



Metodiky nestačia. Nikdy nestačili.

Prečo veľké projekty zlyhávajú — a čo z toho vyplýva aj pre iné projekt

BRATISLAVA, 15. 10. 2026

Ľubomír Slocík, PMP



Tri veci na dnes

- 1 Prečo zlyhávajú aj projekty, ktoré majú plán, rozpočet aj register rizík
- 2 Čo je „Železný zákon megaprojektov“ - a platí aj na Slovensku?
- 3 Tri kroky, ktoré môžete urobiť hneď - aj na projekte za sto tisíc



1628

Štokholm. Najdrahšia vojnová loď, akú kedy Švédsko postavilo.
Preplávala 1 300 metrov — a potopila sa.



Vasa



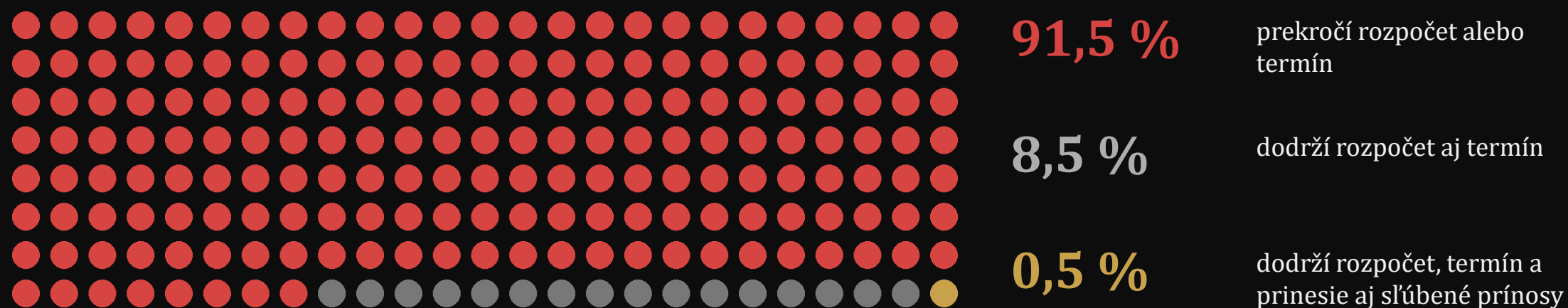
**Kol'kí z vás ste mali, prípadne aj dnes
máte projekt,
ktorý mešká, je predražený, nedodá
očakávané benefits...alebo všetko?**



ŽELEZNÝ ZÁKON MEGAPROJEKTOV

„Over budget. Over time. **Over and over again.**“

Bent Flyvbjerg, Oxford University



Bez ohľadu na krajinu, odvetvie či dobu. Nie je to výnimka — je to pravidlo.

Prečo sa to deje?

01

Optimistická zaujatosť (Optimism bias)

Podvedome (pocitovo a systematicky) podceňujeme náklady, termíny, riziká.

Túžba uspieť, nadšenie z projektu, prehliadanie negativity...

02

Strategické skresľovanie (Strategic Misrepresentation)

Zámerné podhodnocovanie cien a nadhodnocovanie benefitov pri schvaľovaní projektu s cieľom získať schválenie a financovanie. Kto nakreslí „najružovejší obraz“, dostane peniaze. Čísla sa prispôsobia — **vedome**.

03

Politický talk a model „Pokaz a oprav“ (Break-Fix Model)

Termíny určuje volebný cyklus, eurofondové obdobia, nie realita staveniska alebo potreby stakeholdrov.

„Otvoríme pred voľbami.“
„Keď už sme to rozbehli tak to dokončíme!“

Výsledok? „*Survival of the unfittest*“ — schválenie dostane najmenej realistický projekt/plán. Pocitový projekt nikdy nevznikne. A keď sa realita ukáže, je neskoro ho zastaviť.





PRÍBEH 1 ŠVÉDSKO

Lod' Vasa (1628)

1 300 m

dĺžka prvej a poslednej plavby

- **Kráľ menil zadanie počas stavby** zväčšime lod', druhá delová paluba,, viac kanónov, ťažšia výzdoba - scope creep
- **Hlavný staviteľ zomrel**, projekt prevzal asistent - bez výkresov, bez dokumentácie
- **Stabilitný test zlyhal - a nič**, lod' sa takmer prevrátila; **zastavili test, nie lod'**
- **Nikto nepovedal kráľovi NIE** varovania boli, odborníci vedeli - chýbala odvaha, nie informácie





PRÍBEH 2 AUSTRÁLIA

Opera v Sydney (1957 – 1973)

PLÁN

7 mil. AUD

4 roky

REALITA

102 mil. AUD

14 rokov

PREKROČENIE

+ 10 rokov

14 x rozpočet

Stavať sa začalo skôr, než bol hotový projekt. Architekt Utzon v polovici rezignoval. Politický tlak porazil zdravý rozum.

Ale! dnes symbol Austrálie a pamiatka UNESCO.

Zle riadení projekt ale dodanie hodnoty!





PRÍBEH 3 SLOVENSKO

Nemocnica Prešov (2025 – ?)

- 2024** podpísaná zmluva — 447,8 mil. € bez DPH, dokončenie 2027
- 04/2026** vážne chyby nosných stĺpov — dozor zakázal betonáž, betónovalo sa ďalej; stavba stop
- 05/2026** zmluva so zhotoviteľom zrušená; hrubú stavbu preberá nové konzorcium za 259 mil. €
- 07/2026** 38 stĺpov zbúraných a postavených nanovo; meškanie ~8 týždňov, spory o faktúry
- Riziko** míľniky Plánu obnovy (195 mil. €) a rastúca cena — odhady smerujú k ~700 mil. €

Toto nie je história. Toto sa deje teraz — za naše peniaze.

7 symptómov **Vasa syndrómu**

01	Neschopnosť učiť sa zvonka	Tím nepreberá poznatky z iných projektov a organizácií.
02	Nejasné a meniace sa ciele	Ciele si odporujú a počas projektu sa menia.
03	Posadnutosť rýchlosťou	Tlak na termín vytlačí dôkladný návrh aj testovanie.
04	Zlyhanie spätnej väzby	Varovné signály z testov a kontrol nevedú k náprave.
05	Komunikačné bariéry	Zlé správy sa nedostanú k tým, ktorí rozhodujú.
06	Slabá organizačná pamäť	Znalosti sú v hlavách jednotlivcov a odchádzajú s nimi.
07	Zasahovanie vrcholového vedenia	Vedenie rozhoduje o detailoch, ktorým nerozumie.

Stačí kombinácia niekoľkých z nich a zlyhá aj dobre financovaný projekt.



Vasa syndróm — rovnaký vzorec, 400 rokov

Zavedený pojem manažérskej literatúry: projekt nezlyhá na technike, ale na komunikácii a rozhodovaní.

VASA, Štokholm 1628

Politický termín — kráľ viedol vojnu

Zlyhala stabilita — podstata konštrukcie

Test zlyhal, loď aj tak vyplávala

Prestíž pred funkčnosťou — výzdoba a kanóny

Vyšetrovanie bez vinníka

Prešov 2026

Politický termín — voľby a míľniky Plánu obnovy

Zlyhala statika — nosné stĺpy, zlý betón

Dozor zakázal betonáž — betónovalo sa ďalej

Vlajkový projekt — viditeľnosť tlačí na tempo

Zhotoviteľ ⇔ ministerstvo — zodpovednosť sa rozmazáva

Jediný rozdiel: v Prešove kontrola nakoniec zafungovala — draho a neskoro, ale pred „vyplávaním“.



ČO Z TOHO VYPLÝVA

Veľké projekty si vyžadujú **silného** **vlastníka.**

- **Berie zodpovednosť za výsledok** nie za zmluvu — vlastní fungujúcu nemocnicu, nie stavbu
- **Komunikuje aj zlé správy** — **včas** zlá správa doručená skoro je lacná; doručená neskoro stojí milióny
- **Má mandát rozhodnúť** zastaviť, zúžiť, preplánovať — napísané v charte, s menom

Platí to dvojnásobne pre štátne projekty — tam, kde sa zodpovednosť rozmazáva medzi rezorty, výbory a volebné obdobia.



PMI: čo chýba, keď metodika nestačí — M.O.R.E.

M

Manage Perceptions

Riad'te naratív. Ak očakávania stakeholderov neformujete vy, formuje ich niekto iný — nerealisticky.

O

Own Project Success

Vlastni výsledok, nie zmluvu. „Dodané“ nestačí — zodpovedáte za hodnotu.

R

Relentlessly Reassess

Neustále prehodnocuj. Zmena nie je zlyhanie — zlyhanie je ignorovať realitu.

E

Expand Perspective

Rozšír pohľad. Za projektom sú ľudia a dlhodobá hodnota — nie len plán a rozpočet.

„Metodika vám dá mapu. Ale mapa nie je terén — a terén sa mení každý deň.“



„Ja predsa neriadim miliardový projekt...”

Železný zákon nemá spodnú hranicu.

1

Plánujte realisticky od prvého dňa

Nepodceňte odhad, aby prešiel schválením.

Reputácia manažéra stojí na tom, či sa jeho číslam dá veriť.

2

Vytvorte kultúru, kde sa varovania komunikujú

Kapitán Vasy mal informácie — nikto ho nepočúval.

Má váš tím bezpečie povedať vám nepríjemnú pravdu?

3

Merajte výsledky, nie výstupy

„Dodali sme systém“ ≠ systém funguje. „Postavili sme stavbu nemocnice“ ≠ nemocnica lieči. Čo sa zmenilo pre používateľa?

PRÍBEH 4 SLOVENSKO

Malý projekt, 24.10.2026



13.10.2026



14.10.2026



Na záver

1

Projekty nezlyhávajú pre nedostatok metodík. Zlyhávajú pre nedostatok odvahy hovoriť pravdu a nejasného „vlastníka projektu“.

2

Železný zákon platí v Štokholme 1628, v Sydney 1973, aj v Prešove 2026.

3

Najcennejšia kompetencia projektového manažéra nie je certifikát. Je to odvaha povedať „toto nebude fungovať“ — a povedať to včas.



Ďakujem.

Ľubomír Slocík, PMP

Senior konzultant, projectman, next level consulting, PMI Slovakia Chapter

