

Slovenská technická univerzita v Bratislave  
Fakulta informatiky a informačných technológií  
Ústav informatiky, informačných systémov a softvérového inžinierstva  
Ilkovičova 2, 842 16 Bratislava 4

## Proces prechodu z odbornej role na manažérsku

Bc. Peter Plevko, Bc. Pavol Krajko

**Predmet:** Manažment v tvorbe softvéru

**Ročník:** 1. Ing., Semester 1

**Čas cvičenia:** streda 19:00-19:50

**Cvičiaci:** Ing. Ivana Černáková, PhD.

**Obdobie:** ZS 2022/2023

## Úvod

Prechod z inžiniera na manažéra je jednou z najdôležitejších zmien kariéry. Je to bod v profesionálnom živote, kde jednotlivec odstupuje od odborných znalostí, ktoré nadobudol počas profesionálneho života, a vstupuje do náročného sektoru riadenia iných ľudí a prostriedkov.

Vysoké školy a ďalšie inštitúcie po celom svete poskytujú budúcim inžinierom vynikajúce vzdelanie a odbornú prípravu na zamestnanie. Inžinieri však majú s prechodom k manažmentu veľké problémy. To je pochopiteľné, iba malá hrstka vo voľnom čase absolvovala školenie na rolu manažéra. Výsledky nedostatočnej odbornej prípravy sú nasledovné: zlyhanie projektu, oneskorenie harmonogramu, vysoká miera vyhorenia a vysoká miera fluktuácie zamestnancov. Je potrebné, aby technický odborníci, ktorí chcú dosiahnuť úspech prechodom do manažmentu získali zručnosti a mentálne nasadenie nevyhnutné pre manažérskej roli. [1]

Pre porozumenie problematiky je potrebné aj zadefinovať role o ktorých bude tento dokument rozprávať. V tomto dokumente sa bude písať o dvoch roliach a to odborník a manažér. Pod odborníkom si môžeme predstaviť vysoko technicky zdatného človeka, ktorý pozná danú problematiku a má naštudovanú väčšinu vecí z danej témy. K teoretickým vedomostiam však spadajú aj praktické zručnosti, ktoré vie efektívne aplikovať. Na druhej strane máme manažéra, manažérsku rolu. Táto rola predstavuje lídra v tíme, ktorý riadi ľudí. Vyniká v komunikácii a vie uľahčiť proces svojimi lídrovskými zručnosťami. Často krát riadi viacerých zdatných odborníkov. [2]

V tomto dokumente si prejdeme tento kariérny proces a teda prechod človeka účinkujúceho ako odborníka na lídra tímu, manažéra. Povieme si o pilieroch manažérskej role a ako vybudovať silné manažérske presvedčenie a mentalitu.

## Kariérna zmena a vyhorenie

Kariérny prechod odborníka na manažérsku rolu je komplexný a časovo náročný proces. Tak ako spomína E. Gerber [3], je mentalita jednotlivca často skreslená a postavená na omyle, že ak rozumiete odbornej časti práce, ktorá je hlavnou činnosťou podniku, automaticky rozumiete aj celému podniku, ktorý túto činnosť zabezpečuje. Odborná činnosť v podniku je diametrálne odlišná od manažérskej činnosti.

V skutočnosti je to tak, že znalosti odborníkov o odborných aspektoch sa dokonca stávajú ich najväčším bremenom, nie výhodou. Lebo ak by odborník nevedel tú odbornú prácu vykonať sám, musel by sa naučiť, ako zariadiť, aby ju čo najefektívnejšie urobil niekto iný, čo je rola manažéra. Vo väčšine prípadov sa práve odborník nevie pustiť odborného sveta a v procese prechodu priberá k svojim povinnostiam aj manažérske aspekty práce. Vďaka tomuto náš odborník v prechode stráca svoj voľný čas aby dobehol úlohy aj ako odborníka ale aj ako manažéra. Vo väčšine prípadov avšak nestíha spraviť všetko a tak spraví z oboch svetov iba kúsok roboty. Toto môže viesť k nedocenenosti a strate efektívnosti, keďže nezvláda už toľko roboty ako bol zvyknutý a musí sa venovať iným veciam [3, 9].

Pri takomto neefektívnom procese sa odborník v procese môže cítiť vyčerpaný a prežívať tzv „imposter syndróm“. Syndróm podvodníka, tiež nazývaný vnímaný podvod, zahŕňa pocity seba pochybnosti a osobnej neschopnosti, ktoré pretrvávajú napriek vzdelaniu, skúsenostiam a úspechom. Aby sa odborník snažil vyrovnať týmto pocitom, môže nakoniec pracovať tvrdšie a držať sa stále vyšších štandardov čo naďalej prehĺbuje tento stav. [6]

Impostor syndróm je predchodca vyhorenia, a preto ak sa takýto problém nerieši u odborníka zavčasu, tak môže prísť k čiastočnému až úplnému kariérnemu výpadku. Pracovné vyhorenie je špeciálny typ pracovného stresu – stav fyzického alebo emocionálneho vyčerpania, ktorý zahŕňa aj pocit zníženého výkonu a straty osobnej identity. "Vyhorenie" nie je lekárska diagnóza. Niektorí odborníci si myslia, že za syndrómom vyhorenia sú iné stavy, ako napríklad depresia. [5]

Nech už je príčina akákoľvek, pracovné vyhorenie môže ovplyvniť vaše fyzické a duševné zdravie. Zvážte, ako zistiť, či máte pracovné vyhorenie a čo s tým môžete urobiť.

Ako napísal J. Clear v Atomic Habits [7], tak postupným opakovaním určitých aktivít vieme budovať našu osobnosť a presvedčenie o nás ako človeku. Čo chceme docieľiť je presvedčiť sa, že sme naozaj hodný manažérskej role. Aby sme nadobudli personalitu dobrého manažéra, mali by sme stavať návyky ako znalosť problematiky, komunikačné vlastnosti, zmena správania a neustále učenie sa o nových problémoch. [10]

**Znalosť problematiky** - Veľmi užitočnou vlastnosťou pre manažéra je keď si prešiel viacerými pozíciami až prišiel ku kariérnemu postupu na manažéra. Konkrétne použijeme prípad z programovacieho prostredia. To znamená nastúpil ako internista -> junior developer -> medior developer -> senior developer -> team lead -> manažér. Ešte užitočnejšie je keď ako developer robil na viacerých pozíciách. To, že si prešiel všetkými týmito pozíciami a podieľal sa na vývoji je veľmi dôležité a užitočne pretože vie čo viacero pozícií obnáša a vie ako to tam chodí, a kde je miesto na zlepšenie. V neposlednom rade sa vyzná v danej terminológii takže bude zdatný aj abstraktne rozpoznať problém a bude sa vedieť lepšie synchronizovať s odborníkmi, ktorých manažuje. Vhodným prínosom do tohto kariérneho prestupu je aj vysokoškolské vzdelanie v oblasti v ktorej transformuje na manažéra, pretože to nám pridá ďalšie poznatky, znalosti a rozhľad. Pri zmene na manažéra je potrebné poznať ako svoje schopnosti, tak aj svoje limity. Nepustiť sa do veci ktorým nerozumieme a zbytočne nemeniť už zaužívané veci vo firme ktoré fungujú. [11]

**Soft skills** – Rola manažéra požaduje viac než iba komunikatívneho človeka, ktorý má vyvinuté soft skills. Komunikácia je najdôležitejším prvkom pre správne fungovanie firmy. Nevadí že ste manažér, vaši zamestnanci sa musia cítiť komfortne pri komunikácii s vami. Čím príjemnejšia komunikácia tým menšia šanca, že zamestnanec len príde ani nepochopí čo ste mu vysvetlili povie áno jasne pochopil som, aby rýchlo odišiel z miestnosti pretože mu tam je nepríjemne. Je potrebné postupne vyvíjať svoje komunikačné schopnosti, či už cez prestávku alebo sa zameriavať na kurzy, ktoré komunikačné zručnosti pomáhajú budovať. [11, 3]

**Model správania** - Ako jeden z vedúcich orgánov ste väčšinu času na očiach a máte schopnosť ovplyvňovať ostatných. To znamená je potrebné formálne sa správať v profesionálnom prostredí. Tento model správania môžeme definovať vlastnosťami ako dochvilnosť, reprezentatívnosť, zodpovednosť alebo slušnosť. Žiadne chodenie neskoro na mítingy a do práce. Žiadne nedodržiavanie svojich sľubov. Je potrebné aby ste boli vzorom takže budete chodiť na míting v predstihu, budete dodržiavať svoje sľuby, svoje osobné názory o vyššom manažmente a nespokojnosti s firmou nebudete dávať zbytočne najavo. Samozrejme ak s niečím nie sme spokojný pracujeme aktívne na tom aby sme túto situáciu zmenili a zlepšili, prípadne prišli s vlastným návrhom. [1]

**Neustále učenie sa** - Manažéri si neustále zlepšujú svoje znalosti a zručnosti. Či už to čítaním alebo navštevovaním rôznych vzdelávacích kurzov. Podporujú aby ľudia pod nimi robili to isté. V princípe snažia sa pomôcť každému zamestnancovi aby mal prostriedky a čas na to zlepšiť sa v jeho špecifickej roly, ktorá je potrebná pre firmu. Týmto si manažéri budujú aj osobnostné vzťahy a zlepšujú technickú stránku firmy. Učenie avšak zahŕňa aj učenie sa z vlastných a firemných neúspechov, práve tieto majú vlastnosť raketovo posunúť človeka k jeho cieľu. [11, 1]

## Záver

Prechod človeka z odborníckej role na manažérsku alebo líderskú rolu je dôležitý kariérny postup, ktorý by mal čakať každého šikovného profesionála. Tieto dve role sú diametrálne odlišné a pritom sa dopĺňajú do jedného celku. Zatiaľ čo odborník ovláda produkt a jeho špecifikáciu vie pretaviť do reálnej veci, tak manažér alebo líder ovláda všetky aspekty okolo toho. Dôležité sú priority, lebo tie nám určujú čomu by sme mali venovať pozornosť. Tieto priority zahŕňujú všetky zručnosti či už personálne alebo technické. Prechod z odborníckej do manažérskej roly nemôže nastať bez zadaného plánu instantne, preto môžeme tento samostatný proces prechodu brať ako prvý osobný projekt pre novovznikajúceho manažéra, lídra.

## Zdroje

- [1] Polito, C., and L. Martinich. "Leadership: so easy even an engineer can do it!." *2008 IEEE International Engineering Management Conference*. IEEE, 2008.
- [2] ROLE, INANY. "FROM ENGINEER TO MANAGER." (2019).
- [3] <http://www.eastonebooks.com/fotky2139/fotov/ ps 205SAMPLE-EMYTH.pdf>
- [4] <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642#:~:text=Job%20burnout%20is%20a%20special,as%20depression%2C%20are%20behind%20burnout>.
- [5] <https://www.healthline.com/health/mental-health/imposter-syndrome>
- [6] <https://blog.asana.com/2022/06/impostor-syndrome-burnout-employees/>
- [7] CLEAR, James. *Atomic Habits: the life-changing million-copy# 1 bestseller*. Random House, 2018.
- [8] <https://hbr.org/2007/01/becoming-the-boss>
- [9] <https://www.revelo.com/blog/software-engineer-remote-burnout#:~:text=A%20burned%20out%20software%20engineer,Company%20or%20industry%20culture>
- [10] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transition-to-management>
- [11] <https://hrsuite.com/outstanding-managers/>
- [12] <https://www.themuse.com/advice/youre-the-bossnow-what-7-todos-as-a-firsttime-manager>
- [13] <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/transition-to-management>