

Личность руководителя проекта: характеристики и компетенции

Титов Сергей Анатольевич¹

Канд. экон. наук, доц. каф. стратегического и инновационного развития
ORCID: 0000-0001-6857-579X, e-mail: satitov@fa.ru

Титова Наталья Викторовна²

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом
ORCID: 0000-0001-9676-7203, e-mail: titova5nv@mail.ru

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

²Государственный университет управления, г. Москва, Россия

Аннотация

Расширение масштабов применения проектного управления в разных отраслях экономики и сферах общественной жизни стимулирует поиск и использование новых факторов успеха проектов. Исследователи и практики отмечают, что личность руководителя проекта (далее – РП) является значимым фактором, влияющим на эффективность управления проектами. Одновременно с этим в научной литературе не сложилось целостной картины, поясняющей элементы и роль личности РП. В поисках ответа на данный вопрос настоящее исследование, построенное как систематический анализ литературы, выявляет, что личность РП проявляется как набор личностных компетенций. К числу наиболее значимых личностных компетенций эксперты относят нацеленность на результат, оптимизм, честность, адаптивность, креативность, интуицию. Личностные компетенции РП выступают как ядро компетентностной модели управления проектом и существенным образом влияют на профессиональные технические компетенции, в первую очередь на лидерство, коммуникативность и эмоциональный интеллект. Новизна полученных результатов заключается в упорядочении и углублении теоретических представлений о личности руководителя проекта и ее роли в формировании компетенций проектного управления. Результаты исследования рекомендуется использовать при разработке программ обучения руководителей проекта и отбора кадров.

Ключевые слова

Руководитель проекта, управление проектом, личность руководителя проекта, личностные компетенции, компетенции руководителя проекта, стандарты управления проектами, компетентностные модели управления проектами

Для цитирования: Титов С.А., Титова Н.В. Личность руководителя проекта: характеристики и компетенции // Вестник университета. 2024. № 4. С. 33–41.



Project manager's personality: traits and competencies

Sergey A. Titov¹

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Strategic and Innovative Development Department
ORCID: 0000-0001-6857-579X, e-mail: satitov@fa.ru

Natalia V. Titova²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department
ORCID: 0000-0001-9676-7203, e-mail: titova5nv@mail.ru

¹Financial University Under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

²State University of Management, Moscow, Russia

Abstract

Expanding the project management application scope in different sectors of economy and social life spheres stimulates the search and use of project success new factors. Researchers and practitioners note that the personality of a project manager's personality is a significant factor affecting the project management effectiveness. At the same time, the scientific literature has not developed a coherent picture explaining the elements and role of a project manager's personality. In search of an answer to this question, the study, built as a scientific literature systematic analysis, reveals that a project manager's personality manifests itself as a set of personal competencies. Among the most significant personality competencies, experts include result-orientedness, optimism, honesty, adaptability, creativity, and intuition. Project manager's personal competencies act as the core of the project management competency model and significantly affect professional technical competencies, primarily leadership, communication, and emotional intelligence. The novelty of the results obtained lies in the streamlining and deepening of theoretical ideas about a project manager's personality and its role in the project management competencies formation. The study results are recommended to be used in training programs development for project managers and personnel selection.

Keywords

Project manager, project management, manager's personality, project manager's personality, personal competencies, project manager competencies, project management standards, project management competency models

For citation: Titov S.A., Titova N.V. (2024) Project manager's personality: traits and competencies. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 33–41.



ВВЕДЕНИЕ

Проектное управление играет важную роль в жизни современного экономического мира. Все большее количество сфер деятельности используют проектные методы в работе, что приводит к расширению масштабов управления проектами, повышению спроса на руководителей проектов (далее – РП) и их роли в достижении результатов организаций и компаний. Как в научной, так и профессиональной литературе по управлению проектами признается важность не только профессиональных компетенций и знаний РП, но и его личности [1]. При этом единства представлений о личности, ее характеристиках и элементах ни в академическом, ни в профессиональном сообществах проектного управления пока не сложилось. В некоторых стандартах акцент делается на личностных компетенциях, в других источниках говорится о характеристиках, атрибутах личности, чертах характера [2; 3].

Настоящее исследование направлено на изучение и систематизацию представлений о личности РП. Путем систематического обзора имеющейся академической и профессиональной литературы авторы выявляют ключевые термины, описывающие личность РП, и определяют роль личностных компетенций в общей структуре. Вслед за введением в работе рассмотрены теоретические представления о личности и личностных компетенциях. Далее представлены результаты обзора академической литературы, завершающегося выявлением часто встречающихся понятий, описывающих РП. Затем проводится анализ профессиональных стандартов и компетентностных моделей с целью выявления роли личностных компетенций в рамках таких моделей. Завершается статья выводами, отражающими итоговые результаты исследования, их теоретическую и практическую значимость, ограничения исследования и направления перспективных изысканий.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА

Под личностью понимается устойчивая система социально значимых атрибутов, характеризующих человека как индивидуальность и члена той или иной коллективной общности. Личность также трактуется как динамическая психофизиологическая система, определяющая приспособление индивида к его окружению. Она определяет поведение человека в той или иной ситуации и формирует отличия и сходства между людьми, их действиями, чувствами, мыслями и т.п.

В теории личности руководителя сегодня доминируют подходы, предполагающие возможность выделения определенных характеристик личности. Для изучения личности формируются модели, фиксирующие определенный набор характеристик. К наиболее распространенным моделям можно отнести:

- 1) НЕХАСО – честность, скромность, эмоциональная стабильность, экстраверсия, сотрудничество, саморегуляция и открытость;
- 2) пятифакторная модель (от англ. Five Factor Model, FFM) – экстраверсия, сотрудничество, саморегуляция, нейротизм и открытость;
- 3) MBTI, основанная на четырех бинарных характеристиках, – интроверсия-экстраверсия, ощущение-интуиция, мышление-чувство и суждение-восприятие [4].

Сочетание значений по определенному набору характеристик называется типом личности, который считается достаточно стабильным для человека. При этом некоторые исследования обнаруживают тяготение представителей определенной профессии к конкретным типам личности. Так, среди менеджеров доминируют люди с типами, описываемыми сочетанием ISTJ (интроверсия, восприятие, мышление, суждение) и ESTJ (экстраверсия, восприятие, мышление, суждение) по модели MBTI, а для РП больше характерно сочетание интуиции и мышления [4].

Личностные характеристики, складываясь в типы личности, обуславливают многие способности человека и руководителя, например, к принятию решений или проявлению лидерства. В связи с этим часто более сложные сочетания личностных характеристик описывают в терминах личностных или поведенческих компетенций, понимаемых как характеристики (целеустремленность, мотивированность, сила воли и т.п.) и свойства (активность, направленность и т.п.) личности, а также качества, определяющие знания, умения, навыки и способности их развивать [5]. В целом компетенция представляет определенную характеристику индивида, напрямую связанную с показателями его деятельности в жизненных и профессиональных ситуациях.

Личностные компетенции можно понимать как характеристики личности, влияющие на результативность и качество работы, а не знания, умения и навыки, которыми обладает человек. Личностные компетенции, называемые также поведенческими, определяют, как себя ведет представитель профессии (например, РП) в рамках профессиональной деятельности, то есть во время разработки и исполнения проекта [6]. Например, в качестве компетенций РП выделяют такие личностные компетенции, как коммуникабельность, умение слушать, сотрудничать, конструктивно преодолевать преграды, или же такие поведенческие компетенции, как внимание к ценностям, лидерство, самоконтроль, эффективность [6].

Как видно, авторы выявляют разные характеристики личности и личностные компетенции руководителя проекта. Учитывая важную роль личности РП в успехе проекта и уже существенное количество накопленных, но разнородных научных знаний по данной теме, представляется актуальной задача систематизации представлений о личности РП и его роли в формировании компетенций проектного управления.

Данная задача решается на основе методики систематического обзора литературы. В качестве источников для обзора отбирались научные статьи по проблематике личности РП. Поиск осуществлялся в базах Google Scholar и eLibrary. Также в обзор включены профессиональные стандарты и компетентностные модели в области проектного управления. Обобщение результатов производится с помощью структурно-логических схем.

ЛИЧНОСТЬ РП В АКАДЕМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

В академических исследованиях в личности РП можно выделить два больших направления – личность РП как фактор успеха проекта и личностные характеристики РП в структуре компетенции.

Важная роль личности РП является общепризнанной, но при этом эмпирических исследований влияния тех или иных проявлений личности на результаты управления проектами не очень много. Некоторые исследователи на основе опроса РП определили, что личность является 6-ым по значимости в списке из 35 факторов успеха проекта. Другие исследователи выяснили, что 49 % вариативности в успехе проектов объясняется техническими, человеческими и концептуальными способностями РП [1]. Интроверсия и тревожность негативно влияют на удовлетворенность клиента, а предприимчивость положительно сказывается на создании новых возможностей как параметре успеха проекта [7].

В данном направлении преобладают концептуальные исследования, но они единодушно говорят о важности личности РП для успеха. И. Авотс указывал, что важнейшей причиной неудачного проекта является назначение «неправильного» РП [8]. В поисках идеального кандидата исследователи выделяли его способности, профиль, ориентации, склонности, характеристики, характер, тип, архетип и т.п. [1; 3]. Второе направление академических исследований во многом согласуется с корпусом профессиональных знаний и подтверждает «глубинную» роль личности в компетенциях РП.

К. Бредилет и другие авторы выделили два подхода к структуризации компетенций в управлении проектами [3]. Первый, ориентированный на результаты, описывает, что РП должен уметь делать, а второй, ориентированный на атрибуты, описывает, кем РП должен быть. Внутри второго подхода авторы упомянули также ключевые личностные характеристики, которые обуславливают и знания, и умения, и результаты РП.

Некоторые ученые разделяют понятия «компетенции» и «компетентности» в сфере управления проектом. При этом компетентность по преимуществам связана с поведенческими характеристиками РП, а компетенции носят больше технический характер [9]. Индивидуальные черты, включаемые в компетентность, влияют на компетенции, так как личности предрасположены в разной степени к освоению и реализации компетенций.

П. Блеквелл и Л.Б. Резенде провели систематический обзор научной литературы по компетенциям РП и выделили 11 групп [10]. Одна из них имеет непосредственное отношение к личным способностям и качествам. Они привели такие черты, как ориентация на достижение, инициативность, уверенность, открытость, смелость, чувство юмора, дисциплинированность. Личностные атрибуты встречаются и в других группах компетенций. В группе когнитивных способностей приводятся интуиция, критическое мышление, креативность, а в группе эмоциональных – самомотивация и рефлексия.

В другом систематическом обзоре исследователи выявили 34 поведенческие компетенции, относящиеся к таким чертам и характеристикам личности, как креативность, энтузиазм, интуиция, импровизация, эмоциональный интеллект и т.п. Р. Башир и другие авторы выделили такие атрибуты, как убедительность, умение решать проблемы и брать на себя принятие решений, гибкость, внимание к деталям,

настойчивость, самоконтроль, уверенность, рефлексия и саморегуляция, терпение, чувство юмора, эмпатия, оптимизм, энтузиазм, креативность, концептуальное, критическое, стратегическое и аналитическое мышление, инициативность, честность, эмоциональный интеллект, нацеленность на консенсус, харизматичность и т.п. [11; 12].

Отталкиваясь от академических исследований, можно заключить, что личность РП – внутренняя, не всегда четко определяемая, составляющая компетенции в области проектного управления. Личность РП можно определить как глубинную (в отличие от поверхностной), как набор личностных компетенций или атрибутов [13; 14]. Общая схема представлений о личности РП в академических исследованиях его компетенций показана на рис. 1.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Личность менеджера проекта в контексте академических исследований по компетенциям управления проектами

В академических исследованиях личность РП тесно связана с «мягкими» компетенциями, но при этом обуславливает широкий круг более «жестких» технических и управленческих навыков. Личность РП часто связывается с креативностью, когнитивными способностями, эмоциональным интеллект, инновационностью, коммуникативностью, стилем управления. Особенно тесной выступает связь между личностью и лидерскими способностями. Р. Мюллер и Р. Тернер выявили три группы компетенций проектного лидерства, включающие самокритичность, эмоциональную устойчивость, интуицию, критическое мышление, воображение и т.п. По мнению экспертов, лидерство почти полностью включается в личность РП [5].

По результатам обзора академической литературы можно прийти к выводу о том, что, несмотря на использование разнородных терминов при описании личности руководителя проекта (умения, атрибуты, характеристики и т.д.), наиболее часто применяются концепция компетенции или ее близкие эквиваленты – умения, компетентность.

ЛИЧНОСТЬ РП В ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТАХ И МОДЕЛЯХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Профессиональная литература по управлению проектами описывает многие аспекты личности РП как элемент той или иной модели компетенций, при этом часто не выделяет личность как отдельную от способностей, знаний, умений и результатов деятельности концепцию.

Институт управления проектами (от англ. Project Management Institute, PMI) в своем стандарте фиксирует, что компетенции РП можно объединить в три группы, имеющие отношение к техническим, управленческим и лидерским компетенциям [2]. Личностные характеристики нашли свое отражение внутри

третьей группы и включили такие черты личности, как оптимизм, уважение и внимательность к другим, дружелюбность, честность, лояльность, приверженность этическим принципам и т.п.

PMI разработал отдельный документ под названием Кодекс этического профессионального поведения, в котором отражены четыре основные ценности, которые должны быть приняты каждым РП, – ответственность, уважение, справедливость и честность. Эти ценности можно рассматривать и как черты личности. В последней версии стандарта проектного управления PMI за 2021 г. выделены такие личностные характеристики, как усердие, уважение, служение другим, позитивное отношение к сложности, адаптивность и устойчивость [15]. Там же при раскрытии принципа лидерства подчеркивается важность таких черт, как честность и приверженность этическим принципам. В модели компетенций PMI выделяются три измерения – знания, результаты и личные компетенции. Последнее измерение описывает ключевые личностные характеристики и интенции [2].

Европейская ассоциация проектного управления (IPMA) использует во многом схожие представления о личности РП. В их компетентностной модели выделяются три группы – технические, контекстуальные и поведенческие компетенции. Последняя группа описывает личностные способности, интенции и черты, релевантные профессии РП, а также указывает такие характеристики, как самоконтроль, настойчивость, открытость, креативность, ориентация на результат и т.п. [16].

Английский стандарт проектного управления (APM) также выделяет три компонента компетенций – знания, опыт и поведение. Последний компонент раскрывает представления о личности РП. Этот стандарт выделяет 8 поведенческих качеств, необходимых для РП, включая уверенность в своих способностях, здравый смысл, непредвзятость, адаптивность, изобретательность, взвешенное отношение к риску, справедливость и преданность [17].

Несколько иной взгляд на личность РП отражен в японском стандарте P2M (PMAJ). Прослеживается свойственный японской культуре целостный взгляд на сущности. Знания и умения не отделяются от личности и не рассматриваются как управленческие или технические элементы компетенции, отделенные от личностных и поведенческих качеств. Компетентность охватывает всю личность человека и не может быть отделена от нее. Любая способность или отдельная компетенция переплетена с личностью ее носителя, с такими важными для РП личностными характеристиками, как эмоциональная вовлеченность, чувство цели, сила воли, ориентация на действия и результаты. Компетентность в терминах P2M воплощена в РП как набор неотделимых способностей. Эффективное управление проектами связано с целостным и стратегическим мышлением и способностью к ценностным суждениям, лидерством, нацеленностью на достижения, самоконтролем. При этом стандарт PMAJ считает, что управление проектами, базирующееся только на личных качествах РП, соответствует самому нижнему уровню зрелости, характеризующемуся непредсказуемыми результатами [18].

Международный центр по управлению комплексными проектами (от англ. International Centre for Complex Project Management, ICCPM) придерживается интегральной точки зрения на личность РП, как и PMAJ. В силу того, что управление сложными проектами требует особого склада ума и отношения к неопределенности, комплексности и хаосу, РП должны обладать особыми атрибутами, обуславливающими другие группы компетенций. Среди таких личностных характеристик стандарт ICCPM выделяет ориентацию на результат, взвешенность в принятии решений, сосредоточенность, смелость, способность влиять на других. Хотя личность не упоминается ни в одной из 8 областей компетенций, личность РП детально описана в особом разделе, носящем интегральный характер. РП должен обладать рефлексивным и критическим мышлением, способностью видеть возможности, самоуверенностью, ориентацией на достижение целей, чувствительностью ко времени, проактивностью, способностью брать на себя ответственность, настойчивостью и т.п. [19].

Английский стандарт AIPM в явном виде проблематику личности РП не выделяет, но в рамках основных разделов последней версии, особенно имеющих отношение к лидерству, упоминает поведенческие и личностно-ориентированные способности, такие как способность к аналитическому мышлению, решению проблем, взаимодействию с неопределенностью и нелинейностью, а также чувство цели, уверенность, самокритичность, предпринимательство и т.п. [20].

В стандарте по гибкому управлению PMI личности РП уделяется достаточно мало внимания, но при этом сформулирован важный тезис о том, что роль руководителя в рамках гибкого подхода меняется с центра координации и контроля на фасилитацию коллективного взаимодействия и профессионального

роста сотрудников. Личностные характеристики, присущие «служащему» лидерству, описаны при этом достаточно детально [2].

Глобальный альянс стандартов проектного управления (GAPPS) личность РП не описывает, но останавливается подробно на личностных чертах «служащего» лидера [21]. Личность РП не находит отражения в таком популярном стандарте, как PRINCE2, и его гибкой модификации PRINCE2 Agile.

Анализируя различные точки зрения профессиональных стандартов и компетентностных моделей на личность РП, можно согласиться с Л. Крауфордом, что личные характеристики РП описываются в большинстве случаев фрагментарно или в избыточно общих чертах [13]. При всей фрагментарности сложившихся представлений можно сделать вывод о том, что личность РП находится в центре или проявляется как самый глубокий уровень компетенций, влияющий на развитие технических и управленческих умений и знаний и обуславливающий их. Отражение личности РП в современном корпусе профессиональных знаний по управлению проектами схематично описано на рис. 2.



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 2. Личность руководителя проекта в профессиональных стандартах и моделях компетенций

Личность РП описывается с помощью таких терминов, как атрибуты личности, личностные измерения, характеристики, поведенческие компетенции или качества, позиции или интенции, характер. Данные термины отражают проявления личности РП в общей структуре компетенций и находятся в динамической связи с другими элементами, но чаще всего они оказывают влияние на другие группы компетенций, нежели испытывают глубинное влияние. Такое положение отражает приверженность представлениям о том, что личность выступает как более устойчивый, менее изменяемый компонент компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного систематического обзора академической и профессиональной литературы можно отметить, что личность РП описывается с помощью разных терминов, но наиболее приемлемыми выступают понятия личностных или поведенческих компетенций. К числу часто встречающихся личностных компетенций можно отнести нацеленность на результат, оптимизм, честность, адаптивность, креативность, интуицию. Личностные компетенции играют важную роль в формировании всех компетенций РП, находятся в центре компетентностных моделей и обуславливают развитие других, более профессиональных и технических компетенций. В наибольшей степени личностные компетенции связаны с такими профессиональными способностями, как лидерство, коммуникативность, эмоциональный интеллект.

Новизна полученных результатов заключается в упорядочении и углублении теоретических представлений о личности руководителя проекта и ее роли в формировании компетенций проектного управления. Результаты исследования рекомендуется использовать при разработке программ обучения РП и отбора кадров. В программы обучения необходимо включать образовательные компоненты, направленные

не только на получение знаний и умений, но и на формирование личности путем развития и закрепления выявленных личностных компетенций. В процедуры отбора кадров имеет смысл включать инструменты тестирования не только технических, но и личностных компетенций.

К числу ограничений исследования можно отнести его вторичный и качественный характер, не позволяющий прийти к количественно обоснованным результатам. В качестве дальнейших изысканий представляется перспективным изучение личности руководителя проекта на основе опроса практикующих специалистов, исследование характерных для управления проектами типов личности, сравнение личностных компетенций руководителей проектов, менеджеров и предпринимателей, связь между типами или характеристиками личности и эффективностью проектов при различных уровнях неопределенности и сложности.

Список литературы

1. *Elmezain M., Baduruzzman W.H.W., Khoiry M.A.* The impact of project manager's skills and age on project success. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2021; 18(4): 1–16. <https://doi.org/10.14488/bjopm.2021.017>
2. *Project Management Institute.* A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Project Management Institute; 2017.
3. *Bredillet C., Tywniak S., Dnivedula R.* What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*. 2015; 33(2):254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
4. *Завьялова Е.К., Посохова С.Т., Лисовская А.Ю., Соколов Д.Н.* Кто в России учится управлению: Особенности личности слушателей образовательных программ «Мастер делового администрирования». *Организационная Психология*. 2021;11(1):162–187.
5. *Müller R., Turner R.* Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 2010;28(5):437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
6. *Логина Е.О.* Компетенции менеджеров проектов в области освоения возобновляемых источников энергии. *Высшая школа экономики*; 2019.
7. *Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A.* Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*. 2006;37(5):36–48. <https://doi.org/10.1177/875697280603700505>
8. *Avots I.* Why does project management fail? *California Management Review*. 1969;12(1):77–82. <https://doi.org/10.2307/41164208>
9. *Madter N., Bower D.A., Aritua B.* Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management*. 2012;30(3):273–281. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.001>
10. *De Rezende L.B., Blackwell P.* Project management competency framework. *International Journal of Project Management*. 2019;10(1):34–59.
11. *Brière S., Proulx D., Flores O.N., Laporte M.* Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*. 2015;33(1):116–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
12. *Bashir R., Sajjad A., Bashir S., Latif K.F., Attiq S.* Project managers' competencies in international development projects: A Delphi study. *SAGE Open*. 2021;11(4):25–28. <https://doi.org/10.1177/21582440211058188>
13. *Crawford L.* Profiling the Competent Project Manager. In: *Project Management Research at the Turn of the Millenium: Proceedings of the PMI Research Conference, 2000*. Project Management Institute; 2000. Pp. 3–15.
14. *Birkhead M., Sutherland M., Maxwell T.* Core competencies required of project managers. *South African Journal of Business Management*. 2000;31(3):99–105. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v31i3.739>
15. *Project Management Institute.* A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute; 2021.
16. *International Project Management Association.* ICB: IPMA competence baseline, Version 3.0. International Project Management Association; 2006.
17. *Association for Project Management.* APM Body of Knowledge. 5th ed. High Wycombe, England: APM; 2006.
18. *Project Management Association of Japan.* A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (P2M). Project Management Association of Japan; 2017.
19. *International Centre for Complex Project Management.* Complex Project Manager Competency Standards. International Centre for Complex Project Management; 2012.

20. *Australian Institute for Project Management*. Professional Competency Standards for Project Management. Part D – Certified Practising Senior Project Manager (CPSPM). Australian Institute for Project Management; 2021.
21. *Global Alliance for Project Performance Standards*. A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers. Global Alliance for Project Performance Standards; 2007.

References

1. *Elmezain M., Baduruqzaman W.H.W., Khoiry M.A.* The impact of project manager's skills and age on project success. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. 2021; 18(4): 1–16. <https://doi.org/10.14488/bjopm.2021.017>
2. *Project Management Institute*. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. Project Management Institute; 2017.
3. *Bredillet C., Tynoniak S., Dwivedula R.* What is a good project manager? An Aristotelian perspective. *International Journal of Project Management*. 2015; 33(2):254–266. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.001>
4. *Zaryalova E.K., Posokhova S.T., Lisovskaya A.Yu., Sokolov D.N.* Who studies management in Russia: Personality traits of students of “Master of Business Administration” programs. *Organizational Psychology*. 2021;11(1):162–187. (In Russian).
5. *Müller R., Turner R.* Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 2010;28(5):437–448. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>
6. *Loginova E.O.* The Competencies of Project Managers in Renewable Energy. Higher School of Economics Publ. House; 2019. (In Russian).
7. *Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A.* Projects and project managers: The relationship between project managers' personality, project types, and project success. *Project Management Journal*. 2006;37(5):36–48. <https://doi.org/10.1177/875697280603700505>
8. *Avots I.* Why does project management fail? *California Management Review*. 1969;12(1):77–82. <https://doi.org/10.2307/41164208>
9. *Madter N., Bower D.A., Aritua B.* Projects and personalities: A framework for individualising project management career development in the construction industry. *International Journal of Project Management*. 2012;30(3):273–281. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.09.001>
10. *De Rezende L.B., Blackwell P.* Project management competency framework. *International Journal of Project Management*. 2019;10(1):34–59.
11. *Brière S., Proulx D., Flores O.N., Laporte M.* Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*. 2015;33(1):116–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>
12. *Bashir R., Sajjad A., Bashir S., Latif K.F., Attiq S.* Project managers' competencies in international development projects: A Delphi study. *SAGE Open*. 2021;11(4):25–28. <https://doi.org/10.1177/21582440211058188>
13. *Cranford L.* Profiling the Competent Project Manager. In: *Project Management Research at the Turn of the Millenium: Proceedings of the PMI Research Conference, 2000*. Project Management Institute; 2000. Pp. 3–15.
14. *Birkhead M., Sutherland M., Maxwell T.* Core competencies required of project managers. *South African Journal of Business Management*. 2000;31(3):99–105. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v31i3.739>
15. *Project Management Institute*. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute; 2021.
16. *International Project Management Association*. ICB: IPMA competence baseline, Version 3.0. International Project Management Association; 2006.
17. *Association for Project Management*. APM Body of Knowledge. 5th ed. High Wycombe, England: APM; 2006.
18. *Project Management Association of Japan*. A Guidebook of Program & Project Management for Enterprise Innovation (P2M). Project Management Association of Japan; 2017.
19. *International Centre for Complex Project Management*. Complex Project Manager Competency Standards. International Centre for Complex Project Management; 2012.
20. *Australian Institute for Project Management*. Professional Competency Standards for Project Management. Part D – Certified Practising Senior Project Manager (CPSPM). Australian Institute for Project Management; 2021.
21. *Global Alliance for Project Performance Standards*. A Framework for Performance Based Competency Standards for Global Level 1 and 2 Project Managers. Global Alliance for Project Performance Standards; 2007.