

УДК 005.32:316.454.54

DOI: 10.34670/AR.2026.38.21.086

## **Коллективизм и индивидуализм в кросс-культурном менеджменте: управленческий баланс групповой сплоченности и автономии работника**

**Морозова Марина Альбертовна**

Аспирант факультета экономики,  
Университет «Синергия»,  
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Измайловская, 2а;  
e-mail: Start.1974@mail.ru

**Громова Наталья Вячеславовна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Университет «Синергия»,  
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Измайловская, 2а;  
e-mail: Start.1974@mail.ru

### **Аннотация**

Предмет статьи составляет соотношение коллективистских и индивидуалистических ориентаций в управлении кросс-культурными коллективами. Актуальность исследования связана с ростом числа организаций, где сотрудники различаются по национальным, языковым, ценностным и профессиональным основаниям, а управленческие решения затрагивают одновременно групповую сплоченность и личную автономию работника. Научная новизна состоит в рассмотрении индивидуализма и коллективизма не как взаимоисключающих моделей поведения, а как управленчески регулируемых ориентаций, способных давать продуктивный результат при точной настройке норм ответственности, коммуникации, мотивации и включения сотрудников в совместную работу. Цель исследования заключается в уточнении управленческого содержания данной пары категорий применительно к кросс-культурному менеджменту. Использованы анализ научных публикаций, сравнительный и логико-аналитический анализ, классификация, обобщение. Изучены современные работы по культурным измерениям, организационной культуре, управлению персоналом, коллективистски ориентированным HR-практикам, межкультурным командам и организационной приверженности. Аналитическая часть раскрывает границы применения шкалы «индивидуализм – коллективизм», влияние культурных ориентаций на командную работу, мотивацию, доверие и включение работников. Практическая полезность результатов связана с возможностью использовать предложенные положения при проектировании систем коммуникации, лидерства и мотивации в многонациональных организациях.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Морозова М.А., Громова Н.В. Коллективизм и индивидуализм в кросс-культурном менеджменте: управленческий баланс групповой сплоченности и автономии работника // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 3А. С. 890-903. DOI: 10.34670/AR.2026.38.21.086

**Ключевые слова**

Коллективизм, индивидуализм, кросс-культурный менеджмент, организационная культура, многонациональная команда, управление персоналом, групповая сплоченность, автономия работника, мотивация, межкультурная коммуникация, культурные измерения, HR-практики.

**Введение**

Кросс-культурный менеджмент опирается на представление о том, что организационное поведение формируется не только должностными инструкциями, регламентами и распределением полномочий, но и более устойчивыми культурными ориентациями работников. В многонациональном коллективе различия проявляются в отношении к самостоятельности, групповым нормам, иерархии, личной ответственности, публичной обратной связи, совместному отдыху, корпоративным мероприятиям и способам принятия решений. Поэтому управленческая работа с коллективизмом и индивидуализмом не сводится к абстрактному сравнению стран; она затрагивает повседневные механизмы организации труда.

В исходном тексте статьи коллективизм связывался с гармонизацией отношений в группе, сотрудничеством и командным духом, а индивидуализм – с личной свободой, самостоятельной линией поведения, ориентацией на собственные цели и ответственность. Коллективистская ориентация не гарантирует автоматической сплоченности, а индивидуалистическая установка не равна эгоизму или отказу от совместной работы. В управленческой практике обе ориентации образуют подвижное соотношение, зависящее от задач организации, характера лидерства, норм коммуникации, системы вознаграждения и уровня межкультурной компетентности руководителя.

Цель исследования – определить управленческое значение коллективизма и индивидуализма в кросс-культурном менеджменте и показать условия, при которых данные ориентации поддерживают результативность многонационального коллектива. Для достижения цели поставлены три задачи: раскрыть содержание понятий коллективизма и индивидуализма применительно к организационному поведению; выявить влияние данных ориентаций на коммуникацию, мотивацию, лидерство и включение работников в совместную деятельность; определить управленческие приемы согласования групповой сплоченности и автономии работника в кросс-культурной организации.

Научная новизна исследования состоит в смещении акцента с прямого противопоставления коллективизма и индивидуализма на модель их управленческого сочетания. В статье обосновано, что кросс-культурный коллектив нуждается не в подавлении индивидуальных различий и не в распаде на автономные траектории, а в такой организации труда, где личная зона ответственности согласована с коллективной целью, групповая норма не исключает инициативу, а самостоятельность работника не разрушает доверие внутри команды.

**Материалы и методы**

Материалом исследования послужили научные публикации и классические труды, раскрывающие культурные измерения, организационную культуру и управление многонациональными коллективами. А.А. Галлямова и Д.С. Григорьев [Галлямова, Григорьев,

2023] систематизировали современное использование дихотомии «индивидуализм – коллективизм» при сравнении культур. В.А. Гордиенко [Гордиенко, 202] рассмотрел организацию управления кросс-культурными коллективами и практические трудности межкультурного взаимодействия. А.Г. Рамазанова и Г.У. Магомедбеков [Рамазанова, Магомедбеков, 2024] раскрыли место организационной культуры в системе управления персоналом. S.A.A. Bokhari, M. Ali, M.Z. Yaqub, M.A. Salam и S.Y. Park [Bokhari et al., 2024] исследовали связь организационной культуры и организационной приверженности с учетом национальной культуры. А.Т. Bogale и К.Л. Debela [Bogale, Debela, 2024] провели систематический обзор исследований организационной культуры и ее измерений. S. Chen, X. Hu, Y. Xue и Y. Wang [Chen et al., 2024] изучили влияние коллективистски ориентированных HR-практик на устойчивость работников. П. Друкер [Друкер, 2021] дал управленческую рамку эффективности руководителя через результат, приоритеты, использование сильных сторон и ответственность за решения. M. Fregidou-Malama и A.S. Hyder [Fregidou-Malama, Hyder, 2024] показали, как организационная культура международного филиала складывается при взаимодействии материнской и локальной культур. E. Galanaki, N. Papalexandris, I. Zografou и N. Pahnos [Galanaki et al., 2024] проанализировали связь организационной культуры, негативных действий на рабочем месте и аффективной приверженности. G. Hofstede, G.J. Hofstede и M. Minkov [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010] предложили базовую модель культурных измерений, где шкала индивидуализма и коллективизма получила широкое применение. S. Hoxha и R. Ramadani [Hoxha, Ramadani, 2023] изучили влияние коллективистских ценностей и психологических потребностей на индивидуальную результативность. А. Komisarof и P. Akaliyski [Komisarof, Akaliyski, 2025] критически пересмотрели современное использование хофстедовской шкалы индивидуализма-коллективизма и обновленные подходы к ее измерению. C. Lautenschlager, N. Tzempelikos, K. Kooli и G. Viglia [Lautenschlager et al., 2024] исследовали влияние межкультурных различий на управление глобальными клиентами в B2B-услугах. F.L. Soler-Anguiano, S. Rivera-Aragón и R. Díaz-Loving [Soler-Anguiano, Rivera-Aragón, Díaz-Loving, 2023] обосновали проблему измерительной инвариантности шкал индивидуализма и коллективизма в разных культурах. T. Tambun, G. Yudoko и L. Aldianto [Tambun, Yudoko, Aldianto, 2025] показали, что иерархический коллективизм способен породить не только включение, но и структурное исключение через механизмы лояльности, статуса и закрытых связей.

Методологическую основу составили анализ научных публикаций, сравнительный анализ, классификация, логико-аналитический анализ и синтез. Анализ публикаций использован для выделения устойчивых трактовок коллективизма и индивидуализма; сравнительный анализ – для сопоставления подходов к управлению индивидуалистическими и коллективистскими установками; классификация – для группировки управленческих последствий по коммуникации, мотивации, лидерству и включению работников; синтез – для формулирования модели баланса между автономией и групповой сплоченностью в кросс-культурном коллективе.

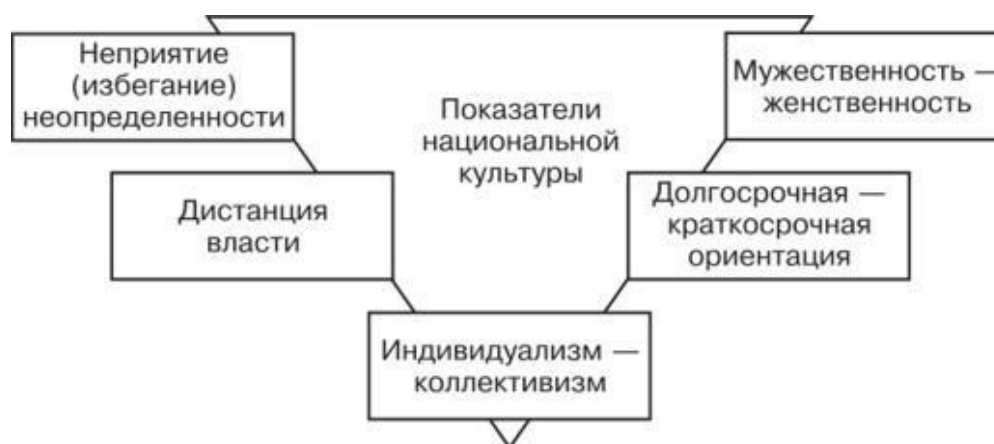
## Результаты

Коллективизм и индивидуализм в организационном поведении целесообразно рассматривать как два способа соотнесения работника с группой, задачей и управленческой нормой. Индивидуалистическая ориентация выражается в стремлении к самостоятельному выбору, персональной ответственности, признанию индивидуального результата и ясной зоне

полномочий. Коллективистская ориентация строится вокруг принадлежности к группе, взаимной поддержки, лояльности, согласования действий и учета реакции значимого окружения. В организационной среде данные ориентации редко существуют в чистом виде: один и тот же работник способен действовать самостоятельно в профессиональной задаче и сохранять высокую зависимость от групповой оценки в вопросах коммуникации, признания и принятия решений.

Современные исследования требуют осторожного обращения со шкалой «индивидуализм – коллективизм». А.А. Галлямова и Д.С. Григорьев показывают, что данная дихотомия сохраняет аналитическую ценность при сравнении культур, но требует точного определения уровня анализа: национального, группового, организационного или индивидуального [Галлямова, Григорьев, 2023]. Классическая модель Г. Хофстеде, Г.Я. Хофстеде и М. Минкова закрепила данную шкалу в кросс-культурных исследованиях [Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010], при этом А. Комисаров и П. Акалийски указывают на необходимость обновления показателей и проверки источников данных, поскольку старые национальные индексы не всегда отражают текущие культурные изменения [Komisarof, Akaliyski, 2025]. Поэтому перенос готовых страновых оценок на конкретный коллектив без диагностики организационной ситуации ведет к упрощению.

Система культурных измерений, в которую обычно помещают шкалу «индивидуализм – коллективизм», представлена на рисунке 1.



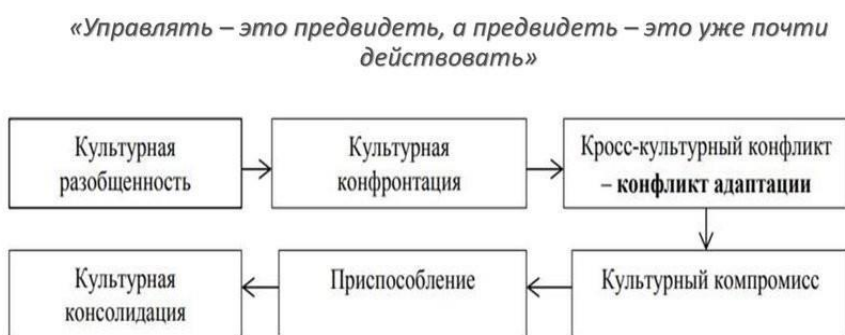
**Рисунок 1 – Шкала «индивидуализм – коллективизм» в системе культурных параметров**

В управленческом смысле коллективизм следует отличать от формального присутствия работника в группе. Участие в корпоративных мероприятиях, внешняя дружелюбность и готовность к совместному досугу неравны глубокой командной ориентации. Работник способен сохранять дистанцию от неформальной жизни коллектива, но при этом отвечать за результат команды, делиться знаниями и соблюдать согласованные правила. И наоборот, внешняя включенность в групповую коммуникацию не исключает скрытой конкуренции, зависимости от неформальных коалиций или ухода от персональной ответственности.

Организация кросс-культурного коллектива требует соединения трех линий: нормативной, коммуникативной и мотивационной. Нормативная линия задает правила ответственности и границы самостоятельности. Коммуникативная линия снижает риск смысловых сбоев, языковых барьеров и ошибочного чтения поведения. Мотивационная линия связывает индивидуальное достижение с вкладом в общий результат. В.А. Гордиенко подчеркивает, что

управление кросс-культурными коллективами связано с ростом многонациональных организаций и потребностью в специальных механизмах взаимодействия [Гордиенко, 2023]. А.Г. Рамазанова и Г.У. Магомедбеков показывают, что организационная культура занимает центральное место в управлении персоналом, поскольку закрепляет нормы поведения, ожидания и способы координации [Рамазанова, Магомедбеков, 2024].

Кросс-культурная стратегия руководителя не сводится к выбору между «командным духом» и личной свободой. Более точная постановка задачи состоит в том, чтобы определить, какие действия требуют индивидуальной ответственности, а какие нуждаются в групповом согласовании. На рисунке 2 дано визуальное представление стратегии, при которой организация работает с культурой руководителя, культурой команды, культурным капиталом и кросс-культурным менеджментом как связанными элементами.



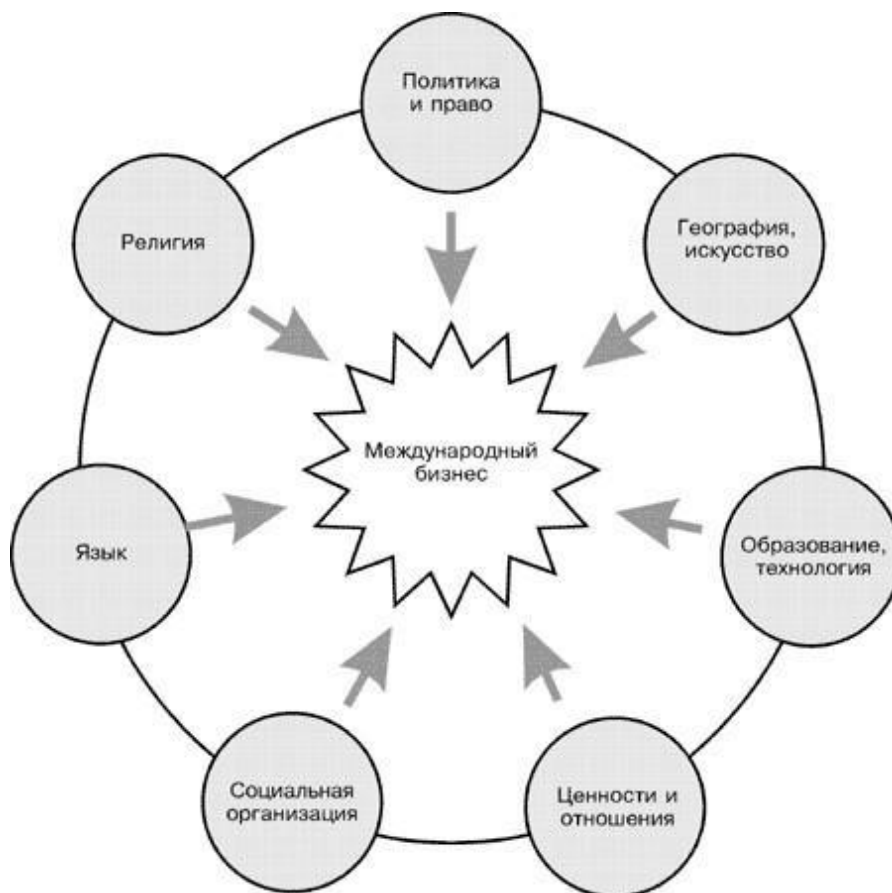
**Рисунок 2 – Кросс-культурная стратегия в управлении организацией**

Для многонационального коллектива значим не сам факт различия культур, а способ его управленческого оформления. Языковой барьер, различия в привычных формах обратной связи, отношение к иерархии, дистанция власти, ожидания от лидера и понимание справедливости создают разные поведенческие траектории. При слабой настройке коммуникации индивидуалистическая ориентация воспринимается как отстраненность, а коллективистская – как давление группы. При грамотной настройке индивидуалистическая установка поддерживает инициативу и ответственность, а коллективистская – доверие, взаимопомощь и устойчивость команды.

Данные международных исследований подтверждают, что коллективистски ориентированные HR-практики способны усиливать устойчивость работников через восприятие справедливости, идентификацию и уважение внутри организации [Chen et al., 2024]. Связь организационной культуры и приверженности работников подтверждена в исследовании S.A.A. Bokhari и соавторов: коллективизм как национально-культурная переменная влияет на силу связи между культурой организации и приверженностью сотрудников [Bokhari et al., 2024]. При этом S. Hoxha и R. Ramadani показывают, что горизонтальный и вертикальный коллективизм связан с индивидуальной результативностью через психологические потребности, включая принадлежность и компетентность [Hoxha, Ramadani, 2023]. Следовательно, коллективизм в управлении персоналом продуктивен не сам по себе, а через конкретные механизмы справедливости, признания, принадлежности и ясного участия работника в общем результате.

Факторы, образующие межкультурный баланс, представлены на рисунке 3. Данная схема показывает, что многонациональная команда складывается под влиянием языка, религии,

генерационных различий, образования, ценностей, социальных установок и неформального общения.



**Рисунок 3 – Факторы межкультурного баланса в многонациональной команде**

Управленческие различия индивидуалистической и коллективистской ориентаций удобно представить через их проявления в организационной практике (см. Табл. 1).

**Таблица 1 – Управленческое значение индивидуалистической и коллективистской ориентаций**

Параметр управления	Индивидуалистическая ориентация	Коллективистская ориентация	Решение для кросс-культурной команды
Ответственность	Персональная зона задачи, оценка личного вклада.	Общая ответственность группы, зависимость от коллективной оценки.	Совместить личные KPI с командным результатом.
Коммуникация	Прямое высказывание позиции, защита собственного решения.	Осторожность, учет реакции группы и статуса собеседника.	Заранее закрепить правила обратной связи и обсуждения разногласий.
Мотивация	Признание достижения, самостоятельность, рост компетенций.	Принадлежность, лояльность, доверие, участие в общей цели.	Сочетать индивидуальное признание с символами группового успеха.
Лидерство	Ожидание автономии и точных полномочий.	Ожидание координации, поддержки и защиты группы.	Лидер задает рамки свободы, правила включения и порядок принятия решений.

Параметр управления	Индивидуалистическая ориентация	Коллективистская ориентация	Решение для кросс-культурной команды
Риски	Фрагментация, конкуренция, слабая взаимопомощь.	Конформизм, закрытые коалиции, подавление инициативы.	Диагностировать неформальные связи и поддерживать открытые каналы участия.

Российская организационная среда требует отдельной осторожности при использовании дихотомии «индивидуализм – коллективизм». Нельзя механически считать ее только коллективистской или только индивидуалистической. В одних ситуациях работник ориентируется на личную траекторию, профессиональный рост и самостоятельный доход; в других – на неформальные связи, групповую лояльность, авторитет руководителя и ожидания ближайшего окружения. Поэтому для российских организаций более продуктивна смешанная модель: четкая зона личной ответственности, поддержанная понятными правилами командного взаимодействия.

На рисунке 4 показано сопоставление ценностных акцентов, где западная модель ассоциируется с большей выраженностью индивидуальной автономии, а российская линия – с сочетанием личностного и коллективного начала. Схема не задает жесткий вывод о странах, но помогает объяснить, почему в управлении персоналом одновременно востребованы индивидуальное признание, уважение к личным границам, доверие к руководителю и чувство принадлежности к группе.

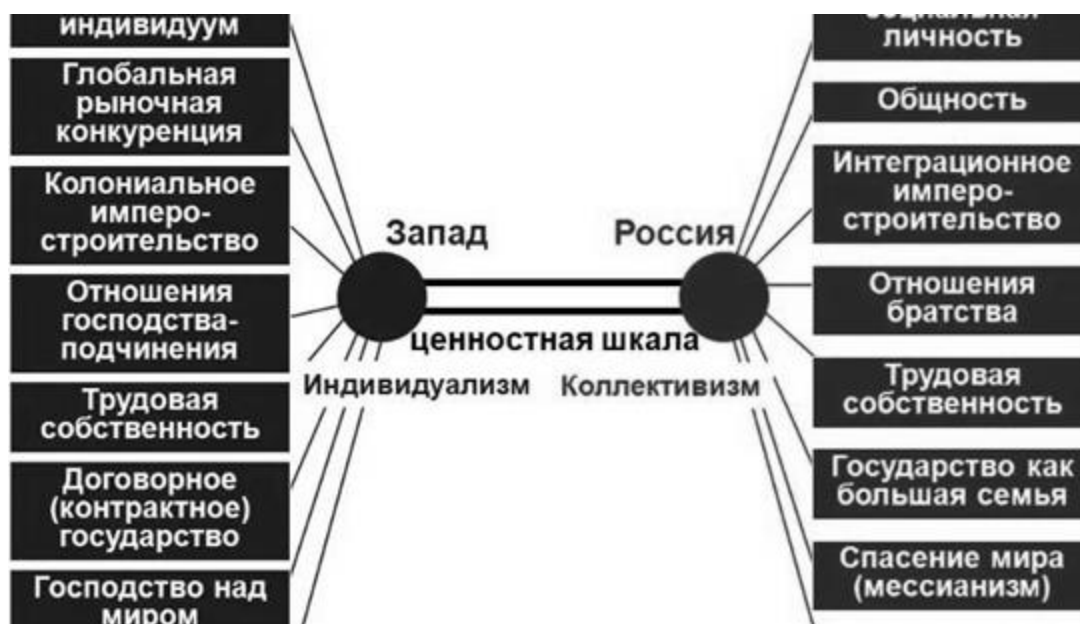
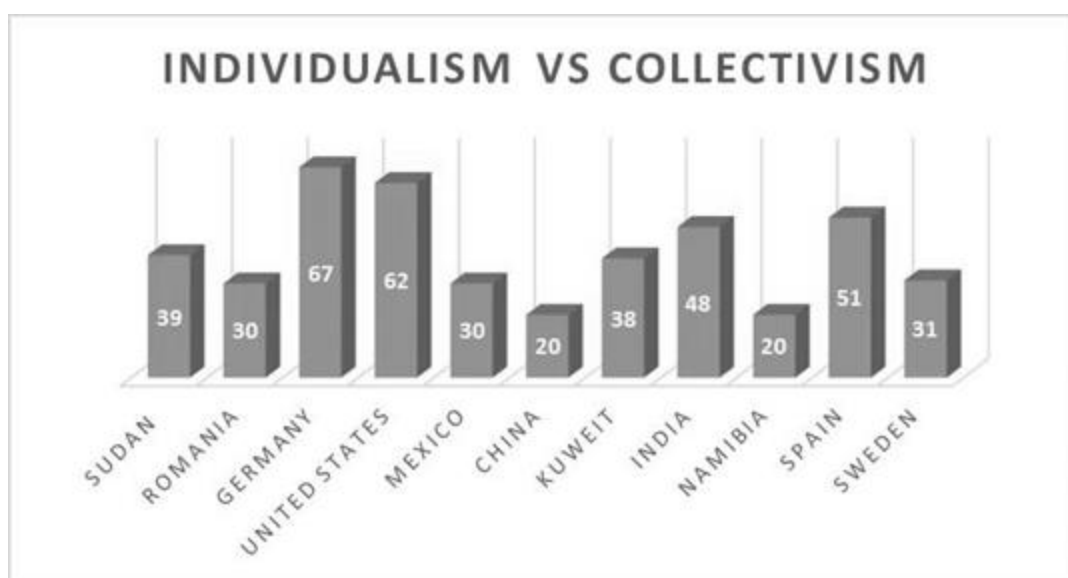


Рисунок 4 – Сопоставление ценностных акцентов индивидуализма и коллективизма

Межстрановые сравнения полезны как ориентир, но не заменяют диагностику конкретной организации. Сотрудники из стран с высоким индивидуалистическим индексом сохраняют потребность в поддержке и признании группы, а представители коллективистских культур не всегда склонны к безусловной командности. F.L. Soler-Angüiano, S. Rivera-Aragón и R. Díaz-Loving обращают внимание на проблему измерительной инвариантности: шкалы индивидуализма и коллективизма требуют культурно чувствительной проверки, поскольку

перевод и перенос методики способны исказить результат [Soler-Anguiano, Rivera-Aragón, Díaz-Loving, 2023]. А. Комисаров и Р. Акалиски, анализируя обновление хофстедовских индексов, выделяют проблемы устаревших данных, репрезентативности и содержательной валидности прежних показателей [Komisarof, Akaliyski, 2025].

Рисунок 5 иллюстрирует распространенный способ визуального сравнения стран по шкале «индивидуализм – коллективизм». Для научного анализа подобные схемы следует использовать как предварительную карту, а не как готовое объяснение поведения конкретных сотрудников.



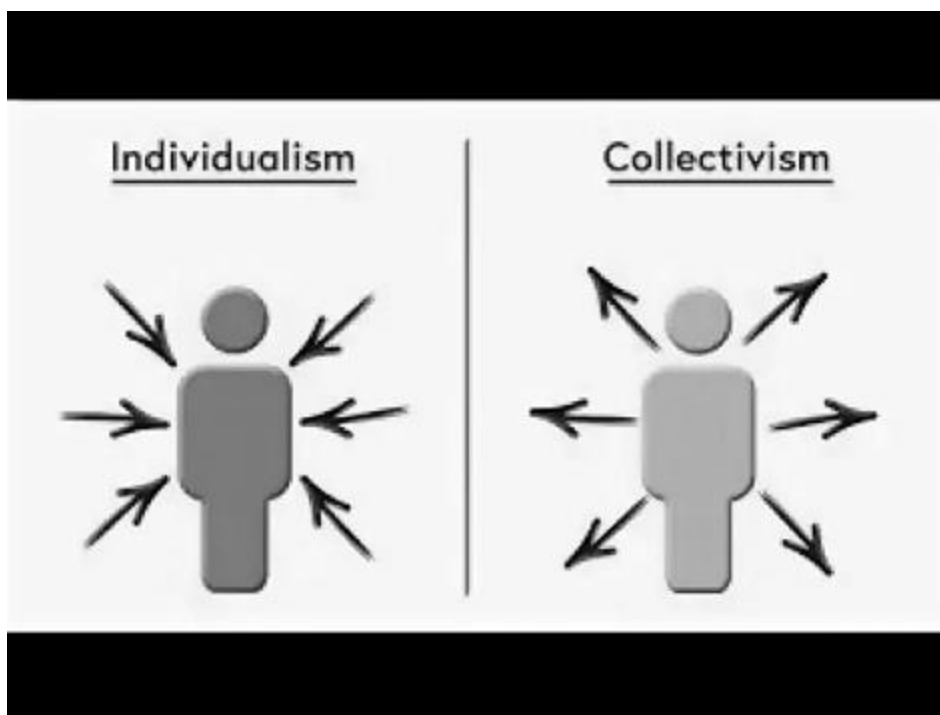
**Рисунок 5 – Иллюстрация межстрановых различий по шкале индивидуализма и коллективизма**

Существенное управленческое ограничение коллективизма связано с тем, что групповая ориентация не всегда ведет к включению. Т. Tambun, G. Yudoko и L. Aldianto показывают, что в иерархически коллективистских средах механизмы лояльности, доверия и статуса способны поддерживать не только интеграцию работников, но и закрытые контуры допуска к ресурсам и информации [Tambun, Yudoko, Aldianto, 2025]. Е. Galanaki и соавторы, опираясь на материалы о культуре организации, негативных действиях на рабочем месте и аффективной приверженности, связывают культуру внутригруппового коллективизма с более высокой приверженностью и меньшей вероятностью деструктивных практик [Galanaki et al., 2024]. Эти результаты требуют точного управленческого различения: поддержка групповой идентичности дает положительный эффект, когда сопровождается справедливостью, прозрачностью и защитой личного достоинства работника.

Индивидуализм имеет собственные ограничения. При отсутствии общей цели он усиливает конкуренцию за ресурсы, снижает готовность делиться знаниями и затрудняет координацию. При наличии общей цели индивидуалистическая ориентация помогает удерживать ответственность, инициативу и профессиональную самостоятельность. Поэтому задача руководителя состоит не в том, чтобы «перевоспитать» индивидуалиста в коллективиста, а в том, чтобы связать его личный интерес с задачей команды. Подход П. Друкера к управленческой эффективности полезен именно в этой части: руководитель работает через результат, приоритеты, сильные стороны сотрудников и качество решений [Друкер, 2021].

В международных подразделениях и глобальных клиентских процессах культурная ориентация проявляется не только внутри команды, но и во внешнем взаимодействии. М. Fregidou-Malama и A.S. Hyder на материале международного филиала показывают, что культура дочерней структуры складывается через адаптацию к локальной культуре и ожиданиям рынка [Fregidou-Malama, Hyder, 2024]. С. Lautenschlager и соавторы на материале B2B-услуг обосновывают потребность в обучающейся организации, которая своевременно выявляет и регулирует межкультурные различия при работе с глобальными клиентами [Lautenschlager et al., 2024]. Следовательно, кросс-культурный менеджмент требует не разовой инструкции, а постоянной системы обратной связи, обучения и корректировки управленческих процедур.

Обобщенное различие направленности индивидуалистической и коллективистской ориентаций показано на рисунке 6.



**Рисунок 6 – Направленность индивидуалистической и коллективистской ориентаций**

Практическая модель управления кросс-культурным коллективом строится на пяти положениях. Первое положение связано с диагностикой: руководитель определяет, какие нормы в коллективе реально регулируют поведение – личная автономия, групповое одобрение, статус, профессиональная компетентность, стаж, доверие или неформальные связи. Второе положение касается целей: коллективная цель формулируется так, чтобы каждый работник видел собственный вклад и зону ответственности. Третье положение связано с коммуникацией: правила обратной связи, обсуждения ошибок и принятия решений проговариваются заранее, особенно при языковых и культурных различиях. Четвертое положение относится к мотивации: персональное признание сочетается с оценкой командного вклада. Пятое положение связано с включением: руководитель отслеживает не только формальное участие, но и доступ работников к информации, поддержке, развитию и неформальным каналам влияния.

Для многонациональных коллективов особое значение имеет фигура лидера группы. Формальный руководитель задает правила, распределяет ресурсы и оценивает результат;

неформальный лидер влияет на эмоциональный климат, принятие новичков, степень доверия и готовность работников поддерживать друг друга. Если формальный руководитель игнорирует неформального лидера, коллективистская энергия группы способна уйти в закрытые коалиции. Если руководитель использует только неформальные связи, индивидуально ориентированные сотрудники воспринимают управление как непрозрачное и несправедливое. Поэтому управленческая устойчивость возникает при сочетании формальных правил и открытого диалога с группой.

В системе вознаграждения следует избегать двух крайностей: полной индивидуализации результата и полной групповой обезличенности. Первая крайность разрушает взаимопомощь, вторая снижает связь между личным усилием и признанием. Рабочая схема предполагает двойную оценку: личный результат фиксируется по понятным критериям, а коллективный результат отражает качество взаимодействия, обмен знаниями, соблюдение сроков и вклад в общую задачу. В такой конструкции индивидуализм поддерживает профессиональную ответственность, а коллективизм – согласованность действий и доверие.

### Обсуждение

Наиболее существенный вывод состоит в том, что дихотомия «индивидуализм – коллективизм» сохраняет объяснительную силу лишь при отказе от упрощенной логики «Запад – личность, Восток – группа». Для управленца ценность данной пары категорий раскрывается не в классификации людей по культурным ярлыкам, а в понимании того, какие ожидания сотрудники связывают с ответственностью, лояльностью, карьерой, обратной связью и признанием.

Сопоставление подходов показывает несколько расхождений. Классическая школа культурных измерений предлагает удобный язык сравнения стран и деловых культур. Современные исследования уточняют, что национальные индексы не всегда отражают поведение конкретного работника, подразделения или филиала. Организационная культура способна усиливать или сглаживать национальные различия, а HR-практики переводят культурные установки в реальные правила отбора, адаптации, оценки и продвижения персонала.

Ограничение коллективистского подхода связано с риском конформизма, закрытых групповых связей и неравного доступа к ресурсам. Коллективистская риторика нередко звучит как призыв к гармонии, но без прозрачных правил она превращается в давление большинства или зависимость от неформального центра влияния. Ограничение индивидуалистского подхода выражается в риске фрагментации труда, ослабления обмена знаниями и роста конкурентности там, где задача требует координации. Поэтому практический вопрос состоит не в выборе одной ориентации, а в установлении границ каждой из них.

Исследовательская лагуна видна в недостатке работ, соединяющих культурные измерения с конкретными управленческими процедурами: распределением задач, языковой адаптацией, конфликтным посредничеством, формами обратной связи, командными бонусами и карьерной оценкой. Нужны модели, которые связывают культурные установки не только с декларируемыми ценностями, но и с наблюдаемыми действиями работников в проектных командах, сервисных подразделениях и международных филиалах.

Для российской практики особое значение имеет смешанный характер организационного поведения. В одном коллективе присутствуют стремление к личному росту, ориентация на доход и индивидуальный статус, наряду с потребностью в поддержке группы, доверии к

руководителю и неформальной защищенности. Отсюда следует, что управленческая система не должна строиться ни на полном копировании западной индивидуалистической модели, ни на романтизации коллективистского единства. Более устойчивый вариант связан с ясными персональными обязанностями, уважением к индивидуальному вкладу и регулярным укреплением групповой координации.

### Заключение

Коллективизм и индивидуализм в кросс-культурном менеджменте описывают разные способы связи работника с группой, задачей и нормой ответственности. Индивидуализм выражается в автономии, персональном результате и самостоятельном принятии решений; коллективизм – в ориентации на группу, доверие, взаимопомощь и согласование поведения с ожиданиями окружения. В реальной организации данные ориентации образуют не жесткое противопоставление, а подвижное соотношение.

Индивидуалистические и коллективистские установки влияют на коммуникацию, мотивацию, лидерство и включение работников. Индивидуализм поддерживает инициативу и личную ответственность, но при слабой координации ведет к фрагментации. Коллективизм укрепляет принадлежность и устойчивость, но без прозрачных правил способен породить конформизм и закрытые коалиции. Управленческая эффективность зависит от того, насколько руководитель связывает личный вклад с общей целью и защищает справедливый доступ работников к информации, признанию и развитию.

Определены приемы согласования групповой сплоченности и автономии работника: диагностика реальных норм коллектива; сочетание персональных и командных критериев оценки; закрепление правил обратной связи; учет языковых и культурных барьеров; развитие межкультурной компетентности руководителя; поддержка неформального лидерства при сохранении прозрачных процедур. В кросс-культурной организации продуктивный баланс достигается тогда, когда личная свобода работника не разрушает доверие, а групповая сплоченность не подавляет инициативу.

### Библиография

1. Галлямова А.А., Григорьев Д.С. Культурное измерение «индивидуализм – коллективизм» как основной инструмент анализа сходств и различий культур // Журнал социологии и социальной антропологии. 2023. Т. 26. № 3. С. 115–148. DOI: 10.31119/jssa.2023.26.3.5.
2. Гордиенко В.А. Особенности организации управления кросс-культурными коллективами // Вестник Московской международной академии. 2023. № 1. С. 182–187. EDN: НКГОКУ.
3. Громова Н.В. HR-аналитика в системе управления персоналом современной организации // XVII Международный научный конгресс «Роль бизнеса в трансформации общества – 2022». URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49500054>
4. Друкер П. Эффективный руководитель / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 240 с.
5. Рамазанова А.Г., Магомедбеков Г.У. Организационная культура: понятие и место в системе управления персоналом // Прикладные экономические исследования. 2024. № 3. С. 162–167.
6. Bokhari S.A.A., Ali M., Yaqub M.Z., Salam M.A., Park S.Y. Moderating role of national culture on the association between organizational culture and organizational commitment among SMEs personnel // Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9. Iss. 4. Article 100623. DOI: 10.1016/j.jik.2024.100623.
7. Bogale A.T., Debela K.L. Organizational culture: a systematic review // Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11. Iss. 1. Article 2340129. DOI: 10.1080/23311975.2024.2340129.
8. Chen S., Hu X., Xue Y., Wang Y. The effect of collectivism-oriented human resource management on employee resilience of hospitality employees // Frontiers in Psychology. 2024. Vol. 15. Article 1342318. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1342318.

9. Fregidou-Malama M., Hyder A.S. Constructing organizational culture in an international subsidiary: Elekta healthcare services in Greece // *International Business Review*. 2024. Vol. 33. Iss. 4. Article 102293. DOI: 10.1016/j.ibusrev.2024.102293.
10. Galanaki E., Papalexandris N., Zografou I., Pahos N. Nothing personal, it's the organization! Links between organizational culture, workplace bullying, and affective commitment // *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Article 1293610. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1293610.
11. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. 576 p.
12. Hoxha S., Ramadani R. The Impact of Collectivistic Values and Psychological Needs on Individual Performance with Conscientiousness Acting as a Moderator // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Iss. 14. Article 10746. DOI: 10.3390/su151410746.
13. Komisarof A., Akaliyski P. New developments in Hofstede's Individualism-Collectivism: A guide for scholars, educators, trainers, and other practitioners // *International Journal of Intercultural Relations*. 2025. Vol. 107. Article 102200. DOI: 10.1016/j.ijintrel.2025.102200.
14. Lautenschlager C., Tzempelikos N., Kooli K., Viglia G. Cross-cultural determinants of global account management: Findings from B2B services // *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 123. P. 358–371. DOI: 10.1016/j.indmarman.2024.10.009.
15. Soler-Anguiano F.L., Rivera-Aragón S., Díaz-Loving R. Cross-cultural measurement invariance evidence of individualism and collectivism: from the idiosyncratic to universal // *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1150757. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1150757.
16. Tambun T., Yudoko G., Aldianto L. Mapping Workplace Inclusion in Hierarchical Collectivist Societies: A Causal Loop Diagram Approach // *Systems*. 2025. Vol. 13. Iss. 5. Article 351. DOI: 10.3390/systems13050351.

## **Collectivism and Individualism in Cross-Cultural Management: Managerial Balance of Group Cohesion and Employee Autonomy**

**Marina A. Morozova**

Postgraduate Student, Faculty of Economics,  
Synergy University,  
129090, 2a, Izmailovskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Start.1974@mail.ru

**Natal'ya V. Gromova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Synergy University,  
129090, 2a, Izmailovskaya str., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Start.1974@mail.ru

### **Abstract**

The subject of the article is the correlation between collectivist and individualistic orientations in the management of cross-cultural teams. The relevance of the research is associated with the growing number of organizations where employees differ on national, linguistic, value, and professional bases, and managerial decisions simultaneously affect group cohesion and personal autonomy of the employee. The scientific novelty lies in considering individualism and collectivism not as mutually exclusive behavioral models, but as managerially regulated orientations capable of yielding productive results when precisely calibrating the norms of responsibility, communication, motivation, and employee inclusion in collaborative work. The aim of the study is to clarify the

managerial content of this pair of categories as applied to cross-cultural management. The methods used include analysis of scientific publications, comparative and logical-analytical analysis, classification, and generalization. Contemporary works on cultural dimensions, organizational culture, personnel management, collectivist-oriented HR practices, cross-cultural teams, and organizational commitment have been studied. The analytical part reveals the boundaries of application of the "individualism – collectivism" scale, the influence of cultural orientations on teamwork, motivation, trust, and employee inclusion. The practical usefulness of the results is associated with the possibility of using the proposed provisions in the design of communication, leadership, and motivation systems in multinational organizations.

### For citation

Morozova M.A., Gromova N.V. (2026) Kollektivizm i individualizm v kross-kul'turnom menedzhmente: upravlencheskiy balans gruppovoy splochnosti i avtonomii rabotnika [Collectivism and Individualism in Cross-Cultural Management: Managerial Balance of Group Cohesion and Employee Autonomy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (3A), pp. 890-903. DOI: 10.34670/AR.2026.38.21.086

### Keywords

Collectivism, individualism, cross-cultural management, organizational culture, multinational team, personnel management, group cohesion, employee autonomy, motivation, intercultural communication, cultural dimensions, HR practices.

### References

1. Bokhari, S. A. A., Ali, M., Yaqub, M. Z., Salam, M. A., & Park, S. Y. (2024). Moderating role of national culture on the association between organizational culture and organizational commitment among SME's personnel. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), Article 100623. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100623>
2. Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
3. Chen, S., Hu, X., Xue, Y., & Wang, Y. (2024). The effect of collectivism-oriented human resource management on employee resilience of hospitality employees. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1342318. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1342318>
4. Drucker, P. (2021). *Effektivnyy rukovoditel* [The effective manager]. Mann, Ivanov i Ferber.
5. Fregidou-Malama, M., & Hyder, A. S. (2024). Constructing organizational culture in an international subsidiary: Elekt a healthcare services in Greece. *International Business Review*, 33(4), Article 102293. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102293>
6. Galanaki, E., Papalexandris, N., Zografou, I., & Pahos, N. (2024). Nothing personal, it's the organization! Links between organizational culture, workplace bullying, and affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1293610. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1293610>
7. Gallyamova, A. A., & Grigoriev, D. S. (2023). Kul'turnoe izmerenie «individualizm – kollektivizm» kak osnovnoy instrument analiza skhodstv i razlichiy kultur [The cultural dimension "individualism - collectivism" as the main tool for analyzing cultural similarities and differences]. *Zhurnal sotsiologii i sotsial'noy antropologii*, 26(3), 115–148. <https://doi.org/10.31119/jssa.2023.26.3.5>
8. Gordienko, V. A. (2023). Osobennosti organizatsii upravleniya kross-kul'turnymi kollektivami [Features of organizing the management of cross-cultural teams]. *Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy akademii*, 1, 182–187.
9. Gromova, N. V. (2022). HR-analitika v sisteme upravleniya personalom sovremennoy organizatsii [HR analytics in the personnel management system of a modern organization]. In *XVII Mezhdunarodnyy nauchnyy kongress «Rol' biznesa v transformatsii obshchestva – 2022»*. <https://elibrary.ru/item.asp?id=49500054>
10. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
11. Hoxha, S., & Ramadani, R. (2023). The impact of collectivistic values and psychological needs on individual performance with conscientiousness acting as a moderator. *Sustainability*, 15(14), Article

- 
10746. <https://doi.org/10.3390/su151410746>
12. Komisarof, A., & Akaliyski, P. (2025). New developments in Hofstede's Individualism-Collectivism: A guide for scholars, educators, trainers, and other practitioners. *International Journal of Intercultural Relations*, 107, Article 102200. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2025.102200>
  13. Lautenschlager, C., Tzempelikos, N., Kooli, K., & Viglia, G. (2024). Cross-cultural determinants of global account management: Findings from B2B services. *Industrial Marketing Management*, 123, 358–371. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.10.009>
  14. Ramazanova, A. G., & Magomedbekov, G. U. (2024). Organizatsionnaya kultura: ponyatie i mesto v sisteme upravleniya personalom [Organizational culture: concept and place in the personnel management system]. *Prikladnye ekonomicheskie issledovaniya*, 3, 162–167.
  15. Soler-Anguiano, F. L., Rivera-Aragón, S., & Díaz-Loving, R. (2023). Cross-cultural measurement invariance evidence of individualism and collectivism: from the idiosyncratic to universal. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1150757. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1150757>
  16. Tambun, T., Yudoko, G., & Aldianto, L. (2025). Mapping workplace inclusion in hierarchical collectivist societies: A causal loop diagram approach. *Systems*, 13(5), Article 351.