

## Личностные качества менеджера проекта

© М.В. Ермолаева, Ж.М. Кокуева

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, 105005, Россия

*Выявлены личностные качества современного менеджера проекта. Проанализированы профессиональные литературные источники по проектному менеджменту, психологии личности, управлению персоналом. Показано, что к личностным качествам менеджера проекта относят потенциал самоопределения, умение мотивировать и вдохновлять членов команды проекта, принимать творческие решения в неожиданных и стрессовых ситуациях, а также асертивность, самоэффективность и личностную автономию. Результаты проведенного теоретического анализа могут быть использованы в целях диагностики, профотбора участников проекта, консультаций по вопросам командообразования, при разработке модели компетенций менеджера проекта.*

**Ключевые слова:** *проектный менеджмент, управление проектами, менеджер проекта, линейный менеджер, личностные ресурсы*

Проектный менеджмент становится все более востребованным в организационной культуре современного общества. Принципы проектного управления отличаются от функционального управления по многим существенным характеристикам.

Во-первых, это работа в командах, отсутствие ярко выраженной иерархии. Если в линейно-функциональных структурах число уровней иерархии в большинстве организаций составляет 5–7, то в проектных структурах — 2–3, а в небольших командах наблюдается плоская структура. Это приводит к увеличению количества полномочий у руководителя каждого уровня и большей ответственности, которая ложится на руководителя проекта. Во-вторых, при выполнении проектов существует высокий уровень неопределенности. К числу таких неопределенностей относят отсутствие четкого распределения полномочий, изменение круга задач в зависимости от различных воздействующих факторов, возможность выполнения в рамках проектного цикла межфункциональных заданий. Неопределенность также возникает при высоком темпе изменений, что характеризует современную внешнюю среду, в которой реализуются проекты [1]. В-третьих, для проектной деятельности характерна ограниченность наличных ресурсов (финансовых, временных, человеческих), что влечет за собой высокие риски при выполнении работ [2].

Руководитель проекта — человек, который организывает и координирует все работы в проекте. Как правило, именно на руководителе проекта лежит ответственность за ход выполнения и полученные результаты проекта. В стандарте по управлению проектами ИСО 21500–2012 отмечено, что менеджер (руководитель) проекта обеспечивает руководство проектом, управляет работами проекта на всем его протяжении и является ответственным за результат проекта. Указанные выше характеристики современного проектного менеджмента акцентируют значимость изучения личности руководителя проекта и фактически определяют требования к должности менеджера проекта и факторов, определяющих успешность его деятельности. Эти две исследовательские проблемы взаимосвязаны, так как позволяют создать модель компетенции руководителя проекта.

Существует несколько стандартов, определяющих компетенции и профессиональные требования, которым должен соответствовать менеджер проекта.

Национальные требования к компетентности (НТК) специалистов по управлению проектами являются основным нормативным документом Национальной программы сертификации. НТК разработан на основе International Competence Baseline of the International Project Management Association (ICB IPMA) — стандарта, описывающего международные требования к компетентности специалистов по управлению проектами. НТК определяет основной комплекс знаний по управлению проектами, включая профессиональные требования к знаниям, опыту, навыкам, мастерству, а также личностным качествам специалиста в области управления проектами.

Цель исследования — определение характеристик личности современного менеджера. Задачи, которые необходимо решить по достижении поставленной цели:

- определить личностные качества, которые должны быть присущи менеджеру проекта в связи со спецификой его деятельности;
- выявить отличительные особенности личностных характеристик менеджера проекта и линейного менеджера;
- обосновать, что лидерство является необходимым ресурсом руководителя проекта;
- проанализировать взаимосвязь тех качеств личности менеджера проекта, которые являются его личностным ресурсом.

**Личностные качества менеджера проекта.** Личностные качества, формирующие личностную компетентность, указанные в ICB IPMA, включают 15 элементов компетентности (*поведенческие элементы компетентности ICB IPMA*): лидерство, вовлечение и мотивация, самоконтроль, уверенность в себе, разрядка, открытость, творчество, ориентация на результат, продуктивность, согласование, пе-

реговоры, конфликты и кризисы, надежность, понимание ценностей, этика.

Современные исследования в области поведенческой экономики, в части управления проектами, свидетельствуют о недостаточной полноте этого перечня относительно менеджера по управлению проектами, тем более что стандартные требования к менеджеру проекта различают менеджеров проектов различного уровня сложности, а также руководителей программ и портфелей проектов [3]. Список из 15 элементов фактически описывает личностные ресурсы, которыми должен обладать человек, претендующий на роль руководителя проекта. Личностные ресурсы (ресурсы как «запасы, средства, которые используются при необходимости» [4]) — это, как правило, сильные стороны личности, позволяющие достигать поставленных целей.

Существуют разные определения понятия «личностные ресурсы», но все они не противоречат друг другу, а углубляют и уточняют данное понятие. Личностный ресурс — это совокупность индивидуально-типологических особенностей, которые определяют способ жизнедеятельности субъекта в сложных ситуациях [5]. Личностные ресурсы проявляются в конкретных ситуациях взаимодействия человека и жизненной среды [6]. Личностный ресурс — это те качества личности, которые необходимы для получения личностного результата [7]. Одним из явных элементов личностного ресурса руководителя проекта является инновативность как «способность к внедрению новых методов работы, а также умение видеть привычные явления под новым углом и обнаруживать скрытые возможности, неявные взаимосвязи» [8]. Один из инициаторов исследования личности менеджера-инноватора Й. Шумпетер писал, что среди важнейших его свойств на первый план выступает интуиция, способность находить нестандартные пути достижения цели, готовность к риску, воля для отказа от привычных решений [9]. При этом автор подчеркивал, что важнейшим качеством лидера-новатора является творческая способность, которая позволяет ему преодолевать инерцию социальных и экономических процессов, а также специфическое отношение к материальному стимулированию (прибыли, вознаграждению) как к критерию успеха и степени реализации проекта.

Более поздние исследования подтвердили выводы Шумпетера и позволили отнести к числу личностных свойств менеджера проекта нацеленность на новое знание, высокую изобретательность, энергию, уверенность в себе, работоспособность, оптимизм, инновационный образ мышления, а также способность к быстрому обучению и переобучению [10].

Решение задач в условиях ограниченности ресурсов требует от руководителя проекта неординарных подходов к их выполнению,

демонстрации и реализации инновационного поведения на всем протяжении выполнения проекта. Руководитель проекта должен обладать потенциалом самоопределения (способностью самостоятельно ставить цели в условиях множественности альтернатив), потенциалом достижения (способностью успешного достижения намеченных целей), лидерством, инновационной восприимчивостью, мотивацией инновации.

Многообразие требований к личности менеджера проекта побудило исследователей к попытке упорядочения требуемых личностных свойств, в результате чего было выделено три блока психологических характеристик руководителя-новатора: коммуникативный, интеллектуальный и мотивационно-волевой [11]. Коммуникативный блок представлен способностью к лояльному общению с другими людьми, организационным талантом, способностью и готовностью «идти против течения».

Интеллектуальный блок составили творческие способности, воображение, интуиция, креативность, перспективное мышление и профессиональная компетентность.

В мотивационно-волевой блок вошли следующие характеристики: преобладание мотивации достижения над мотивацией избегания неудач, внутренний локус контроля (готовность считать себя ответственным за собственные успехи и неудачи), склонность к риску, стремление бороться и побеждать, потребность в самоактуализации и общественном признании. Позднее этот список свойств личности руководителя-новатора был дополнен такими качествами, как эмоциональная стабильность, высокая толерантность к отвержению, высокая самооценка, гибкость мышления и поведения, ориентация на собственные цели и игнорирование давления внешних факторов [11]. Авторы проведенных исследований выдвинули предположение о том, что такой комплекс свойств обеспечивает лидеру-новатору психологический комфорт и, следовательно, повышает эффективность его деятельности. Однако в настоящее время исследователи придают значение не только и не столько личностным свойствам руководителя проекта (уверенности, работоспособности и др.), сколько личностным ресурсам (гибкости, готовности к риску, способности к быстрому обучению и др.). Личностные ресурсы являются возможностями, мобилизация которых обеспечивает эффективную деятельность, в связи с чем не все личностные качества менеджера можно отнести к личностным ресурсам, а только те из них, которые способствуют быстрому освоению новых технологий, совладанию с ненормированной и неравномерной загруженностью рабочего времени, разрешению межличностных конфликтов и адаптации к инновационной среде, которая характеризуется высокой степенью изменчивости.

Зарубежные исследователи подчеркивают, что успешность менеджера проекта обусловлена не столько определенным набором личностных черт, сколько направленностью его активности и уровнем предприимчивости, заключенным в этой активности. Так, Дж. Ронен создал двухмерную модель, согласно которой успешность деятельности менеджера проекта определяется его целеустремленностью, поиском новизны и принятием риска [12]. В то же время успешность деятельности нормативного менеджера сопряжена с высокой целеустремленностью, но не предполагает поиска новизны и готовности к риску. В исследовании [13] принятие риска обнаружило корреляции с внутренним локусом контроля и преобладанием мотивации достижения успеха, что подтверждает модель психологического комплекса менеджера проекта не только со стороны психологических черт, но и прежде всего со стороны активности и готовности действовать в сложных условиях неопределенности и ограниченности в ресурсах.

**Сравнение личностных свойств руководителя проекта и линейного менеджера.** Дальнейшие исследования осуществлялись в русле сравнения личностных ресурсов менеджера проекта и линейного менеджера. Так, зарубежные исследования показали, что линейные менеджеры опасаются новизны, предпочитают стабильность [13]. Это обусловлено их стремлением сохранить коллектив, добиться ровного, спокойного выполнения работы — они склонны влиять на персонал ради блага всей организации в целом. В то же время менеджер проекта стремится к независимости, свободе действий и творческой работе, у него доминирует потребность в достижениях, его амбиции порой бывает трудно удержать под контролем.

Отмечают отличительные задачи менеджера проекта, обуславливающие специфику его личностных ресурсов: необходимость генерировать новые идеи и заражать ими членов своей команды, готовность воспринимать стрессовые ситуации не как катастрофу, а как вызов и принимать его, тенденцию проявлять лучшие качества в условиях конкурентной борьбы и в агрессивном окружении. Менеджер-новатор создает идею и ориентирует деятельность на достижение цели, результат, воплощение идеи в реальность в сжатые сроки. У линейного менеджера другие функции: он структурирует, согласовывает, организовывает и контролирует процессы. Его цель — сохранение уровня деятельности, а не завершение: он стремится уменьшить риск, его восприятие ориентировано на длительную перспективу. В связи с этим линейный менеджер игнорирует или пытается сгладить условия стресса, конфликты: он стремится к стабильной работе без сбоев и непредвиденных случаев. Таким образом, линейный менеджер должен быть способен к делегированию ответственности и полномочий, а менеджер проекта всю ответствен-

ность и власть сосредотачивает в своих руках. Это происходит потому, что менеджер проекта действует и добивается успеха в ситуации неопределенности, а для линейного менеджера успех ассоциируется с системой, надежностью, которые обеспечивают порядок [14]. Личностные свойства человека формируются в деятельности и определяются ею. Один и тот же человек может выполнять работу и линейного менеджера, и менеджера проекта. При этом бывают востребованы разные качества. Надо заметить, что не каждый линейный руководитель может стать менеджером проекта, это подтверждает современная практика внедрения проектного менеджмента на предприятиях и в организациях.

Таким образом, различие личностных ресурсов менеджера проекта и линейного менеджера обусловлено различием целей, задач, характеристик их деятельности. Деятельность менеджера проекта требует готовности к риску и предполагает большую гибкость, а основным требованием к деятельности линейного менеджера является обеспечение стабильной, ровной работы коллектива.

Очевидно, что личностные ресурсы менеджера проекта включают развитую структуру саморегуляции. Однако функции саморегуляции обеспечиваются двумя процессами: самоопределением (постановкой и удержанием цели) и реализацией (достижением цели). У менеджера проекта и линейного менеджера соотношение этих процессов различается. Отечественные психологи получили интересные данные, согласно которым преобладание одного из процессов саморегуляции и субъективное благополучие отличаются у менеджера проекта и нормативного менеджера [11]. У менеджеров проекта развито самоопределение, они принимают и удерживают цель в самых неожиданных ситуациях, в условиях риска, имеют высокие показатели жизнестойкости. В то же время у них развиты процессы реализации в структуре саморегуляции. При этом свою работу они рассматривают прежде всего как призвание и отношение к ней связывают с отношением к жизни в целом: восприятие и работы, и жизни у них глубоко осмысленно. Субъективное благополучие менеджеров проекта мало зависит как от их личностных черт, так и от общей успешности жизни и работы. Главное для них — это целеполагание (высокая оценка цели деятельности) и возможность командного взаимодействия. Другими словами, субъективное благополучие менеджеров проекта в большей степени обусловлено потенциальными (определяемыми в том числе и личностными ресурсами), чем актуальным положением дел и финансовым благополучием [11].

Линейные менеджеры обнаружили преобладание реализации над самоопределением в структуре саморегуляции и более низкий уровень субъективного благополучия по сравнению с менеджерами проекта.

У них оказались невысокие показатели осмысленности жизни, толерантности к неопределенности и жизнестойкости. Работа для них — это в основном труд и карьера и в гораздо меньшей степени — призвание. При этом по сравнению с менеджерами проекта они менее активны, а их жизнь менее осмысленна [11]. Эти данные получили интерпретацию с позиции психологии смысла: чем более осмысленна жизнь человека, тем более активным и полным сил он себя ощущает, тем выше у него показатели субъективного благополучия. Линейные менеджеры реже, чем менеджеры проекта, ставят самостоятельные цели; их основная функция является контролирующей, а постановка и удержание цели в сложных условиях предполагает проявление максимальной осознанности и высокой степени ответственности. В связи с этим целеполагание более развито у менеджеров проекта. Получив позитивный опыт достижения осознанной цели (которую считают «своей»), менеджер проекта обретает уверенность в своих возможностях и силах, более оптимистично относится к жизни и, соответственно, в большей степени устремлен в будущее, что обеспечивает высокий уровень субъективного благополучия.

Не каждый линейный руководитель может стать успешным менеджером проекта, в то же время опыт руководителя проекта важен при выборе топ-менеджмента. Биографии многих руководителей, известных реализацией проектов различного уровня сложности, это подтверждают. Многие из них до того, как стать менеджером проекта, работали начальниками подразделений, и опыт работы руководителем им явно помог при реализации проектов. В то же время сегодня молодые люди, не имеющие опыта руководящей работы, нередко в силу обстоятельств становятся руководителями проектов. Практика показывает, что основные трудности такие менеджеры испытывают как раз в области недостаточной развитости личностных свойств, в результате чего проекты не выполняются в срок, требуют большего бюджета, страдает качество создаваемого продукта.

**Лидерство менеджера проекта.** Личностные ресурсы менеджера проекта способны эффективно обеспечить деятельность в нестабильных и даже экстремальных (по критериям ограниченности ресурсов и жесткой ориентированности на результат) условиях. При этом известно, что успех деятельности в нестабильных и экстремальных условиях зависит прежде всего от лидера коллектива, его умения вести людей за собой. Именно эффективные усилия лидера способствуют реализации потенциала каждого отдельного члена команды и коллектива в целом. Таким образом, менеджер проекта сможет успешно выполнять свои функции, если он будет одновременно и руководителем, и лидером команды проекта. Объединять эти функции чрезвычайно сложно [15, 16], но в случае управления проектом совершенно необходимо.

Различия между лидером и руководителем, описанные У. Беннисом [17], заключаются в следующем: лидер фокусируется на людях, вдохновляет их и стремится к развитию команды, а руководитель — на системе, оказывает поддержку и полагается на контроль. Очевидно, что менеджер проекта имеет большое сходство с лидером и по своим функциям, и по своим личностным ресурсам. Как отмечает А. Залезник [15], нормативный менеджер отвечает за организацию регулярного управления, выстраивание устойчивых отношений внутри коллектива, за снижение всяческих рисков. Менеджер проекта как лидер коллектива отвечает за управление изменениями, преодоление сложных ситуаций в условиях риска. Отношение к риску (избегание его или стремление к нему) — первый аспект отличия успешного менеджера проекта от нормативного менеджера. Второй аспект их отличия — отношение к новизне и альтернативности. Менеджер проекта должен принимать во внимание неожиданные решения, нестандартные подходы, которые ведут к результату более коротким путем, креативные идеи, новые опции. Нормативный менеджер должен стремиться к стабилизации ситуации, а следовательно, и ограничению количества альтернатив и неожиданных возможностей [18].

Третий аспект касается стиля руководства людьми. Менеджер проекта, в силу ориентированности работы всей команды на результат, должен вести людей за собой. И в этом смысле он должен уметь повышать мотивацию членов своей команды, вдохновлять их, влиять тем самым на их субъективное благополучие, уверенность в себе, чувство идентификации с рабочей группой [19]. В то же время нормативным менеджерам может не хватать способности понимать мотивацию и чувства других людей, поскольку они не рассчитывают на энтузиазм сотрудников в плане достижения цели — у них другие методы работы.

**Эффективность менеджера проекта в зависимости от внешних факторов.** Личностные ресурсы призваны обеспечить эффективную деятельность менеджера проекта в ситуации необходимости принимать вызовы внутренней и внешней организационной среды. В жестких, нестабильных условиях совладающие стратегии поведения определены не только энтузиазмом, лидерством, готовностью к инновациям, но и ассертивностью. Ассертивность — это способность человека не зависеть от внешних влияний и оценок, регулировать собственное поведение и отвечать за него [20]. Высокая ассертивность отличает уверенных в себе, эмоционально стабильных индивидов. Люди с ассертивным поведением имеют высокую самооценку и способность противостоять стрессу. Они, как правило, успешны в деятельности, уважают свое и чужое мнение, открыты в своих чувствах, что обеспечивает им высокий уровень доверия в межличност-



ных отношениях и снижает уровень беспокойства [21]. Ассертивным поведением отличаются открытые, оптимистичные, гибкие (социально и когнитивно) руководители, которые учитывают и принимают позицию своих сотрудников, умеют их выслушать и адекватно относятся к критике [22]. Такие руководители не склонны к внезапному гневу и агрессии, в ситуации стресса они фокусируются на проблеме, а не на эмоциях, и в целом лучше защищены от эмоциональных проблем, в том числе и от эмоционального выгорания [23]. Очевидно, что условия и характер деятельности менеджера проекта предъявляют высокие требования к ассертивности его поведения.

Исследования показали, что ассертивность связана с самоэффективностью [22] и личностной автономией [24]. Самоэффективность проявляет себя в оптимистичной вере человека в собственный потенциал. Эту веру не способны подорвать никакие трудности и неудачи, она помогает не фиксироваться на неудачах, критике, собственных сомнениях, способствует постоянному стремлению к цели, упорному улучшению результата [25]. Вера в собственную эффективность является важным личностным ресурсом менеджера проекта, поскольку от его представления о своей способности быть успешным зависит то, насколько он сможет вдохновить членов своей команды на достижение цели.

Один из первых исследователей самоэффективности А. Бандура [26] определяет ее как представление человека о своих способностях достичь цели, а также как веру в собственную возможность осуществлять контроль над любыми событиями в ходе достижения цели. Самоэффективность влияет на мотивацию достижения успеха, на процесс целеполагания, на настойчивость в достижении результата. Само ожидание эффективности определяет, сколько усилий способен затратить человек, как долго он сможет преодолевать препятствия, предпринимать активные действия. Люди, у которых хорошо развита самоэффективность, охотно берутся за трудные дела, принимают вызовы времени и демонстрируют более высокие достижения в делах, требующих выработки оптимальных стратегий из множества [25]. При этом Бандура доказал, что только владение знаниями и умениями не является гарантией того, что они будут эффективно использованы в трудных ситуациях [26]. Именно вера в свою способность к преодолению барьеров, возникающих на пути к успеху, является надежным предиктором эффективности и завершенности деятельности [25].

К числу личностных ресурсов менеджера проекта относится также личностная автономия. Будучи автономной личностью, менеджер проекта смело и открыто принимает внешние вызовы, обладая при этом способностью строить доверительные отношения с другими людьми. Именно автономная личность может возглавить новые про-

цессы, объединить людей для освоения новых рубежей, активно воздействовать на окружение, дистанцируясь при этом от прежних, отжитых принципов [27]. Если ассертивность понимают как самостоятельность, то личностная автономия — это синоним независимости, проявляющейся в стремлении человека управлять ситуацией, в которой он находится. В противовес конформизму и пассивности автономия как самоуправление предполагает поступки, исходящие из собственных принципов и основанные на личной ответственности. Являясь важнейшим ресурсом, личностная автономия обеспечивает ответственность и санкционированные личностью усилия менеджера проекта.

Еще одним, не менее важным, а порой определяющим элементом личностного ресурса является личностная репутация [28]. Е.В. Рягузова пишет: «Репутация личности выступает и как своеобразный ресурс, социальный капитал и конкурентное преимущество личности во взаимодействиях с Другими, определяющее специфику этих интеракций, и как специфический ярлык или стигма, ограничивающие и нарушающие взаимодействие личности с Другими» [29]. Репутация — важный личностный ресурс для руководителя любого уровня, в том числе и для менеджера проекта. Особенность этого ресурса в том, что по мере выполнения проекта может происходить дальнейшее формирование репутации личности, причем в зависимости от действий менеджера проекта, от его деятельности, в ходе которой будут проявляться те или иные личностные ресурсы, роль репутации может видоизменяться. От того, как руководитель проекта выстраивает отношения с участниками проекта, от его поведения в общественных местах и взаимодействия с внешней средой репутация может динамично изменяться как позитивно, так и негативно. Негативный характер развития репутации деструктивно скажется на эффективности проекта, поэтому репутационный ресурс как составляющую часть интегративного личностного ресурса необходимо рассматривать при создании модели компетенций для конкретного руководителя проекта.

К личностным ресурсам менеджера проекта относятся потенциал самоопределения, потенциал достижения, способность действовать в условиях неопределенности, умение мотивировать и вдохновлять членов команды проекта, принимать творческие решения в неожиданных и стрессовых ситуациях, а также ассертивность, самоэффективность и личностная автономия.

Личностные ресурсы способствуют обеспечению решения специфических задач менеджера проекта и, как следствие, успешности проекта. Это такие задачи, как ориентированность на результат, приоритет завершенности проектной деятельности, ограниченность в наличных ресурсах, уникальный характер проекта, необходимость постоянной координации взаимодействия между участниками проекта.

Личностные ресурсы менеджера проекта существенно отличаются от таковых у линейного менеджера; при этом основные отличия касаются отношения к риску, к новизне и стилю руководства коллективом.

Результаты проведенного теоретического анализа могут быть использованы в целях диагностики, профотбора участников проекта, консультаций по вопросам командообразования и оптимизации управления проектом, а также при построении модели компетенций менеджера проекта. Кроме того, результаты анализа позволяют приблизиться к решению проблемы создания многоуровневой компетентностной модели менеджера проекта, что представляет собой перспективу дальнейшего исследования.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Turner J.R. The management of the project-based organization: A personal reflection. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 36, no. 1, pp. 231–240.
- [2] Арчибальд Р. *Управление высокотехнологичными программами и проектами*. Москва, Компания Ай Ти; ДМК Пресс, 2010, 464 с.
- [3] ГОСТ Р 52807–2007 Руководство по оценке компетентности менеджеров проектов. *Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации*. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200073588> (дата обращения 25.08.2020).
- [4] Кузнецов С.А., ред. *Новейший большой толковый словарь русского языка*. Москва, Норинт; Рипол классик, 2008, 534 с.
- [5] Сляднева О.В., Татаренко О.В. Основные направления и формы работы психолога со специалистами, осуществляющими деятельность в ситуациях повышенного риска (на примере сотрудников ОВД). *Научный часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 19*, 2008, вып. 9, с. 178–180.
- [6] Калашникова С.А. Личностные ресурсы как интегральная характеристика личности. *Молодой ученый*, 2011, т. 2, № 8, с. 84–87.
- [7] Пушкарева Т.Г. Личностные ресурсы и ключевая компетентность. *Психология, социология и педагогика*, 2012, № 11. URL: <http://psychology.snauka.ru/2012/11/1281> (дата обращения 08.02.2019).
- [8] Что такое инновативность и зачем она нужна. *Via Future*. URL: <https://viafuture.ru/sozdanie-startapa/innovativnost-eto> (дата обращения 08.02.2020).
- [9] Шумпетер Й. *Теория экономического развития*. Москва, Директмедиа Паблишинг, 2008, 401 с.
- [10] Радаев В.В. *Экономическая социология*. Москва, Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005, с. 603.
- [11] Курганская М.В., Леонтьев Д.А., Рассказова Е.И. Личностный потенциал предпринимателей и менеджеров высшего управленческого звена. В кн.: *Личностный потенциал: структура и диагностика*. Москва, Смысл, 2011, с. 491–510.
- [12] Ronen J. Some insights into the entrepreneurial process. *Entrepreneurship*. Massachusetts, D.C. Heath and Company, 1983, pp. 137–173.

- [13] Warneryd K.E. The psychology of innovative entrepreneurship. *Handbook of economic psychology*. Dordrecht, Kluwer, 1988, pp. 404–447.
- [14] Ладанов И.Д. *Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство*. Москва, Перспектива, 1997, 288 с.
- [15] Zaleznik A. Managers and leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 1977, no. 2, pp. 47–60.
- [16] Михеев В.Н. *Живой менеджмент проектов*. Москва, Эксмо, 2007, 480 с.
- [17] Беннис У.Дж. *Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения*. Москва, Вильямс, 2006, 208 с.
- [18] Корнилова Т.В. *Психология риска и принятия решений*. Москва, Аспект Пресс, 2003, 286 с.
- [19] Van Dierendonck D., Haynes C., Borill C., Stride C. Leadership behavior and subordinate wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2004, vol. 9, pp. 165–175.
- [20] Шейнов В.П. Ассертивность индивида и его здоровье. *Российский гуманитарный журнал*, 2014, т. 3, № 4, с. 256–270.
- [21] Top F., Kaymak E., Gollus S. Self-Assertion. *Yeni Symposiums*, 2010, vol. 48, no. 2, pp. 148–156.
- [22] Ikhchi S.V., Poursharity H., Alilo M.M. The Effectiveness of Cognitive — Behavioral Group Therapy on Self-Efficacy and Assertiveness. *2nd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance, 2001, Procedia. Social and Behavioral Sciences 30*. Procedia, 2001, pp. 2586–2591.
- [23] Ames D.R., Flynn F.J. What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, no. 92, pp. 307–324.
- [24] Keenan J.A. A concept analysis of autonomy. *Journal of Advanced Nursing*, 1999, no. 29, pp. 556–562.
- [25] Гордеева Т.О. *Психология мотивации достижения*. Москва, Смысл, 2015, 334 с.
- [26] Bandura A. Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 1993, vol. 28 (2), pp. 117–148.
- [27] Леонтьев Д.А., Дергачева О.Е. Личностная автономия как составляющая личностного потенциала. В кн.: *Личностный потенциал: структура и диагностика*. Москва, Смысл, 2011, с. 210–240.
- [28] Дорохова М.С. Репутация как характеристика нового уровня социально-психологических отношений вида личность — группа. *Вестник Московского государственного областного университета. Сер. Психологические науки*, 2009, № 2, с. 142–149.
- [29] Рягузова Е.В. Репутация личности: риски и опасности. *Социальная психология и общество*, 2014, т. 5, № 3, с. 5–14.

Статья поступила в редакцию 08.12.2020

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Ермолаева М.В., Кокуева Ж.М. Личностные качества менеджера проекта. *Гуманитарный вестник*, 2020, вып. 4.  
<http://dx.doi.org/10.18698/2306-8477-2020-4-676>

**Ермолаева Марина Валерьевна** — д-р психол. наук, профессор, профессор кафедры «Промышленная логистика» МГТУ им. Н.Э. Баумана.  
e-mail: mar-erm@mail.ru

**Кокуева Жанна Михайловна** — канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры «Промышленная логистика» МГТУ им. Н.Э. Баумана. e-mail: kokueva@bmstu.ru

## Personal qualities of a project manager

© M.V. Ermolaeva, Zh.M. Kokueva

Bauman Moscow State Technical University, Moscow, 105005, Russia

*The study reveals personal qualities of a today's project manager. Professional literature sources on project management, personality psychology, personnel management were analyzed. Findings of research show that personal qualities of a project manager include the potential for self-determination and achievement, the ability to act in conditions of uncertainty, the ability to motivate and inspire project team members, make creative decisions in unexpected and stressful situations, as well as assertiveness, self-efficacy and personal autonomy. The results of the theoretical analysis can be used for diagnostics, professional selection of project participants, consultations on team building issues, in developing a competency model for a project manager.*

**Keywords:** project management, project manager, line manager, personal resources

### REFERENCES

- [1] Turner J.R. The management of the project-based organization: A personal reflection. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 36, no. 1, pp. 231–240.
- [2] Archibald R. *Managing High-Technology Programs and Projects*. John Wiley & Sons, Inc., 1976, 396 p. [In Russ.: Archibald R. *Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami*. Moscow, Kompaniya Ai Ti; DMK Press Publ., 2010, 464 p.].
- [3] *GOST R 52807–2007 Rukovodstvo po otsenke kompetentnosti menedzherov proektov. Elektronny fond pravovoy i normativno-tekhnicheskoy dokumentatsii* [State Standart R 52807–2007 Guidelines for assessing the competence of project managers. Electronic fund of legal and normative-technical documentation]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200073588> (accessed August 25, 2020).
- [4] Kuznetsov S.A., ed. *Noveyshiy bolshoy tolkovy slovar russkogo yazyka* [The newest large explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow, Norint; Ripol klassik Publ., 2008, 534 p.
- [5] Slyadneva O.V., Tatarenko O.V. *Naukovy chasopis NPU imeni M.P. Dragomanova. Seriya 19 (Scientific Bulletin of National Pedagogical Dragomanov University. Series 19)*, 2008, no. 9, pp. 178–180.
- [6] Kalashnikova S.A. *Molodoy ucheny (Young Scientist)*, 2011, vol. 2, no. 8, pp. 84–87.
- [7] Pushkareva T.G. *Psikhologiya, sotsiologiya i pedagogika — Psychology, sociology and pedagogy*, 2012, no. 11. Available at: <http://psychology.snauka.ru/2012/11/1281> (accessed February 8, 2019).
- [8] Chto takoe innovativnost i zachem ona nuzhna [What is innovation and why is it needed]. *Via Future*. Available at: <https://viafuture.ru/sozdanie-startapa/innovativnost-eto> (accessed February 8, 2019).
- [9] Shumpeter J. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig, Verlag von Duncker & Humblot, 1911, 395 p. [In Russ.: Shumpeter J. *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya*. Moscow, Direktmedia Publ., 2008, 401 p.].
- [10] Radaev V.V. *Ekonomicheskaya sotsiologiya* [Economic sociology]. Moscow, HSE Publ., 2005, 603 p.

- [11] Kurganskaya M.V., Leontev D.A., Rasskazova E.I. Lichnostny potentsial predprinimateley i menedzherov vysshego upravlencheskogo zvena [The personal potential of entrepreneurs and senior managers]. In: *Lichnostny potentsial: struktura i diagnostika* [Personal potential: structure and diagnostics]. Moscow, Smysl Publ., 2011, pp. 491–510.
- [12] Ronen J. Some insights into the entrepreneurial process. *Entrepreneurship*. Massachusetts, D.C. Health and Company, 1983, pp. 137–173.
- [13] Warneryd K.E. The psychology of innovative entrepreneurship. *Handbook of economic psychology*. Dordrecht, Kluwer, 1988, pp. 404–447.
- [14] Ladanov I.D. *Psikhologiya upravleniya rynochnymi strukturami: Preobrazuiushchee liderstvo* [The psychology of managing market structures: transformative leadership]. Moscow, Perspektiva Publ., 1997, 288 p.
- [15] Zaleznik A. Managers and leaders: Are They Different? *Harvard Business Review*, 1977, no. 2, pp. 47–60.
- [16] Mikheev V.N. *Zhivoy menedzhment proektov* [Live project management]. Moscow, Eksmo Publ., 2007, 480 p.
- [17] Bennis W.G. *Becoming a leader-manager*. 2<sup>nd</sup> rev. ed., Arrow Books Ltd; 1998, 240 p. [In Russ.: Bennis W.G. Kak stanovyatsya liderami: menedzhment novogo pokoleniya. Moscow, Vilyams Publ., 2006, 208 p.]
- [18] Kornilova T.V. *Psikhologiya riska i priniatiya resheniy* [Psychology of risk and decision making]. Moscow, Aspekt Press Publ., 2003, 286 p.
- [19] Van Dierendonck D., Haynes C., Borill C., Stride C. Leadership behavior and subordinate wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2004, vol. 9, pp. 165–175.
- [20] Sheynov V.P. *Rossiyskiy gumanitarny zhurnal — Liberal Arts in Russia*, 2014, vol. 3, no. 4, pp. 256–270.
- [21] Top F., Kaymak E., Gollus S. Self-Assertion. *Yeni Symposiums*, 2010, vol. 48, no. 2, pp. 148–156.
- [22] Ilkhchi S.V., Poursharity H., Alilo M.M. The Effectiveness of Cognitive — Behavioral Group Therapy on Self-Efficacy and Assertiveness. *2nd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance, 2001, Procedia. Social and Behavioral Sciences 30*. Procedia, 2001, pp. 2586–2591.
- [23] Ames D.R., Flynn F.J. What breaks a leader: The curvilinear relation between assertiveness and leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, no. 92, pp. 307–324.
- [24] Keenan J.A. A concept analysis of autonomy. *Journal of Advanced Nursing*, 1999, no. 29, pp. 556–562.
- [25] Gordeeva T.O. *Psikhologiya motivatsii dostizheniya* [The psychology of achievement motivation.]. Moscow, Smysl Publ., 2015, 334 p.
- [26] Bandura A. Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 1993, vol. 28 (2), pp. 117–148.
- [27] Leontev D.A., Dergacheva O.E. Lichnostnaya avtonomiya kak sostavlyayushchaya lichnostnogo potentsiala [Personal autonomy as a component of personal potential]. In: *Lichnostny potentsial: struktura i diagnostika* [Personal potential: structure and diagnostics]. Moscow, Smysl Publ., 2011, pp. 210–240.
- [28] Dorokhova M.S. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Ser. Psikhologicheskie nauki — Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Psychology*, 2009, no. 2, pp. 142–149.
- [29] Ryaguzova E.V. *Sotsialnaya psikhologiya i obshchestvo — Social Psychology and Society*, 2014, vol. 5, no. 3, pp. 5–14.

**Ermolaeva M.V.**, Dr. Sc. (Psych.), Professor, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University. e-mail: mar-erm@mail.ru

**Kokueva Zh.M.**, Cand. Sc. (Eng.), Assoc. Professor, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University. e-mail: kokueva@bmstu.ru