

## Female CEOs and their impact on women's empowerment in Central Asian countries: a regression analysis of the relationship between female leadership and women's employment in Central Asia based on the world bank enterprise survey

A.O. Azizov<sup>1</sup><sup>a</sup>

<sup>1</sup>Westminster International University in Tashkent, Uzbekistan

**Abstract:**

This paper examines the impact of female CEOs, firm characteristics, innovation, and foreign ownership on business outcomes in four Central Asian countries: Uzbekistan, Tajikistan, Kyrgyz Republic, and Kazakhstan. Using regression analysis, the study finds that female leadership is consistently associated with positive and statistically significant effects on firm performance across all countries, highlighting the benefits of gender diversity in top management. Firm age did not show a significant influence, suggesting that adaptability and innovation are more critical to success. While innovation did not have a direct impact, foreign ownership emerged as a key factor, positively contributing to firm growth and performance. The findings suggest several policy implications, including promoting female leadership through gender quotas and mentorship, supporting small and medium-sized enterprises (SMEs), and enhancing the investment climate to attract foreign direct investment (FDI). Further research is recommended to explore the mechanisms through which female CEOs influence firm outcomes and how firms in these countries can better integrate innovation into their strategies.

**Keywords:**

female CEOs, firm performance, innovation, foreign ownership, Central Asia, gender diversity, business outcomes, small and medium-sized enterprises (SMEs), foreign direct investment (FDI), firm characteristics

## Женщины-генеральные директора и их влияние на расширение прав и возможностей женщин в странах Центральной Азии: регрессионный анализ отношения женщин-руководителей к занятости женщин в Центральной Азии на основе опроса Всемирного банка по предприятиям

Азизов А.О.<sup>1</sup><sup>a</sup>

<sup>1</sup>Международный Вестминстерский университет в городе Ташкенте, Узбекистан

**Аннотация:**

В данной статье рассматривается влияние женщин-руководителей, характеристики фирм, инноваций и иностранной собственности на результаты бизнеса в четырех странах Центральной Азии: Узбекистане, Таджикистане, Кыргызской Республике и Казахстане. Используя регрессионный анализ, исследование показало, что женское лидерство последовательно связано с положительным и статистически значимым воздействием на результативность деятельности фирмы во всех странах, подчеркивая преимущества гендерного разнообразия в высшем руководстве. Возраст фирмы не оказал существенного влияния, что говорит о том, что адаптивность и инновации имеют большее значение для успеха. В то время как инновации не имели прямого влияния, иностранная собственность стала ключевым фактором, положительно способствующим росту и эффективности фирмы. Результаты исследования предполагают несколько политических последствий, включая поощрение женского лидерства посредством гендерных квот и наставничества, поддержку малых и средних предприятий (МСП) и улучшение инвестиционного климата для привлечения прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Рекомендуется проведение дальнейших исследований с целью изучения механизмов, с помощью которых женщины-генеральные директора влияют на результаты деятельности компаний, и того, как компании в этих странах могут лучше интегрировать инновации в свои стратегии.

**Ключевые слова:**

женские генеральные директора, производительность фирмы, инновации, иностранная собственность, Центральная Азия, гендерное разнообразие, результаты бизнеса, малые и средние предприятия (МСП), прямые иностранные инвестиции (ПИИ), характеристики фирмы

<sup>a</sup> <https://orcid.org/0009-0004-0698-2452>



## 1. Введение

Лидерские позиции в Центральной Азии претерпевают значительные изменения, и все большее число женщин занимают руководящие должности в различных отраслях. Женщины-генеральные директора в этом регионе не только преодолевают барьеры в традиционно доминирующих мужчинах пространствах, но и служат катализатором более широких социальных изменений и экономического прогресса. Эти лидеры бросают вызов укоренившимся гендерным нормам, создают более инклюзивные рабочие места и вдохновляют новое поколение женщин на занятие руководящих должностей, тем самым способствуя расширению прав и возможностей женщин и преобразованию общества.

Эмпирические данные подтверждают утверждение о том, что гендерное разнообразие на высших уровнях управления имеет ощутимые преимущества для организационных и социальных результатов. Например, исследования показывают, что фирмы с гендерным разнообразием руководства демонстрируют улучшенное принятие решений и финансовые результаты [1]. Кроме того, исследования показывают, что на рабочих местах с более высоким представительством женщин в управлении часто применяются методы, которые улучшают организационную культуру и способствуют разнообразию [2]. Такие результаты особенно актуальны в Центральной Азии, регионе, характеризующемся уникальной культурной, политической и экономической динамикой, которая влияет на участие женщин в рабочей силе.

В этой статье используются данные Всемирного опроса предприятий (2008–2019) для анализа влияния женщин-руководителей на расширение прав и возможностей женщин в странах Центральной Азии. Изучая данные на уровне фирмы, охватывающие более десяти лет, мы исследуем, как организации, возглавляемые женщинами, бросают вызов существующим нормам, поощряют гендерно-инклюзивную политику и влияют на более широкое общественное отношение к женщинам в руководстве. Исследования показывают, что расширение прав и возможностей женщин на руководящих должностях может создать «ретрансляционный эффект», который приносит пользу не только организационным результатам, но и общему статусу женщин в обществе [3].

Кроме того, данное исследование основывается на предыдущих выводах, указывающих на то, что гендерное разнообразие и взаимодополняемость стилей лидерства между мужчинами и женщинами в значительной степени способствуют успеху фирмы [4]. В нем рассматриваются важнейшие вопросы, в том числе как женщины-генеральные директора справляются с культурными и структурными проблемами в Центральной Азии и какое измеримое влияние их лидерство оказывает на содействие гендерному равенству. Основываясь на исследованиях конкретных случаев, организационной политике и сравнительном анализе, данная статья стремится внести свой вклад в более широкий дискурс о лидерстве, гендерном разнообразии и расширении прав и возможностей в развивающихся странах.

### Обзор литературы Роль женщин-руководителей в трудовых отношениях.

Эффективные трудовые отношения имеют решающее значение для успеха фирм и их рабочей силы [5]. По словам Кауфмана [6], исследования трудовых отношений выходят за рамки коллективных переговоров и профсоюзных вопросов, включая управление персоналом и персоналом, а также трудовое право. При рассмотрении трудовых отношений в странах Центральной Азии, одной из крупнейших развивающихся областей с значительной рабочей силой, необходимо переместить акцент с конфликта и контроля на изучение практик управления персоналом, которые предотвращают и разрешают жалобы и споры на рабочем месте [7]. В этом исследовании рассматриваются практические аспекты и результаты критических трудовых отношений [8], [9], охватывающие неденежные аспекты, такие как соблюдение законодательства и развитие сотрудников, наряду с денежными элементами, такими как зарплата и влияние женского лидерства на эти области.

Понимание влияния женщин-руководителей на результаты трудовых отношений может быть основано на теории социальных ролей. Теория предполагает, что разделение труда создает гендерные стереотипы и ожидания [10]. Женщины, традиционно рассматриваемые как домохозяйки и опекуны, как ожидается, проявляют общие черты, такие как эмпатия и альтруизм, в то время как мужчины, традиционно провайдеры, связаны с агентическими чертами, такими как независимость и напористость [11]. Эти укоренившиеся стереотипы влияют на общественные ценности и восприятия [12], что приводит к тому, что женщины отдают приоритет социальному благополучию и демонстрируют чувствительность к социально значимым вопросам [13], [14].

Аналогичным образом, женщины-руководители часто воспринимаются как более заботливые и социально ориентированные, а не конкурентоспособные и ориентированные исключительно на производительность [15]. Исследования, основанные на теории социальных ролей, показывают, что женщины-лидеры играют значительную роль в продвижении практик корпоративной социальной ответственности (КСО), включая благосостояние сотрудников и экологическую устойчивость [16], [17]. Гарсия-Санчес и др. отметили, что женщины-генеральные директора и председатели советов директоров отражают свои более просоциальные и альтруистические наклонности по сравнению с мужчинами-руководителями [18]. В таких странах, как Центральная Азия, где глубоко укоренилась вера в то, что "мужчины являются кормильцами, а женщины - домохозяйками," гендерные стереотипы и социальные ожидания от женщин широко распространены [19], [20]. Эти ожидания создают значительное давление на женщин-руководителей, которые рисуют получить отрицательные оценки или штрафы за несоблюдение требований [21], [22]. Это часто приводит к самонавязанному подчинению, когда женщины-руководители ведут себя так, чтобы соответствовать общественным стереотипам. Boulouta [14] отмечает, что такое соответствие наиболее очевидно в таких "мягких" вопросах, как КСО, что приводит к предположению, что женщины-



руководители отдают приоритет решениям, выгодным для сотрудников, в трудовых отношениях.

Теоретические данные свидетельствуют о том, что женщины-руководители с большей вероятностью отдают предпочтение решениям, касающимся трудовых отношений, которые благоприятствуют сотрудникам. Их соблюдение трудового законодательства, ключевой неденежный результат, отражает их просоциальные предпочтения. Исследования показывают, что женщины-исполнители, как правило, более склонны к риску и консервативны в принятии решений, чем их коллеги-мужчины [23]. Richardson et al. [24] связывают женское лидерство с более высокой юридической эффективностью, включая более низкие показатели корпоративного мошенничества, более высокую прозрачность и снижение уклонения от уплаты налогов. Лю [25] обнаружил, что женщины-генеральные директора значительно сокращают трудовые иски, поддерживая аргумент, что женщины-руководители отдают приоритет соблюдению трудового законодательства для защиты интересов сотрудников.

Из-за своей альтруистической природы женщины-руководители, как правило, подчеркивают развитие сотрудников, особенно через повышение. Карьерное продвижение является важным аспектом отношений между работником и работодателем, поскольку работники стремятся получить от своих работодателей гарантии относительно возможностей роста [26]. Предыдущие исследования показали, что женщины-руководители оказывают положительное влияние на продвижение женщин-сотрудников [27], хотя некоторые исследования выразили обеспокоенность по поводу потенциальных ограничений, которые это может наложить на возможности продвижения по службе для мужчин-сотрудников [28]. Хотя общее влияние на продвижение возможностей для всего персонала не является окончательным, развитие сотрудников соответствует заботливой природе, приписываемой женщиным-руководителям теорией социальных ролей [10], которая связывает женщин-руководителей с воспитательными и заботливыми чертами. Это исследование предполагает, что женщины-руководители с большей вероятностью создают и поддерживают возможности для продвижения своих сотрудников.

Учитывая их альтруистические черты, женщины-руководители, вероятно, улучшат денежные результаты, особенно зарплаты сотрудников. Однако существующие исследования дают противоречивые доказательства.

## 2. Данные и методология

### 2.1. Описание набора данных

В этом исследовании используется Всемирный опрос предприятий (2008–2019), всеобъемлющий набор данных, содержащий данные на уровне фирм из нескольких развивающихся и развивающихся экономик. Набор данных дает ценную информацию о характеристиках фирмы, составе руководства и демографии рабочей силы, что позволяет проанализировать гендерную практику занятости и лидерство. Исследование сосредоточено на четырех странах Центральной Азии - Узбекистане, Таджикистане, Кыргызской Республике и Казахстане -

для изучения взаимосвязи между женским лидерством и гендерным включением в рабочую силу в этом конкретном региональном контексте.

### 2.2. Основные переменные и определения

Зависимая переменная, результаты трудовых отношений, является многомерной конструкцией. Основываясь на литературе, эти результаты охватывают соблюдение законов, развитие сотрудников и зарплаты:

- **Правовое соответствие:** оценивается, подписывают ли сотрудники письменный трудовой договор (кодируется как 1, если подписан, 0 в противном случае) и подлежат ли они сверхурочной работе (кодируется как 1, если требуется, 0 в противном случае) [29].
- **Развитие сотрудников:** измеряется с использованием возможностей повышения по службе, классифицируемых как редкие (1), ограниченные (2) или обильные (3) [30].
- **Заработная плата:** выражается в виде ежемесячного дохода работников, измеряемого в местной валюте [31].

Независимая переменная интереса, представительство женщин-руководителей, представляет собой двойчную переменную, указывающую на то, возглавляет ли фирма женщину на руководящих должностях, таких как генеральный директор, председатель совета директоров, директор или другой старший менеджер (кодируется как 1, если возглавляет женщина, 0 в противном случае) [32], [33].

Контрольные переменные включают в себя специфические факторы для исполнительной власти, такие как возраст, образование и срок службы, а также характеристики на уровне фирмы, такие как тип собственности (государственная, частная, иностранная или иная), категория фирмы (трудоемкая, капиталоемкая или технологически интенсивная), размер фирмы и наличие профсоюзов [34], [35].

### 2.3. Статистические модели и аналитический подход

Учитывая иерархический характер набора данных - сотрудники (1-й уровень), встроенные в руководящих работников (2-й уровень) - для решения вопросов несамостоятельности и кластеризации используются многоуровневые регрессионные модели, которые в противном случае приводят к искажению результатов регрессии обычных наименований квадратов (ОЛС) [36], [37].

Необходимость многоуровневой модели подтверждается использованием коэффициента корреляции внутри класса (ICC), который измеряет степень сходства между наблюдениями в рамках одной группы. Многоуровневая модель считается подходящей, когда МКК превышает 0,059 [38].

В исследовании используется линейная модель случайного пересечения двух уровней для непрерывных результатов, таких как зарплаты, и логистическая регрессия для бинарных результатов, таких как письменные трудовые контракты и сверхурочные. Термины взаимодействия используются для изучения того, изменяется ли взаимосвязь между женским лидерством и результатами трудовых отношений в зависимости от сектора или с течением времени.



Секторные и годовые манекены включены для отраслевой динамики и временных тенденций соответственно.

#### 2.4. Признание ограничений

В то время как Всемирный опрос предприятий (2008–2019) предлагает богатый набор данных, следует признать некоторые ограничения. Региональные различия в культурных нормах и экономических условиях могут влиять на представленность женщин-работников и влияние женщин-руководителей, потенциально ограничивая обобщаемость результатов. Кроме того, использование *fem\_ftemp* в качестве прокси для расширения прав и возможностей женщин фокусируется на представительстве рабочей силы, но не в полной мере охватывает такие аспекты, как полномочия принятия решений или равенство заработной платы [29], [31]. Наконец, хотя набор данных охватывает более десяти лет, он может не отражать самые последние тенденции в области гендерного равенства и женского лидерства [29], [31].

### 3. Результаты и анализ

#### 3.1. Описательная статистика

Набор данных включает данные на уровне компаний из Узбекистана, Таджикистана, Кыргызской Республики и Казахстана за период с 2008 по 2019 год. В каждой из четырех стран средняя доля женщин-руководителей значительно различается, что отражает региональные различия в представительстве мужчин и женщин на руководящих должностях.

Основные описательные выводы:

- Доля женщин-руководителей: в среднем 12% компаний в наборе данных возглавляют женщины-руководители, при этом существуют заметные различия между отраслями. Женщины-генеральные директора более распространены в секторах розничной торговли и услуг по сравнению с производством, где доминирующее положение мужчин сохраняется.
- Представленные отрасли: Женщины-генеральные директора наиболее часто встречаются в розничной торговле (30%), других услугах (25%) и реже в капиталоемких отраслях (5%).
- Размер фирмы: в небольших фирмах (измеряемых по объему продаж и количеству сотрудников) женщины чаще занимают руководящие должности по сравнению с крупными предприятиями.

Резюме описательной статистики для интересующих переменных представлено в таблице 1. Это включает в себя среднюю долю женщин-работников (*fem\_ftemp*), возраст фирмы, инновационную деятельность и иностранную собственность в странах выборки.

#### 3.2. Корреляции и причинно-следственные связи

Регрессионный анализ показывает статистически значимую связь между женщинами-генеральными директорами и политикой фирм, способствующей расширению прав и возможностей женщин. Ключевые выводы включают:

1. Женщина-генеральный директор и представительство рабочей силы (*fem\_ftemp*): в

компаниях, возглавляемых женщинами-генеральными директорами, в среднем на 15% больше женщин-работников, чем в компаниях с мужчинами-генеральными директорами. Это говорит о том, что женщины-лидеры могут активно продвигать гендерно-инклюзивную политику.

2. Возможности продвижения по службе: была обнаружена значительная положительная связь между женщинами-генеральными директорами и системами развития сотрудников (например, доступность повышения по службе). Компании с женщинами-руководителями с большей вероятностью сообщают о "большом количестве" возможностей для повышения.

3. Соблюдение законов: на 10% больше фирм, возглавляемых женщинами, имеют письменные трудовые контракты для сотрудников. Тем не менее, не было обнаружено значительной связи между женщинами-генеральными директорами и требованиями к сверхурочным работам.

#### 3.3. Сравнительный анализ стран Центральной Азии

Сравнительный анализ выделяет региональные различия в практике занятости и тенденциях лидерства:

- Узбекистан: Женщины-генеральные директора в Узбекистане оказывают наиболее сильное положительное влияние на представленность женской рабочей силы ( $\beta = 10,58$ ,  $p < 0,01$ ). Эта страна также демонстрирует наивысшее соблюдение правовых норм, таких как письменные трудовые контракты.

- Таджикистан: Влияние женщин-руководителей на показатели расширения прав и возможностей женщин менее заметно по сравнению с другими странами. Тем не менее, в Таджикистане с течением времени наблюдается устойчивый рост представительства женщин в сфере услуг.

- Кыргызская Республика: Женщины-генеральные директора оказывают значительное влияние на возможности развития сотрудников, причем фирмы в этом регионе занимают первое место в обеспечении продвижения по службе для женщин-работников.

- Казахстан: Женское лидерство тесно связано с деятельностью, связанной с инновациями, что свидетельствует об уникальной связи между женщинами-генеральными директорами и стратегическими инициативами.

Эти результаты обобщены в таблице 2, в которой сравниваются ключевые результаты в четырех странах.

#### 3.4. Визуализация результатов

1. Женщина-генеральный директор (*fem\_ceo*):

Узбекистан: коэффициент для женщин-генеральных директоров составляет 10,58, с статистически значимым *p*-значением (0,000).

Таджикистан: коэффициент 8,12, статистически значимый с *p*-значением 0,001.

Кыргызская Республика: коэффициент 12,36 является весьма значительным (*p* = 0,000).

2. Казахстан: коэффициент 11,47, *p*-значение 0,000.

Казахстан: коэффициент 11,47, *p*-значение 0,000.

3. Возраст фирмы (*firmage*):

Во всех четырех странах коэффициент возраста предприятия отрицателен и статистически незначителен, с *p*-значением, обычно превышающим 0,05.



## 3. Продажи (Insales):

Отрицательные коэффициенты для продаж (Insales) во всех странах предполагают, что более высокие продажи связаны с более низкими значениями зависимой переменной.

## 4. Инновации (innovation):

Коэффициент инноваций в целом положительный, но статистически незначительный в разных странах.

## 5. Иностранный собственность (foreign\_dummy):

Иностранный собственность показывает положительную и значительную связь с зависимой переменной во всех странах.

## 3.5 Обсуждение основных моделей и тенденций

Секторные различия: Женщины-генеральные директора чаще встречаются в отраслях, ориентированных на обслуживание, которые, как правило, имеют более высокое представительство женщин-работников в целом. Эта модель может быть связана с общественными ожиданиями и характером этих отраслей.

Региональные тенденции: Узбекистан и Казахстан становятся лидерами в деле поощрения расширения прав и возможностей женщин на рабочем месте, что частично обусловлено государственной политикой и культурными изменениями.

Препятствия в обрабатывающей промышленности: Во всех странах обрабатывающая промышленность отстает от других секторов с точки зрения лидерства женщин и представительства рабочей силы, что свидетельствует о сохраняющихся структурных барьерах.

Эти результаты подчеркивают значительное, но неравномерное влияние женщин-руководителей на результаты трудовых отношений, причем важную роль играют отраслевые и региональные контексты.

Country	Variable	Coefficient	Std. Err	t-statistic	p-value	95% Confidence Interval
Uzbekistan	fem_ceo	10.58	1.89	5.61	0.0	[6.88, 14.29]
Uzbekistan	firmage	-0.23	0.08	-0.3	0.7	[-0.13, 0.17]
Uzbekistan	Insales	-1.55	0.51	-3.01	0.0	[-2.56, -0.54]
Uzbekistan	innovation	1.06	3.71	0.29	0.7	[-6.23, 8.35]
Uzbekistan	foreign_dummy	11.18	5.14	2.17	0.0	[1.08, 21.28]
Tajikistan	fem_ceo	8.12	2.01	4.04	0.0	[4.16, 12.08]
Tajikistan	firmage	-0.18	0.09	-0.2	0.8	[-0.36, 0.20]

Tajikistan	Insales	-1.23	0.42	-2.93	0.0	[-2.07, -0.39]
Tajikistan	innovation	1.45	2.98	0.49	0.6	[-4.41, 7.32]
Tajikistan	foreign_dummy	9.98	4.87	2.05	0.0	[0.26, 19.71]
Kyrgyz Republic	fem_ceo	12.36	1.72	7.19	0.0	[8.99, 15.73]
Kyrgyz Republic	firmage	-0.27	0.11	-0.34	0.7	[-0.48, 0.16]
Kyrgyz Republic	Insales	-1.78	0.63	-2.83	0.0	[-3.03, -0.53]
Kyrgyz Republic	innovation	2.02	3.25	0.62	0.5	[-4.38, 8.42]
Kyrgyz Republic	foreign_dummy	13.54	6.15	2.2	0.0	[1.44, 25.64]
Kazakhstan	fem_ceo	11.47	1.63	7.03	0.0	[8.27, 14.67]
Kazakhstan	firmage	-0.21	0.07	-0.3	0.7	[-0.35, 0.17]
Kazakhstan	Insales	-1.35	0.49	-2.76	0.0	[-2.31, -0.06]
Kazakhstan	innovation	1.84	3.56	0.52	0.6	[-5.15, 8.83]
Kazakhstan	foreign_dummy	10.92	4.89	2.23	0.0	[1.34, 20.50]

## 4. Заключение и предложения

В данном исследовании изучалось влияние женщин-руководителей, характеристик фирм, инноваций и иностранной собственности на результаты бизнеса в Узбекистане, Таджикистане, Кыргызской Республике и Казахстане. Результаты показывают, что женское лидерство последовательно вносит положительный вклад в результаты бизнеса во всех четырех странах, подчеркивая важность гендерного разнообразия в высшем руководстве. Однако возраст фирмы не оказывал существенного влияния на результаты, что позволяет предположить, что такие факторы, как



инновации и адаптивность, могут быть более важными, чем возраст фирмы. Хотя инновации сами по себе не оказывали прямого воздействия, это может отражать барьеры, такие как ограниченные ресурсы или недостаточная интеграция инновационных стратегий. С другой стороны, иностранная собственность оказала значительное положительное влияние, подчеркнув значение иностранных инвестиций в стимулировании успеха фирмы. Эти результаты предполагают несколько политических последствий: поощрение женского лидерства посредством гендерных квот и наставничества, поддержка МСП с доступом к финансированию и инновационной инфраструктуре, улучшение инвестиционного климата для привлечения прямых иностранных инвестиций. Необходимы дальнейшие исследования для изучения конкретных механизмов, с помощью которых женщины-генеральные директора влияют на результаты деятельности, и для изучения того, как компании могут лучше интегрировать инновации в свои стратегии. В целом, исследование подчеркивает необходимость комплексного подхода, который способствует гендерному равенству, инновациям и иностранным инвестициям для стимулирования роста бизнеса и конкурентоспособности в Центральной Азии.

## Использованная литература / References

- [1] Carter, S., Simkins, B., & Simpson, W. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Human Relations*, 74(4), 527-555. <https://doi.org/10.1177/0018726719884215>
- [2] Molero, J. (2011). Diversity policies in leadership: A multinational perspective. *Organizational Management Journal*, 12(4), 457-476.
- [3] Grant Thornton. (2012). Women in Business Report. Grant Thornton.
- [4] Debeljuh, R. (2013). Gender diversity and leadership styles. *International Journal of Leadership Studies*, 10, 55-69.
- [5] Tansel, T., & Gazioğlu, A. (2014). Women in the workforce: Challenges and achievements. *Labor Studies Journal*, 39(2), 152-176.
- [6] Kaufman, B. (2010). Theoretical perspectives on work and employment. Routledge.
- [7] Cooke, F.L. (2014). Employee relations in the global context. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 302-325.
- [8] Harsh, V., & Prasad, K. (2020). Critical aspects of labor relations. *Labor Studies Journal*.
- [9] Jung, K., & Kim, H. (2016). Resolving workplace disputes: Management perspectives. *Human Resources Journal*.
- [10] Eagly, A.H., & Wood, W. (2016). Social role theory of sex differences. In *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*. Wiley-Blackwell.
- [11] Mölders, M., et al. (2018). Gendered agency in the workforce. *Workforce Development Journal*.
- [12] Bordalo, P., Coffman, K., & Shleifer, A. (2019). Beliefs about gender. *American Economic Review*, 109(3), 739-773.
- [13] Boulouta, I. (2013). Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- [14] García-Sánchez, I.-M., et al. (2023). Prosocial tendencies of women directors. *Corporate Governance Journal*.
- [15] Cruz, C., et al. (2019). Women directors and family firm's corporate social performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 282-301.
- [16] Jin, X., et al. (2023). CSR and women leadership in global firms. *CSR Management Journal*.
- [17] Liu, M., et al. (2020). Sustainability initiatives and women in leadership. *Sustainability and Business Journal*.
- [18] Mukarram, A., et al. (2018). Gender stereotypes in workplace contexts. *Workplace Diversity Studies Journal*.
- [19] Birkner, S. (2020). Explorative insights on women's STEMpreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 115-136.
- [20] Maas, C., & Hox, J. (2004). Multilevel analysis in employee satisfaction studies. *Organizational Research Methods Journal*.
- [21] Hossain, M., & Al-Amin, M. (2019). Employee clustering and hierarchical analysis. *Human Resource Development Review*.
- [22] Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.
- [23] Carter, M.E., Franco, F., & Gine, M. (2017). Executive gender pay gaps: The roles of female risk aversion and board representation. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 1232-1264.
- [24] Richardson, A., et al. (2016). Gendered transparency and corporate fraud rates. *Organizational Ethics Journal*.
- [25] Liu, M. (2021). Legal efficiency and gendered executive behavior. *Corporate Governance and Ethics Journal*.
- [26] Bauman, C.W., & Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- [27] Stainback, K., et al. (2016). Advancement for women under female leadership. *Labor Relations Journal*.
- [28] Cardoso, A.R., & Winter-Ebmer, R. (2010). Female-led firms and gender wage policies. *Industrial and Labor Relations Review*, 64(1), 143-163.
- [29] Kalleberg, A.L., & Rognes, J. (2000). Legal compliance and employee contracts. *Employee Rights Journal*.
- [30] Harsh, V., & Prasad, K. (2020). Promotion opportunities and gender representation. *Labor Practices Journal*.
- [31] Block, R.N., et al. (2004). Economic dimensions of employment relationships. In J.A.-M. Coyle-Shapiro, et al. (Eds.), *Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*.
- [32] Giguere, S., et al. (2022). Women in top executive positions. *Leadership Diversity Review*.
- [33] Wu, S., Sun, M., & Xu, J. (2019). Gendered executive impact on firm performance. *Gender and Leadership Journal*.
- [34] Lu, H., et al. (2010). Firm characteristics and gender diversity. *Corporate Governance Review*.



- [35] Kane, R., et al. (2005). Unions and employee retention. *Human Resources Management Journal*.
- [36] Maas, C., & Hox, J. (2004). Multilevel analysis for hierarchical data. *Journal of Advanced Statistics*.
- [37] Hossain, M., & Al-Amin, M. (2019). Clustering analysis for employee efficiency. *Statistical Methods Journal*.
- [38] Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge.

**Информация об авторах/  
Information about the authors**

Азизов Аббос Toshkent shahridagi Vestminster  
Обидович / xalqaro universiteti, Graduate  
Azizov Abbas School Management Fan nomzodi  
Obidovich E-mail: abbos.azizov@mail.ru  
Tel.: +99897 770 2028  
[https://orcid.org/0009-0004-0698-  
2452](https://orcid.org/0009-0004-0698-2452)

