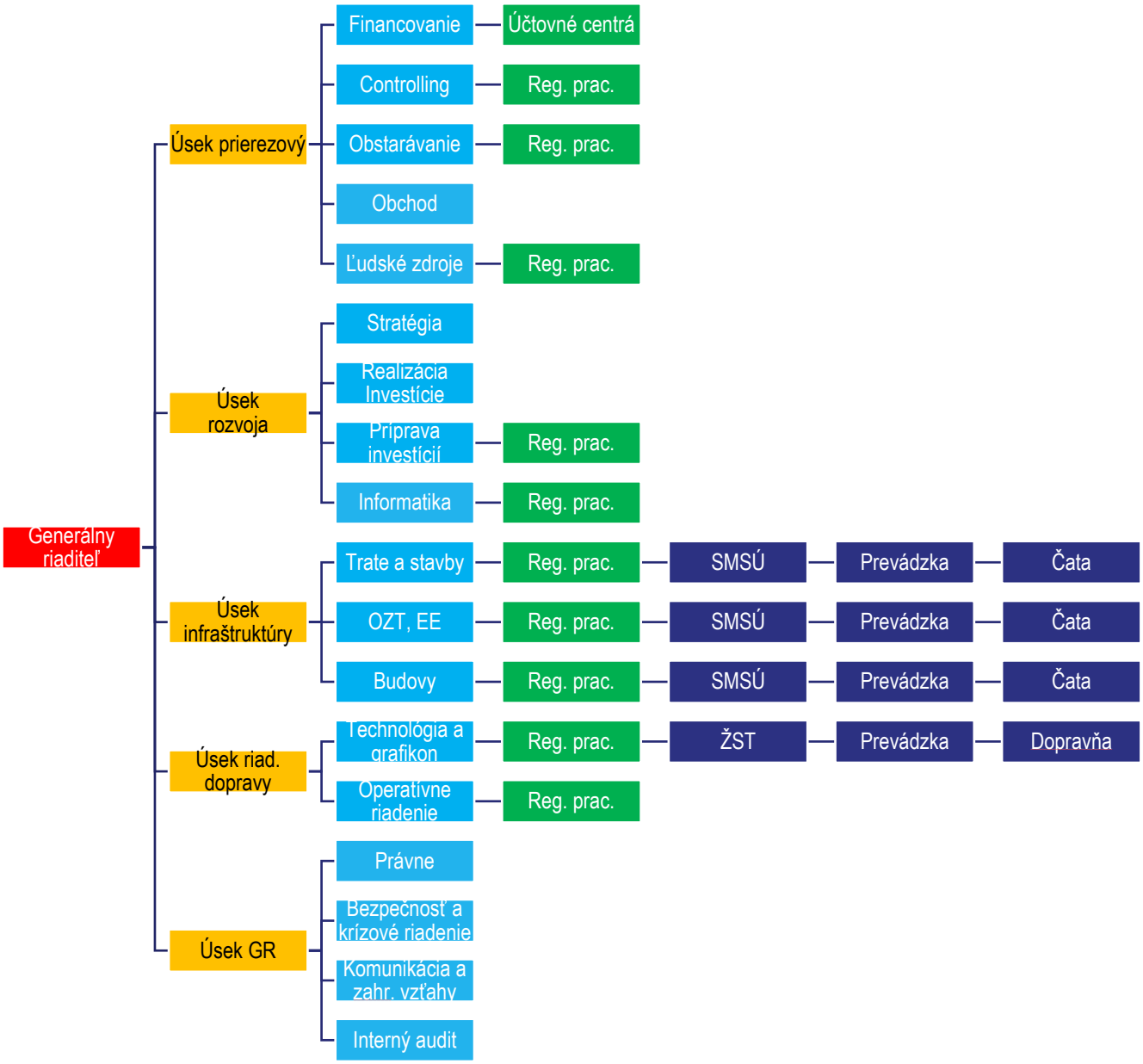
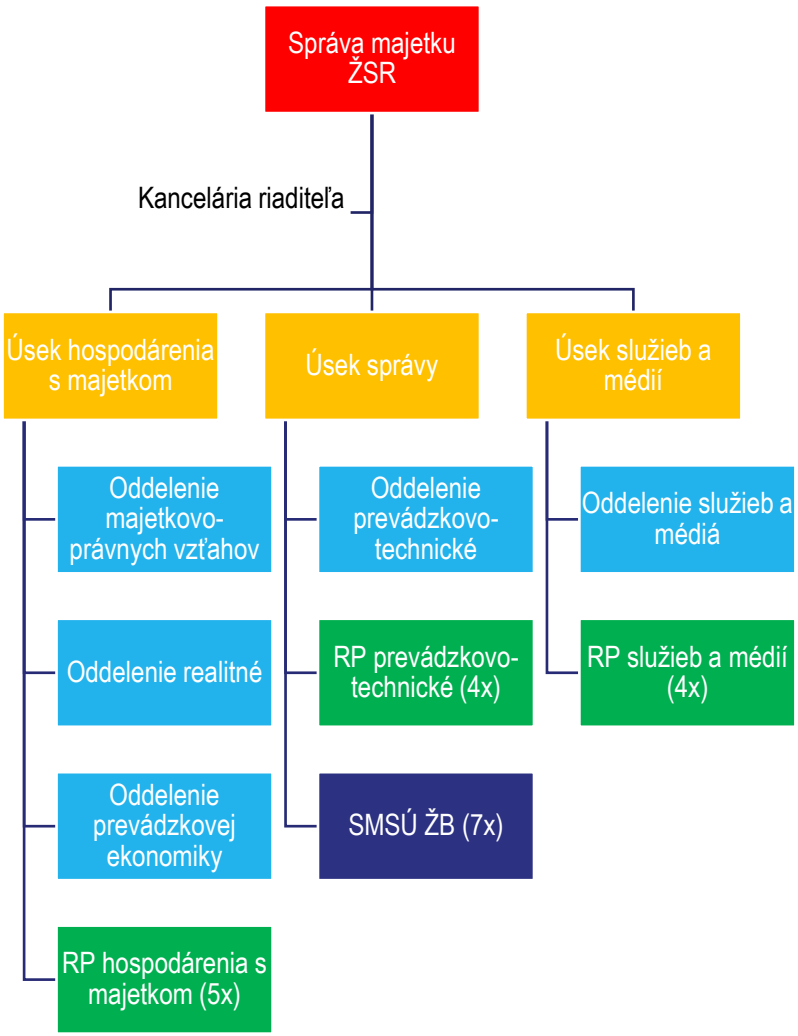
Legenda :

priama riadiaca pôsobnosť

metodická riadiaca pôsobnosť

Pozn.: Ostatné riadiace a metodické pôsobnosti sú definované v IRA

Príloha 2: Návrh organizačnej štruktúry ŽSR po zavedení líniového riadenia



Príloha 3: Reorganizácia Správy majetku