

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2026, Том 14, № 3 / 2026, Vol. 14, Iss. 3 <https://mir-nauki.com/issue-3-2026.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/36PSMN326.pdf>

DOI: 10.15862/36PSMN326 (<https://doi.org/10.15862/36PSMN326>)

5.3.3. Психология труда, инженерная психология, когнитивная эргономика (психологические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Тюфякова, Д. Д. Конфликтологическая компетентность менеджера по управлению персоналом: метакогнитивная архитектура и структурно-функциональная модель / Д. Д. Тюфякова, А. В. Алейников // Мир науки. Педагогика и психология. — 2026. — Т. 14. — № 3. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/36PSMN326.pdf>.

DOI: 10.15862/36PSMN326.

For citation:

Tiufiakova D.D., Aleinikov A.V. Conflictological competence of the human resources manager: metacognitive architecture and structural-functional model. *World of Science. Pedagogy and psychology*. 2026;14(3): 36PSMN326. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/36PSMN326.pdf>. DOI: 10.15862/36PSMN326. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 5.3.3

Тюфякова Дарья Денисовна¹

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», Санкт-Петербург, Россия

Студент

E-mail: dasha.denisova.04@inbox.ru

Алейников Андрей Викторович

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», Санкт-Петербург, Россия

Профессор

Доктор философских наук, доцент

E-mail: av-aleynikov@yandex.ru

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=257000

Конфликтологическая компетентность менеджера по управлению персоналом: метакогнитивная архитектура и структурно-функциональная модель

Аннотация. В статье представлена теоретическая концептуализация конфликтологической компетентности менеджера по управлению персоналом как метакомпетенции, имеющей метакогнитивную природу. Авторами отмечается, что существующие модели подробно описывают компонентный состав конфликтологической компетентности, но не объясняют, как её разнородные элементы складываются в единую функциональную систему. Для решения этой проблемы в работе используется метакогнитивная теория. Основываясь на материале отечественных и зарубежных источников авторами решаются три задачи: разводятся понятия метакогниции и метакомпетенции, определяется статус конфликтологической компетентности как метакомпетенции, предлагается её метакогнитивная архитектура. Шесть компонентов структурно-функциональной модели — когнитивный, диагностический, поведенческий, коммуникативный, рефлексивный и ценностно-нормативный — соотносятся в статье с категориями метапознания: знаниями о познании, его регуляцией, социальной метакогницией и метакогнитивными убеждениями. Установленные соответствия представлены в таблице. Авторами показано, что в профессиональной деятельности данная архитектура работает как функциональный цикл: разные задачи HR-менеджмента — подбор персонала, адаптация,

¹ PURE SPBU: <https://pureportal.spbu.ru/ru/persons/--%28c6c82ba4-e22a-4c51-b92c-727813e8a2df%29.html>

управление эффективностью, организационные изменения — активируют разные конфигурации компонентов модели. В заключении статьи раскрывается теоретическое значение работы — установление связи между конфликтологической традицией и метакогнитивной теорией; и её прикладное значение — обоснование возможности диагностики и развития конфликтологической компетентности через адресное воздействие на отдельные метакогнитивные компоненты, а не через общее тренинговое содержание. Авторами также отмечается, что предложенная концептуализация применима к смежным профессиям с позиционной — врачам.

Ключевые слова: конфликтологическая компетентность; метапознание; метакомпетенция; управление персоналом; профессиональная рефлексия; профессиональная компетентность; организационный конфликт

Введение

Усложнение организационной среды, цифровизация и гибридные формы занятости повышают уровень конфликтности в организациях. Требования к специалистам, работающим с человеческим фактором, растут. Менеджер по управлению персоналом всё реже занимается только администрированием кадровых процессов: он выступает медиатором, фасилитатором и стратегическим партнёром бизнеса [1]. На первый план выходит не владение отдельными техниками разрешения споров, а сформированность конфликтологической компетентности как метакомпетенции, объединяющей коммуникативные, аналитические, регулятивные и рефлексивные ресурсы специалиста.

Существующие подходы — работы Л.А. Петровской [2], Б.И. Хасана², А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова³, Е.Н. Богданова и В.Г. Зазыкина [3] — описывают конфликтологическую компетентность как многокомпонентное образование. В неё входят знания о конфликте, аналитические, коммуникативные и рефлексивные способности. Эти модели детально прорабатывают компонентный состав, но недостаточно объясняют, как разнородные элементы складываются в работающую систему в нестандартной конфликтной ситуации. Возникает противоречие: модели описательно полны, но теоретически не объясняют механизм функционирования компетентности.

Это противоречие можно разрешить через метакогнитивную теорию. Дж.Х. Флейвелл, Г. Шро и Д. Мошман, А.Л. Браун описывают метапознание как механизм осознанной регуляции познавательных процессов — знание о когнитии и её регуляцию в ходе деятельности [4; 5]. В российской традиции эту линию развивает А.В. Карпов в работах о метасистемной организации психики и метакогнитивной регуляции деятельности [6]. М.М. Кашапов в монографии «Метакогнитивные основы конфликтной компетентности» обозначил направление, связывающее метакогнитивную теорию и проблематику конфликта [7]. Систематического описания метакогнитивной архитектуры конфликтологической компетентности как метакомпетенции в литературе пока нет.

Цель статьи — теоретически концептуализировать метакогнитивные компоненты конфликтологической компетентности в профессиональном контексте на примере деятельности менеджера по управлению персоналом. Гипотеза: компоненты конфликтологической компетентности изоморфны категориям метапознания, и именно метакогнитивная архитектура объясняет её статус как метакомпетенции. Метод — теоретический анализ и концептуальный синтез

² Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта: учебное пособие для вузов / Б.И. Хасан. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 204 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/453554> (дата обращения: 26.05.2026).

³ Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — Москва: ЮНИТИ, 2000. ISBN 5-238-00062-6.

отечественных и зарубежных источников. Раздел 1 разводит понятия метакогниции и метакомпетенции; раздел 2 концептуализирует конфликтологическую компетентность как метакомпетенцию; раздел 3 предлагает её метакогнитивную архитектуру и таблицу соответствий компонентов категориям метапознания; раздел 4 показывает работу архитектуры в деятельности менеджера по персоналу.

Раздел 1. Метакогниция и метакомпетенция: концептуальная демаркация

1.1 Метакогниция как психологическая категория

Понятие метакогниции ввёл Дж.Х. Флейвелл, определив её как познание о собственных когнитивных процессах [4]. В его модели метакогниция включает два компонента: метакогнитивные знания — устойчивые представления субъекта о собственных познавательных процессах — и метакогнитивный опыт — переживания и ощущения, сопровождающие познавательную деятельность («я не понимаю», «это даётся легко», «я близок к решению»). Регулятивный аспект — мониторинг и контроль самой познавательной деятельности — Флейвелл рассматривал в общей характеристике метакогниции, а как самостоятельный элемент его выделили в более поздних моделях [4].

Среди метакогнитивных знаний Флейвелл различал три типа: личностные — представления о себе и других как познающих субъектах; задачные — понимание характеристик решаемой задачи; стратегические — знания о способах достижения когнитивной цели [7]. Эта типология стала отправной точкой для всех последующих моделей метакогниции.

Концепт сформировался на базе более раннего понятия «метапамяти», которое Флейвелл ввёл в начале 1970-х [8]. Существенно расширила проблематику А.Л. Браун: она рассмотрела метакогницию в связи с исполнительным контролем и саморегуляцией и назвала её «monster of obscure parentage» — образованием со сложной интеллектуальной родословной и многомерной структурой [9]. Эта формулировка прямо подводит к необходимости отграничивать метакогницию от смежных конструкторов — задаче подраздела 1.4.

Различение когниции и метакогниции проходит по функциональной линии. Когнитивные стратегии решают задачу; метакогнитивные стратегии контролируют сам процесс её решения [7]. Когниция работает с предметным содержанием; метакогниция — со способом работы субъекта над этим содержанием. Метакогнитивный мониторинг — не пассивное наблюдение, а оценочная процедура: сравнение, выявление ошибок, коррекция стратегии. Некритической метакогниции не существует [10].

Метакогниция активируется избирательно. В рутинных задачах деятельность протекает автоматически и метакогнитивной регуляции не требует. Метакогниция включается тогда, когда задача становится для субъекта проблематичной или нестандартной [4].

Это положение прямо касается предмета настоящего исследования: конфликт по своей природе — нестандартная задача, и потому метакогнитивная рамка особенно подходит для его описания.

Г. Шро и Д. Мошман развили концепцию Флейвелла, разделив метакогницию на два блока: знание о познании (knowledge of cognition) и регуляцию познания (regulation of cognition) [5]. Блок знания включает декларативный, процедурный и условный компоненты — что я знаю о собственной когниции, как я выполняю когнитивные процедуры, когда и зачем применять конкретные стратегии. Регуляция познания охватывает планирование, мониторинг и оценку [5].

На этой модели построен один из самых распространённых диагностических инструментов — Опросник метакогнитивной осведомлённости [5]. М. Венеман и соавторы уточняют различие: декларативные метакогнитивные знания и процедурные метакогнитивные навыки [11].

1.2 Метакомпетенция в российской профессиональной традиции

На профессионально-системном уровне родственное место занимает понятие метакомпетенции. В российской традиции его разрабатывает А.В. Карпов и его научная школа в рамках метасистемного подхода [6]. Метакомпетенции — это иерархически высшие образования. Они не сводятся к сумме отдельных компетенций, а организуют, координируют и регулируют их развитие, задавая смысловой и регулятивный контекст профессиональной деятельности.

В российской образовательной традиции компетенции делятся на общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные. Компетентность — интегральное качество личности, проявляющееся в способности к эффективной профессиональной деятельности. Метакомпетенция стоит на следующем уровне обобщения: она формируется на основе зрелых частных компетенций, превосходит их по интегративности и выполняет в отношении них координирующую и смыслообразующую функцию.

Похожая позиция представлена в зарубежной литературе по профессиональному образованию. Ф. Делемар Ле Деист и Дж. Винтертон определяют метакомпетенцию как надструктурный компонент, обеспечивающий освоение и применение новых компетенций в изменяющихся условиях [10].

Для рассматриваемой темы важны работы М.А. Холодной. Она описывает метакогнитивный опыт как один из слоёв ментального опыта субъекта — наряду с когнитивным и интенциональным [12]. Структуры произвольного и непроизвольного интеллектуального контроля, входящие в этот слой, обеспечивают оперативную регуляцию познавательной деятельности — в том числе при высокой когнитивной нагрузке, характерной для конфликта.

1.3 Соотношение метакогниции и метакомпетенции

Метакогниция и метакомпетенция — не синонимы и работают на разных уровнях анализа. Метакомпетенция — профессионально-системная категория: иерархически высшая способность субъекта, организующая частные компетенции в логике деятельности. Метакогниция — категория когнитивно-психологическая: механизм осознанной регуляции собственных познавательных процессов. Их соотношение удобно описать как уровень и механизм: метакомпетенция как профессиональное новообразование реализуется через метакогнитивные процессы, а метакогнитивная регуляция выступает её внутренним психологическим мотором.

На этот мост прямо указывают работы М.М. Кашапова о метакогнитивных основах конфликтной компетентности и монография А.В. Карпова и А.А. Карпова о метакогнитивной регуляции деятельности [7; 6]. В обоих случаях метакогнитивная регуляция рассматривается как механизм, обеспечивающий метасистемную организацию профессионального действия.

1.4 Отграничение от смежных конструктов

Метакогницию необходимо развести с тремя смежными понятиями.

Рефлексивность шире метакогниции: она охватывает не только когнитивный, но и личностно-смысловой план самоанализа. Метакогниция — её частный случай, ограниченный сферой познания [6].

Саморегуляция в традиции О.А. Конопкиной включает мотивационные, эмоциональные и поведенческие механизмы управления активностью. Метакогнитивная регуляция работает только на когнитивном уровне.

Эмоциональный интеллект в концепциях Д.В. Люсина и Дж. Майера пересекается с метакогницией в процессах мониторинга и оценки, но имеет другую предметную область: его непосредственный объект — эмоциональные состояния, а не познавательные процессы.

Эти различия подводят к содержательной характеристике конфликтологической компетентности как метакомпетенции — задаче следующего раздела.

Раздел 2. Конфликтологическая компетентность как метакомпетенция

2.1 Конфликтная и конфликтологическая компетентность: разведение понятий

Перед концептуализацией конфликтологической компетентности как метакомпетенции её нужно отграничить от близкого понятия — конфликтной компетентности. В отечественной традиции эти понятия часто используются как синонимы, что затрудняет анализ их теоретической специфики.

Конфликтная компетентность описывает личностную способность к конструктивному участию в собственных конфликтах. Л.А. Петровская связывает её с поддержанием психологически благоприятных взаимодействий внутри коллектива [2].

М.В. Башкин операционализировал это понятие в трёхуровневую модель. Когнитивный уровень — анализ конфликтной ситуации и прогноз её развития. Мотивационный уровень — психологическая готовность к конструктивному разрешению противоречия. Регулятивный уровень — эмоционально-волевые и рефлексивные механизмы самоконтроля в конфликте. Отдельную роль играет креативный компонент — способность к нестандартным решениям.

Конфликтологическая компетентность надстраивается над этим личностным базисом и добавляет к нему профессиональный уровень: систематизированные знания о природе и динамике конфликтов, аналитический инструментарий диагностики и специализированные навыки работы с конфликтами между третьими лицами. Конфликтная компетентность поддерживает субъекта как участника взаимодействия; конфликтологическая переводит его в позицию профессионального субъекта — наблюдателя, аналитика и регулятора конфликтных процессов. Эти два уровня образуют систему: профессиональная компетентность без личностного базиса остаётся декларативной, личностная без профессиональной — интуитивной и ситуативной.

2.2 Четыре признака метакомпетентного статуса

Конфликтологическая компетентность относится к классу метакомпетенций по четырём содержательным признакам.

Интегративность. Она объединяет когнитивные, аффективные и поведенческие ресурсы в единую функциональную систему; её эффект не сводится к простой сумме составляющих [7].

Регуляторная функция. По отношению к коммуникативной, управленческой и аналитической компетенциям она выступает координатором: подчиняет их логике конкретной конфликтной ситуации и определяет, какая компетенция должна работать в данный момент и в какой конфигурации.

Рефлексивность. Реализация конфликтологической компетентности невозможна без осознания собственной позиции в конфликте, диагностики динамики противоречия и сознательного выбора стратегии вмешательства. Специалист не реагирует на конфликт автоматически — он осмысляет его как ситуацию профессионального действия.

Надситуативность. Применение компетентности не ограничено единичным эпизодом. Оно включает проектирование организационного климата — превентивные меры, корпоративные нормы, культуру взаимодействия. Дж. Равен описывал именно такую способность как высший уровень компетентности — готовность самостоятельно управлять собственной деятельностью и совершенствовать её [13].

Эти признаки разводят конфликтологическую компетентность и инструментально близкие конструкты — медиацию и фасилитацию. Медиация и фасилитация — техники, применяемые в конкретных процедурных контекстах; метакомпетенция — условие их эффективного включения в деятельность. Владение медиативной техникой не гарантирует конфликтологической компетентности; и наоборот — её наличие обеспечивает способность выбрать и адаптировать нужный инструмент.

2.3 Метасистемная организация конфликтологической компетентности: позиция М.М. Кашапова

Четыре названных признака — не просто перечень. Они опираются на единый внутренний механизм, который М.М. Кашапов описывает как метасистемную организацию конфликтологической компетентности [7]. Зрелый специалист видит конфликт не как угрозу стабильности, требующую нейтрализации, а как системное явление, несущее информацию об организационных противоречиях. Переход от реактивной позиции — «тушения» конфликтов — к проактивной системной профилактике и есть тот сущностный сдвиг, который обеспечивает метакомпетентный уровень профессионализма.

В деятельности менеджера по управлению персоналом этот сдвиг приобретает особое значение. Менеджера по персоналу занимает структурно двойственную позицию. С одной стороны, он — представитель работодателя и проводник корпоративной политики. С другой — посредник между сотрудниками и руководством в роли нейтральной третьей стороны. Эта позиционная амбивалентность означает, что менеджер одновременно является потенциальным участником конфликта, наблюдателем и регулятором. Удерживать все три роли без потери профессиональной субъектности можно только на метакомпетентном уровне.

Эффективность менеджера в конфликте зависит не только от его подготовки, но и от глубины понимания культурных, структурных и властных конфигураций конкретной организации. Конфликтологическая метакомпетенция включает эту контекстуальную чувствительность как обязательный компонент — способность «читать» организацию как социальную систему и распознавать латентные противоречия прежде, чем они выйдут на поверхность.

2.4 Переход к структурному анализу

Конфликтологическая компетентность менеджера по управлению персоналом — это метакомпетенция в строгом теоретическом смысле. Она формирует надстроечный регулятивный уровень профессионализма: интегрирует частные навыки, рефлексивно управляет позицией в конфликте, проектирует организационное взаимодействие. Её признаки — интегративность, регуляторная функция, рефлексивность и надситуативность — недостижимы на уровне операциональных компетенций.

Метакомпетентный статус ставит новый теоретический вопрос. Если конфликтологическая компетентность имеет метакогнитивную природу — как показано в разделе 1, — то между её компонентами и категориями метапознания должна существовать чёткая структурная связь. До настоящего момента эта связь в литературе не была эксплицирована. Её выявление — задача следующего раздела.

Раздел 3. Метакогнитивная архитектура конфликтологической компетентности

3.1 Структурно-функциональная модель: компонентный состав

Раздел 2 показал, что конфликтологическая компетентность менеджера по персоналу соответствует критериям метакомпетенции. Раздел 1 описал метакогницию как её внутренний психологический механизм. Далее нужно ответить на вопрос: как именно компоненты конфликтологической компетентности соотносятся с категориями метапознания и складываются в единую функциональную систему?

В структурно-функциональной модели, синтезирующей подходы Е.Н. Богданова и В.Г. Зазыкина, Б.И. Хасана⁴, А.Я. Анцупова и А.И. Шипилова⁵ [3], конфликтологическая компетентность менеджера по управлению персоналом описывается через шесть взаимосвязанных компонентов: когнитивный — система знаний о природе, типах и динамике организационных конфликтов; диагностический — способность выявлять причины конфликтов, анализировать структуру и прогнозировать развитие; поведенческий (регулятивный) — навыки предупреждения, управления и разрешения конфликтных ситуаций; коммуникативный — умение выстраивать конструктивное взаимодействие, вести переговоры и выполнять медиативные функции; рефлексивный — осмысление собственных действий и корректировка поведения под конфликтным давлением; ценностно-нормативный — устойчивая ориентация на этические принципы и конструктивные стратегии взаимодействия.

Функционально структура работает через четыре функции — диагностическую, прогностическую, регулятивную и профилактическую. Модель не суммативна, а системна: ни один компонент не обеспечивает эффективности отдельно от остальных, и действие каждого усиливается включением в общую сеть.

Перечисление компонентов и функций не объясняет, почему именно эти элементы образуют связную систему и за счёт какого механизма они работают совместно. Ответ предлагается через метакогнитивную теорию: каждый компонент модели — это проявление одной из категорий метапознания, а связность системы обеспечивает единый метакогнитивный цикл.

3.2 Картирование компонентов на метакогнитивные категории

Картирование строится на дихотомической модели Г. Шро и Д. Мошмана [5]: метакогниция как единство двух блоков — знание о познании (декларативный, процедурный, условный компоненты) и регуляция познания (планирование, мониторинг, оценка). К этой дихотомии добавляются концепция С. Пэрис и П. Винограда [14], различающих self-appraisal (рефлексию о собственных способностях и состоянии) и self-management (метакогниции в действии), и таксономия Д. Хакера: knowledge, skill, experience [15].

В этой теоретической сетке шесть компонентов модели получают следующее прочтение.

Когнитивный и диагностический компоненты соотносятся с метакогнитивными знаниями. Когнитивный компонент — задачные метакогнитивные знания в терминологии Флейвелла [4]: знание о конфликте как классе профессиональных задач — его типах, динамике, типичных конфигурациях. Диагностический компонент аккумулирует стратегические и

⁴ Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта: учебное пособие для вузов / Б.И. Хасан. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 204 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный. — URL: <https://urait.ru/bcode/453554> (дата обращения: 26.05.2026).

⁵ Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — Москва: ЮНИТИ, 2000. ISBN 5-238-00062-6

личностные метакогнитивные знания — представления о способах анализа ситуации и о собственных типичных способах её прочтения, включая искажения восприятия. Различение Л. Бейкер и А.Л. Браун [9] между статическим знанием (вербализуемым знанием о когнитии) и стратегическим (стратегиями регуляции) помогает развести компоненты: когнитивный тяготеет к статическому полюсу, диагностический — к стратегическому.

Поведенческий (регулятивный) компонент соответствует метакогнитивной регуляции в полном объёме. Здесь работает трёхчастная модель: планирование стратегии вмешательства, мониторинг хода взаимодействия в реальном времени, оценка результата и корректировка [5]. В терминологии М. Венемана это класс метакогнитивных навыков (metacognitive skills) — процедурное знание, отвечающее за регуляцию деятельности [11].

Рефлексивный компонент — частный случай метакогнитивной регуляции, отвечающий преимущественно за мониторинг и оценку. У Пэрис и Винограда он совпадает с self-appraisal — рефлексивным самоанализом собственных способностей и текущего состояния. В принципе его можно было бы включить в поведенческий, однако в профессиональном конфликте рефлексия играет настолько центральную роль, что заслуживает самостоятельной позиции. Именно она обеспечивает обратную связь, без которой остальные компоненты теряют способность к самокоррекции.

Коммуникативный компонент — это метакогнитивные стратегии, развёрнутые в межсубъектном пространстве. Здесь работает социальная метакогниция (social metacognition) — мониторинг не только собственного, но и партнёрского мышления, оценка того, как воспринимает ситуацию другая сторона, какие у неё интенции и какова динамика её эмоционального состояния [16]. Для менеджера по управлению персоналом этот ракурс особенно важен: партнёр по взаимодействию одновременно объект профессионального наблюдения и субъект собственной метакогнитивной активности. Метакогнитивный опыт в смысле Хакера — текущее когнитивное и аффективное состояние [15] — становится объектом коммуникативной регуляции.

Таблица 1

**Соответствие компонентов
конфликтологической компетентности категориям метапознания**

Компонент модели	Категория метапознания	Теоретическое основание
Когнитивный	Задачные метакогнитивные знания; статическое знание	Flavell 1979; Baker, Brown 1984
Диагностический	Стратегические и личностные метакогнитивные знания	Flavell 1979; Baker, Brown 1984
Поведенческий (регулятивный)	Метакогнитивная регуляция; metacognitive skills	Schraw, Moshman 1995; Veenman et al. 2006
Рефлексивный	Self-appraisal; мониторинг и оценка	Paris, Winograd 1990
Коммуникативный	Социальная метакогниция; metacognitive experience	Jost, Kruglanski, Nelson 1998; Hacker 1998
Ценностно-нормативный	Метакогнитивные убеждения; мотивационно-метакогнитивная подсистема	Ames, Archer 1988; Dweck, Leggett 1988; Cornoldi 1998

Составлено авторами

Ценностно-нормативный компонент соответствует метакогнитивным убеждениям (metacognitive beliefs) — устойчивым представлениям о допустимом, должном и оптимальном в конфликтной ситуации. В современных моделях метакогнитивности этот пласт описывают как мотивационно-метакогнитивную подсистему — убеждения о собственной эффективности, ценность задачи, нормативные установки [17–19]. Функционально ценностно-нормативный компонент работает как «ценностный фильтр» для всех остальных метакогнитивных процессов: он определяет, какие стратегии вообще будут рассмотрены как возможные, а какие

отбрасываются как недопустимые ещё до этапа их оценки. Установленные соответствия собраны в таблице 1.

Картирование не претендует на единственное прочтение. Каждый компонент модели сложнее своего метакогнитивного аналога и сохраняет собственную содержательную специфику. Цель сопоставления — показать, что компоненты, описанные в традиции конфликтологии преимущественно через профессиональные функции, имеют общий когнитивно-психологический субстрат — категории метапознания. Это объясняет, почему шесть компонентов модели образуют связную систему, а не произвольный набор.

3.3 Функциональная динамика: метакогнитивный цикл

В таблице 1 компоненты разложены по статической рамке соответствий. В реальной деятельности они работают как фазы метакогнитивного цикла, точно соответствующего четырём функциям модели — диагностической, прогностической, регулятивной и профилактической.

Цикл открывается фазой планирования: когнитивный и диагностический компоненты совместно вырабатывают рабочую модель ситуации — анализ типа конфликта, его участников, динамики, латентных причин. На этой основе формируется план интервенции. На фазе действия поведенческий и коммуникативный компоненты реализуют выбранную стратегию: специалист входит в коммуникацию, применяет техники регуляции, разворачивает сценарий взаимодействия. Параллельно действию идёт мониторинг: рефлексивный компонент отслеживает ход вмешательства — насколько происходящее соответствует исходной модели, какие сигналы поступают от участников, какие расхождения требуют внимания. На фазе оценки работают рефлексивный и ценностно-нормативный компоненты: специалист оценивает результат и по критерию эффективности (достигнута ли цель), и по критерию нормативности (приемлема ли стратегия профессионально и этически). Цикл замыкается фазой корректировки модели: выводы оценки возвращаются в когнитивный и диагностический компоненты, обновляя профессиональные знания специалиста и его диагностические схемы.

Именно здесь видна метакомпетентная природа конфликтологической компетентности. Компетентный специалист может качественно выполнять каждую отдельную фазу, но именно метакомпетентность обеспечивает их сцепление в работающий цикл и переходы между ними в режиме реального времени. Контекстуальная чувствительность менеджера по управлению персоналом, описанная в подразделе 2.3, в этой логике — эффект систематического прохождения цикла на материале конкретной организационной среды: рабочая модель ситуации обновляется накоплением и переработкой нового опыта.

Раздел 4. Метакогнитивные компоненты в деятельности менеджера по управлению персоналом

4.1 Структурная позиция и метакогнитивные требования

Раздел 3 показал, что компоненты конфликтологической компетентности образуют единый метакогнитивный цикл. У менеджера по управлению персоналом этот цикл нагружен особыми требованиями из-за структурной позиции субъекта.

Такой менеджер находится в организационном пространстве в двойственной позиции. С одной стороны, он — представитель работодателя и проводник корпоративной политики. С другой — посредник между сотрудниками и руководством в роли нейтральной третьей стороны. Эта позиционная амбивалентность не сводится к ролевому конфликту в привычном

смысле: она требует постоянного метакогнитивного переключения — мониторинга того, в какой роли субъект действует в данный момент, и оперативной коррекции позиции в зависимости от ситуации. В терминах раздела 3 здесь активизируется рефлексивный компонент в логике self-appraisal — рефлексия о собственном текущем состоянии и роли. Без неё менеджер соскальзывает либо в позицию агента работодателя (теряя медиативную функцию), либо в позицию защитника сотрудника (теряя организационную перспективу). Удержать профессиональную субъектность на пересечении этих позиций можно только на метакомпетентном уровне.

Это и делает менеджера по управлению персоналом парадигмальным случаем для исследования метакогнитивной природы конфликтологической компетентности — позицией, в которой требования к согласованной работе всех шести компонентов проявляются с максимальной отчётливостью.

4.2 Метакогнитивная архитектура в функциональных задачах менеджмента в управлении персоналом

Метакогнитивная архитектура из раздела 3 проявляется по-разному в зависимости от типа задачи. Четыре ключевые функции менеджера по персоналу активируют разные комбинации компонентов модели.

Подбор персонала. На этапе оценки кандидата ведущую роль играют метакогнитивные знания — диагностические схемы прогнозирования конфликтогенности и ценностного соответствия⁶. Когнитивный и диагностический компоненты совместно вырабатывают модель потенциальной интеграции кандидата в существующую систему отношений. Параллельно специалист должен мониторить собственные оценочные смещения — стереотипы восприятия, эффект ореола, проективные искажения. Это задача рефлексивного компонента; её сбой ведёт к воспроизводству конфликтогенных конфигураций внутри команды уже на входе в организацию.

Адаптация. Период вхождения нового сотрудника в коллектив структурно уязвим: участник ещё не встроен в неформальную сеть отношений и не освоил нормативный контекст группы.⁷ Менеджер должен планировать интервенцию в групповую динамику (поведенческий компонент) и в текущем режиме отслеживать признаки ролевого конфликта или отвержения (рефлексивный компонент). Коммуникативный компонент здесь работает в режиме социальной метакогниции — оценки того, как воспринимают нового сотрудника устоявшиеся участники группы и какие реакции на него формируются.

Управление эффективностью и обратная связь. Ситуации оценочной обратной связи, пересмотра КРП или реструктуризации функционала объективно конфликтогенны: они затрагивают самооценку, статус и материальные интересы сотрудника. Метакогнитивная регуляция работает в условиях высокой эмоциональной нагрузки и часто в реальном времени: планирование стратегии разговора, мониторинг реакций собеседника, оценка промежуточных результатов, корректировка следующих шагов. Активную роль играет ценностно-нормативный компонент: специалист удерживает рамку профессиональной и этической приемлемости даже в эмоционально насыщенной коммуникации, не соскальзывая в директивный или защитный модус.

⁶ Крымов, А.А. Конфликтология для HR. Практическое руководство / А.А. Крымов. — Москва: ЛитРес: Самиздат, 2024. — 80 с. — Текст: электронный. — URL: https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71797549 (дата обращения: 26.05.2026).

⁷ Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А.И. Шипилов. — Москва: ЮНИТИ, 2000. ISBN 5-238-00062-6.

Организационные изменения. При реструктуризации, слиянии подразделений или внедрении новых регламентов менеджер по управлению персоналом должен системно прогнозировать зоны сопротивления и дифференцировать его источники — когнитивные, эмоциональные, ролевые. На первый план выходит надситуативный компонент метакогнитивных знаний — способность работать не с отдельным конфликтом, а с конфликтогенной средой как объектом проектирования [20]. Этот уровень требует одновременной активации всех шести компонентов в их функциональном цикле — именно здесь метакомпетентный статус конфликтологической компетентности проявляется наиболее полно.⁸

Разные задачи менеджмента в управлении человеческими ресурсами активируют разные конфигурации одной и той же метакогнитивной архитектуры. Метакомпетенция обеспечивает не один типовой сценарий действия, а гибкое перераспределение когнитивных ресурсов в зависимости от задачи.

4.3 Менеджер по управлению персоналом как парадигмальный, но не единственный случай

Менеджер по персоналу в предложенной концептуализации парадигмален, но не уникален. Метакогнитивная архитектура конфликтологической компетентности применима к широкому кругу профессий с двумя структурными признаками: позиционная амбивалентность субъекта (одновременная роль участника и регулятора профессиональных взаимодействий) и высокая неопределённость профессиональных ситуаций. К таким профессиям относятся руководители разного уровня, медиаторы, преподаватели, врачи, социальные работники, психологи-консультанты. В каждой из них метакогнитивный цикл из раздела 3 разворачивается на материале специфических задач, но сохраняет ту же структуру.

Это даёт концептуализации межпрофессиональную перспективу: метакогнитивные компоненты конфликтологической компетентности — общее теоретическое ядро, а специфика конкретной профессии выражается в характере задач, на которых работает единая архитектура. Для каждой такой профессии возможна детализация модели и её эмпирическая верификация — задача за пределами настоящей статьи.

Заключение

Из проведённого теоретического анализа следует несколько выводов.

Метакогниция и метакомпетенция работают на разных уровнях анализа. Метакогниция описывает когнитивно-психологический механизм осознанной регуляции познавательных процессов; метакомпетенция — профессионально-системную категорию иерархически высшей способности субъекта. Они соотносятся как механизм и уровень: метакомпетенция реализуется через метакогнитивные процессы, а метакогнитивная регуляция — её внутренний психологический мотор.

Конфликтологическая компетентность менеджера по управлению персоналом соответствует критериям метакомпетенции: интегративна, выполняет регуляторную функцию по отношению к иным компетенциям, реализуется через рефлексию и обладает надситуативностью. Шесть компонентов структурно-функциональной модели — когнитивный, диагностический, поведенческий, коммуникативный, рефлексивный, ценностно-нормативный — изоморфны

⁸ Крымов, А.А. Конфликтология для HR. Практическое руководство / А.А. Крымов. — Москва: ЛитРес: Самиздат, 2024. — 80 с. — Текст: электронный. — URL: https://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71797549 (дата обращения: 26.05.2026).

категориям метапознания: метакогнитивным знаниям, регуляции познания, социальной метакогниции, метакогнитивным убеждениям. Это даёт компетентности когнитивно-психологическое обоснование и объясняет связность системы. Архитектура работает не статично, а как функциональный цикл: разные задачи менеджмента в управлении человеческими ресурсами активируют разные конфигурации компонентов.

Цель статьи — концептуализацию метакогнитивных компонентов конфликтологической компетентности в профессиональном контексте — можно считать достигнутой. Теоретически работа связывает конфликтологическую традицию и метакогнитивную теорию. Практически — открывает путь к диагностике компетентности через инструменты метакогнитивной оценки, разработанные Г. Шро, Р. Деннисоном, А. В. Карповым и М. Венеманом, и к программам её формирования с целевым воздействием на отдельные метакогнитивные компоненты, а не через общее тренинговое содержание.

Ограничения работы связаны с её теоретическим характером: предложенное картирование требует эмпирической верификации, и установленное соответствие компонентов и категорий метапознания — одно из возможных прочтений. Менеджер по персоналу рассмотрен как парадигмальный случай, однако для других профессий с позиционной амбивалентностью возможна иная конфигурация компонентов — её нужно изучать самостоятельно.

Перспективы дальнейшей работы — три направления. Первое: эмпирическая верификация модели через корреляционные исследования метакогнитивной осведомлённости и стратегий поведения в конфликте у менеджеров по персоналу и студентов профильных направлений. Второе: разработка программ конфликтологической подготовки с целевым воздействием на отдельные метакогнитивные компоненты. Третье: межпрофессиональные сравнительные исследования универсальности предложенной архитектуры в смежных профессиях помогающего типа.

ЛИТЕРАТУРА

1. Калмыкова О.Ю. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации / О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова, Ю.Н. Горбунова // Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление». — 2015. — № 9/1(131). — С. 230–244. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-konfliktologicheskoy-kompetentnosti-kak-neobhodimogo-komponenta-upravlencheskoy-kultury-rukovoditelya-organizatsii> (дата обращения: 26.05.2026).
2. Петровская Л.А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта / Л.А. Петровская // Теоретико-методологические проблемы социальной психологии. — Москва: Изд-во МГУ, 1977. — С. 126–143. URL: <https://www.psychology-online.net/articles/doc-1270.html> (дата обращения: 26.05.2026).
3. Богданов Е.Н. Психологические аспекты формирования коррупционной направленности личности / Е.Н. Богданов, В.Г. Зазыкин // Прикладная юридическая психология. — 2013. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskie-aspekty-formirovaniya-korruptsionnoy-napravlenosti-lichnosti> (дата обращения: 05.04.2026).
4. Flavell J.H. Metacognition and cognitive monitoring: a new area of cognitive developmental inquiry / J.H. Flavell // American Psychologist. — 1979. — Vol. 34, № 10. — P. 906–911. DOI: 10.1037/0003-066X.34.10.906.

5. Schraw G. Metacognitive theories / G. Schraw, D. Moshman // Educational Psychology Review. — 1995. — Vol. 7, № 4. — P. 351–371. DOI: 10.1007/BF02212307.
6. Карпов А.В. Структура метакогнитивной регуляции информационной деятельности: монография / А.В. Карпов, А.А. Карпов. — Ярославль: Филигрань, 2022. — 816 с. EDN: PTNMWV.
7. Кашапов М.М. Метакогнитивные основы конфликтной компетентности: монография / М.М. Кашапов. — Ярославль: ЯрГУ, 2012. — 428 с. URL: https://psy.su/persons/100_psihologov_rossii/psy/114794/ (дата обращения: 26.05.2026).
8. Flavell J.H. First discussant's comments: What is memory development the development of? / J.H. Flavell // Human Development. — 1971. — Vol. 14. — P. 272–278. DOI: 10.1159/000271221
9. Brown A.L. Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms / A.L. Brown // Metacognition, motivation, and understanding / eds. F.E. Weinert, R.H. Kluwe. — Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1987. — P. 65–116. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/b46993b4dc51b47dd43df2c7c3a343839ed2bcd3> (дата обращения: 26.05.2026).
10. Le Deist F.D. What is competence? / F.D. Le Deist, J. Winterton // Human Resource Development International. — 2005. — Vol. 8, № 1. — P. 27–46. DOI: 10.1080/1367886042000338227.
11. Veenman M.V.J. Metacognition and learning: conceptual and methodological considerations / M.V.J. Veenman, B.H.A.M. Van Hout-Wolters, P. Afflerbach // Metacognition and Learning. — 2006. — Vol. 1, № 1. — P. 3–14. DOI: 10.1007/s11409-006-6893-0.
12. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М.А. Холодная. — Санкт-Петербург: Питер, 2002. — 272 с. URL: http://www.ipras.ru/cntnt/rus/media/on-layn-bibliote/knigi1/holodnaya_1.html (дата обращения: 26.05.2026).
13. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен; пер. с англ. — Москва: Когито-Центр, 2002. — 396 с. URL: <http://lib.mgppu.ru/OpacUnicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:57280/Source:default> (дата обращения: 26.05.2026).
14. Paris S.G. How metacognition can promote academic learning and instruction / S.G. Paris, P. Winograd // Dimensions of Thinking and Cognitive Instruction / eds. B.F. Jones, L. Idol. — Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1990. — P. 15–51. DOI: 10.4324/9780203771686-2.
15. Hacker D.J. Definitions and empirical foundations / D.J. Hacker // Metacognition in educational theory and practice / eds. D.J. Hacker, J. Dunlosky, A.C. Graesser. — Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998. — P. 1–23. DOI: 10.4324/9781410602350.
16. Jost J.T. Social metacognition: an expansionist review / J.T. Jost, A.W. Kruglanski, T.O. Nelson // Personality and Social Psychology Review. — 1998. — Vol. 2, № 2. — P. 137–154. — DOI: 10.1207/s15327957pspr0202_6.
17. Ames C. Achievement goals in the classroom: students' learning strategies and motivational processes / C. Ames, J. Archer // Journal of Educational Psychology. — 1988. — Vol. 80, № 3. — P. 260–267. DOI: 10.1037/0022-0663.80.3.260

18. Dweck C.S. A social-cognitive approach to motivation and personality / C.S. Dweck, E.L. Leggett // *Psychological Review*. — 1988. — Vol. 95, № 2. — P. 256–273. DOI: 10.1037/0033-295X.95.2.256.
19. Cornoldi C. The impact of metacognitive reflection on cognitive control / C. Cornoldi // *Metacognition and cognitive neuropsychology* / eds. G. Mazzoni, T. Nelson. — Mahwah, NJ: Erlbaum, 1998. — P. 139–159. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1998-06339-000> (дата обращения: 26.05.2026).
20. Воронцова О.А. Конфликтологические компетенции менеджера как средство профилактики неконструктивных конфликтов в организации // *Экономика и социум*. — 2017. — № 1-2(32). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konfliktologicheskie-kompetentsii-menedzhera-kak-sredstvo-profilaktiki-nekonstruktivnyh-konfliktov-v-organizatsii> (дата обращения: 16.04.2026).

Tiufiakova Daria Denisovna

Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: dasha.denisova.04@inbox.ru

Aleinikov Andrei Viktorovich

Saint-Petersburg State University, Saint-Petersburg, Russia
E-mail: av-aleynikov@yandex.ru

RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=257000

Conflictological competence of the human resources manager: metacognitive architecture and structural-functional model

Abstract. The article presents a theoretical conceptualization of an HR specialist's conflict management competence as a metacompetence of metacognitive nature. The authors note that existing models describe the component composition of conflict management competence in detail but do not explain how these diverse elements form a coherent functional system. The paper addresses this gap through metacognitive theory. Drawing on Russian and international sources, the authors address three tasks: distinguishing metacognition from metacompetence, establishing the metacompetence status of conflict management competence, and proposing its metacognitive architecture. The six components of the structural-functional model — cognitive, diagnostic, behavioral, communicative, reflexive, and value-normative — are mapped in the article onto categories of metacognition: knowledge of cognition, its regulation, social metacognition, and metacognitive beliefs. The established correspondences are presented in a table. The authors show that in professional practice this architecture operates as a functional cycle: different HR tasks — recruitment, adaptation, performance management, organizational change — activate different configurations of model components. The article reveals the theoretical significance of the work — establishing a bridge between the conflict studies tradition and metacognitive theory; and its applied significance — justifying the diagnosis and development of conflict management competence through targeted intervention on specific metacognitive components rather than generic training. The authors also note that the proposed conceptualization applies to adjacent professions marked by positional ambivalence — leaders, mediators, teachers, healthcare workers.

Keywords: conflict management competence; metacognition; metacompetence; personnel management; professional reflection; professional competence; organizational conflict