



منظمة
العمل
الدولية

الأمومة والأبوة في العمل

خطى صغيرة لتحقيق نتائج كبيرة

لا تزال شركات كثيرة تعتبر أن الأمومة والأبوة هي أنشطة حصرية بعيدة عن عالم العمل. وفيما تؤدي التصورات المجتمعية البالية والتوقعات الثقافية التي تحيط بالأمومة إلى الحد من مساهمة المرأة في العمل، يتبين أن الأسر والشركات والاقتصادات معاً هي التي تدفع الثمن الأكبر. وبالمثل، فقد تتضارب مناهضة الصور النمطية الراسخة بشأن

لمواكبة الزخم القائم، لا بد من أن تواصل الشركات العمل على بناء قاعدة المواهب من خلال دعم المزيد من الإناث لتولي مناصب إدارية ومساعدة الأمهات على العودة إلى العمل.^١

– كاتيا هال
ناشطة مدير CBI

الذكورية مع تغيير نظرة الرجل للأبوة. فالموظفات اللواتي يأخذن إجازة الأمومة يشكلن مجموعة واسعة من المواهب، والشركات بحاجة ماسة إلى استبقاء تلك المواهب بغية تعزيز الوجود المحدود للإناث في المناصب القيادية. ويتزايد الموقف القائل بأن إجازة الأبوة هي إجراء إيجابي يعزز البيئات الصديقة للأسرة ويقرّ بدور الأب في بيئة الأعمال الحالية.

يعود الآباء والأمهات الجدد إلى العمل برؤى جديدة. فالأبوة تجربة تعليمية كبيرة تعزز المهارات الأساسية، كوضع سُلّم بالأولويات والتعاطف مع الآخرين، وهي صفات مهمة في بيئة العمل.



أسبوعاً للمرأة حول فترة الولادة، والتوصية المرافقة (رقم ١٩١) التي تروّج لفترة ١٨ أسبوعاً على الأقل لإجازة الأمومة المثلى.

وتشمل حماية الأمومة ما يلي:

- إجازة الأمومة حول الولادة
- حماية الصحة في مكان العمل للنساء الحوامل والمرضعات
- الاستحقاقات النقدية والطبية
- حماية العمالة وعدم التمييز
- دعم الرضاعة الطبيعية بعد العودة إلى العمل

منظمة العمل الدولية وحماية الأمومة

تسعى توجيهات منظمة العمل الدولية حول حماية الأمومة إلى ضمان رفاه الأمهات والمواليد الجدد؛ وتمكين المرأة من التوفيق بين دورها الإنجابي والإنتاجي بنجاح، والحوُول دون عدم المساواة في المعاملة في العمل بسبب دورها الإنجابي، وتعزيز مبدأ المساواة في الفرص والمعاملة بين المرأة والرجل.

اتفاقية منظمة العمل الدولية لحماية الأمومة، ٢٠٠٠ (رقم ١٨٣) التي تقضي بمنح فترة إجازة لا تقل عن ١٤

الفوائد من حسن إدارة الأمومة

توجد حجة قوية لعودة المرأة (إلى مكان العمل)، فهي مدربة، وتعرف المنظمة، وتنسجم مع الثقافة الخاصة بالشركة.^٢
غيثا دانغ

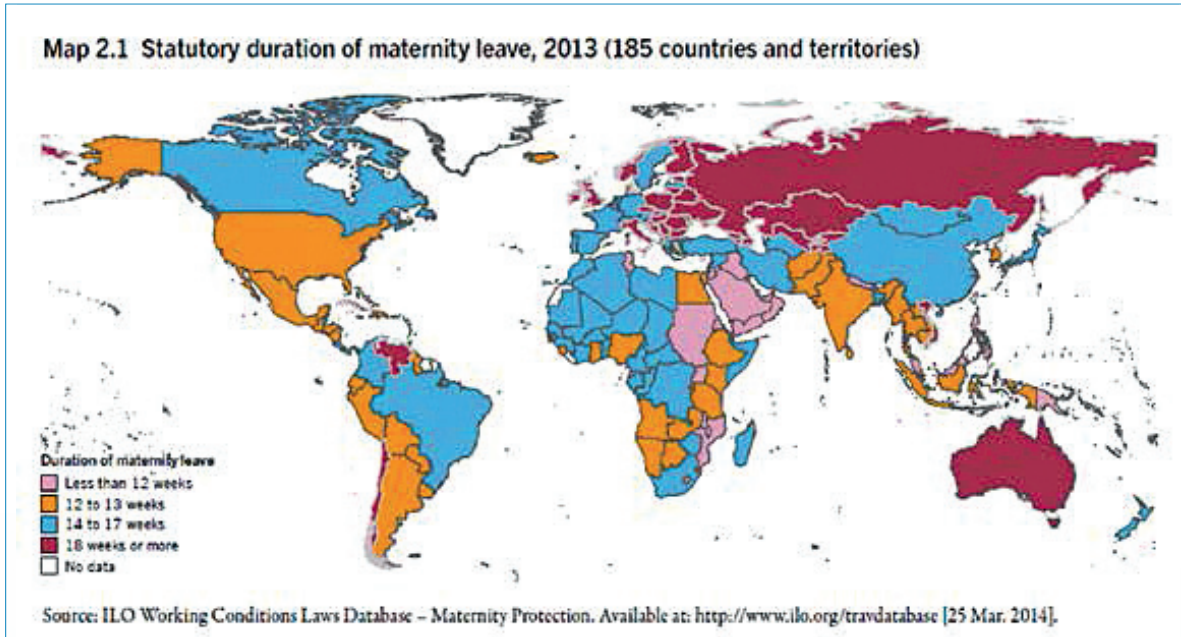
إن النساء اللواتي يرجعن إلى العمل بعد الولادة يشكلن رصيماً هاماً للشركة كونهن يفهمن أولويات الشركة بشكل أفضل من أي موظف جديد، كما أنهن ينسجمن تماماً مع ثقافة الشركة، ولديهن مهارات متطورة تتناسب مع العمل الذي يقمن به. فمن خلال إدارة مسألة الأمومة بشكل جيد، يمكن للشركات تشجيع المرأة على العودة إلى العمل بعد الولادة، والمساعدة في وقف تسرب

المواهب في صفوف الإناث. بالإضافة إلى ذلك، عند الاحتفاظ بالموظفات وتنمية قدراتهن، تصبح الشركات قادرة أكثر على جذب المرأة إلى المناصب القيادية وتشجيعها.

يشكل ارتفاع كلفة الاستبدال وإعادة التدريب حافزاً آخر يدفع بالشركات نحو الاحتفاظ بالأمهات الجدد. إذ تدفع الشركات في العادة حوالي خمس الراتب السنوي الذي تدفعه للموظف البديل، ناهيك عن مستوى الأجور التي تدفع للموظفين المغادرين أو الوافدين.^٣ بالإضافة إلى ذلك، فإن تكلفة إعادة تدريب موظف جديد وخسارة الإنتاجية خلال فترة التدريب قد تتخطى نسبياً تكلفة إجازة الأمومة. وتوجد أيضاً بعض التكاليف المباشرة التي تكبدها الشركات بسبب سوء حماية الأمومة. في المملكة المتحدة، وصلت قيمة التكاليف التقديرية للشركات بسبب **الفصل التمييزي** أو الاستقالة القسرية إلى ١٨٣ مليون جنيه إسترليني في السنة.^٤

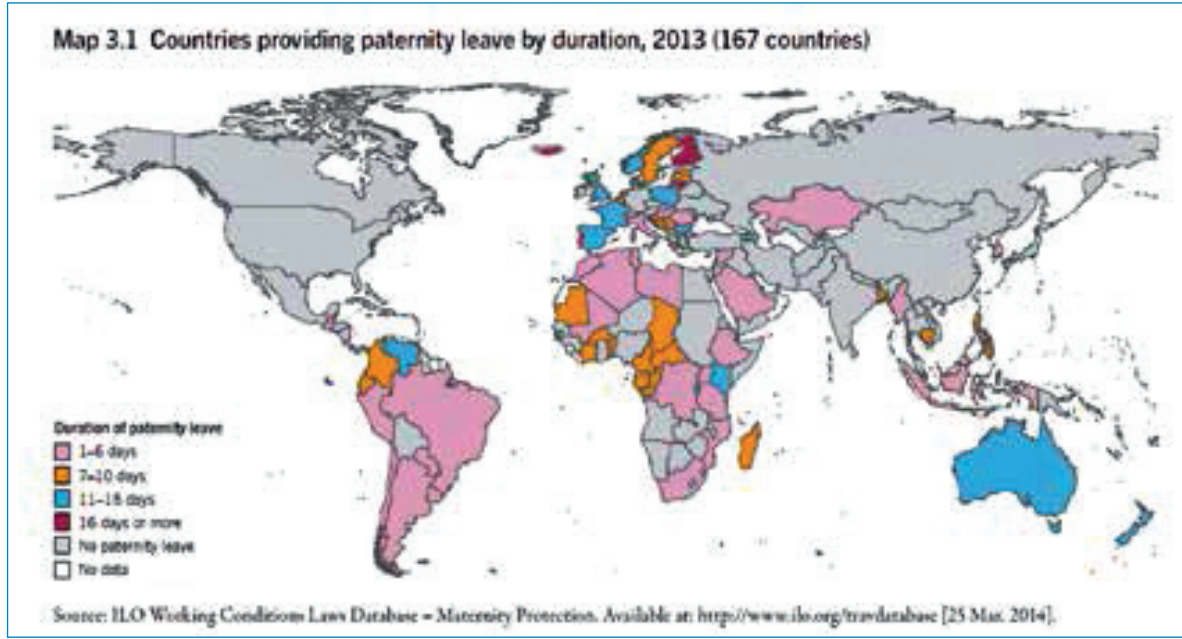
ما زالت قضايا الأمومة تشكل تحدياً بالغ الأهمية بالنسبة للشركات خصوصاً في حفاظها على المواهب النسائية وتطويرها. ستواجه الشركات صعوبات في تسجيل نسب متزايدة من الإناث في أعلى المناصب الإدارية إذا لم تعالج القضايا المتعلقة بالأمومة والأبوة في العمل.

أين نحن اليوم: إجازة الأمومة والأبوة في العالم



حقائق وأرقام بارزة °

- ٩٨ دولة تفي بمعيار منظمة العمل الدولية المتمثل بمنح ١٤ أسبوعاً على الأقل لإجازة الأمومة.
- ١٠٧ دول تمول استحقاقات إجازة الأمومة النقدية من خلال الضمان الاجتماعي.
- ٧٤ دولة توفر الاستحقاقات النقدية بنسبة لا تقل عن ثلثي الإيرادات لفترة ١٤ أسبوعاً على الأقل.
- ١٢١ دولة تؤمن فواصل يومية للرضاعة بعد إجازة الأمومة.
- الحق القانوني في الحصول على إجازة الأبوة موجود في ٧٨ دولة. تُدفع الإجازة في ٧٠ دولة من هذه الدول، مما يؤكد التوجه نحو ارتفاع مشاركة الآباء في الفترة المحيطة بالولادة.
- ٥ دول فقط، وكلها من بين الاقتصادات المتقدمة (فنلندا، أيسلندا، ليتوانيا، البرتغال وسلوفينيا) تمنح إجازة أبوة لأكثر من أسبوعين.



واقع العالم الذي نعيش فيه

إن التمييز ضد المرأة بسبب الأمومة يatal جميع المستويات

- ٤٠ في المائة من المدراء في المملكة المتحدة يتجنبون توظيف النساء اليافعات بسبب احتمال الانجاب وفقاً لاحصاء شمل ٥٠٠ مدير.^٦
- في كينيا، العديد من الشركات تطلب من النساء التوقيع على تعهد بعدم الحمل.^٧
- في أستراليا، شكاوى التمييز بسبب الحمل أكثر شيوعاً من الشكاوى بخصوص أي نوع آخر من التمييز.^٨
- في الاتحاد الروسي، نوعا الانتهاكات الأكثر شيوعاً هما فصل النساء الحوامل والنساء مع أطفال، وعدم دفع التأمين الاجتماعي خلال فترة الأمومة.^٩

لا تحظى المرأة بحماية كافية للأمومة

- إن الغالبية العظمى من النساء العاملات، واللواتي يمثلن حوالي ٨٣٠ مليون عاملة في العالم، لا يحظين حتى اليوم بالحماية الكافية في حالة الأمومة.^{١٠}
- حوالي ٨٠ في المائة من تلك العاملات يعشن في دول افريقيا وآسيا.^{١١}

إن النساء مع أطفال يتركن سوق العمل لأن التوفيق بين مسؤوليات العائلة والعمل ما زال يطرح مشكلة

- ٤٣ في المائة من النساء المؤهلات مع أطفال يتركن وظائفهن أو يتخلّين عن «الترقية» لفترة من الوقت في الولايات المتحدة.^{١٢}
- من المتوقع أن يكون عدد النساء مع أطفال اللواتي يتركن سوق العمل أعلى في آسيا بسبب الأفكار الثقافية القديمة والمتجذرة حول دور المرأة.^{١٣}

المرأة التي تخرج من سوق العمل لفترة من الزمن تُعاقب



- وجدت إحدى الدراسات أن المرأة في مختلف القطاعات تفقد ٣٧ في المائة من قدرتها على كسب الرزق عندما تقضي ثلاث سنوات أو أكثر خارج سوق العمل في الولايات المتحدة.^{١٤}
- وفقاً لدراسة أميركية، ٧٤ في المائة فقط من النساء اللواتي توقفن عن العمل استطعن الرجوع إليه عندما أردن ذلك، و ٤٠ في المائة فقط نجحن في العودة الى العمل بدوام كامل.^{١٥}
- في كوريا، الأمهات اللواتي أردن الدخول من جديد الى سوق العمل وجدن صعوبة في ذلك بسبب عدم وجود فرص مناسبة أو عدم ملائمة الأجور والاستحقاقات.^{١٦}

الرجال أيضاً يتعرضون للتمييز والعقاب بسبب مشاركتهم في رعاية الأطفال



- تظهر الدراسات أن الشركات تكافئ الأبوة من خلال دفع أجور أعلى للرجال مع أولاد.^{١٧} ولكن، كشف الباحثون أيضاً أنه عندما يأخذ الرجال إجازة من العمل لرعاية الأطفال، يعاقبون من خلال خفض أجرهم بالساعة أو خفض رتبته.^{١٨}

تتعرض الشركات لخطر فقدان الموظفين الموهوبين بسبب التحديات التي تواجهها المرأة والرجل بسبب الأمومة والأبوة

ما عساها تفعل الشركات؟

الاجازة المناسبة، والتغطية المالية ودعم العملية الانتقالية خلال الأمومة هي عناصر أساسية لتشكيل حزمة الأمومة الفعالة. يمكن للتوصيات التالية أن تساعد الشركات على إدارة الأمومة بشكل جيد.

منح إجازة الأمومة المناسبة

يمكن للشركات أن تحتفظ بالقوة العاملة النسائية الموهوبة والملتزمة والمنتجة من خلال تطبيق سياسة إجازة الأمومة التي توفر الدعم المالي والتنظيمي اللازم لموظفاتهن حول فترة الولادة. وتسمح إجازة الأمومة الملائمة للمرأة بأخذ الوقت لرعاية أطفالها، وتضمن الاستقرار المالي خلال فترة الأمومة، وتشجع المرأة على العودة إلى وظيفتها مع شعور بالثقة والجهوزية. وتستفيد الشركة من إجازة الأمومة المدفوعة الأجر بفضل زيادة الإنتاجية، ورفع المعنويات والحد من نسبة استبدال الموظفين.

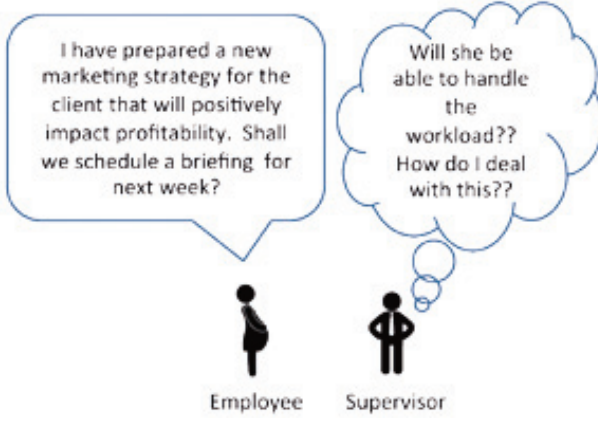
تقول سوزان جسيكي، المديرة التنفيذية لشركة يوتيوب وهي أم لخمس أطفال، أن إجازة الأمومة المدفوعة الأجر مفيدة للشركة. عندما رفعت جوجل Google إجازة الأمومة المدفوعة الأجر إلى ١٨ أسبوعاً، انخفض معدل ترك الأمهات الجديدات لعملهن بنسبة ٥٠ في المائة. وتضيف -

«تعود الأمهات إلى العمل مع رؤى جديدة. أنا أعرف من تجربتي الشخصية أن الأمومة أعطتني معنى أوسع للهدف، والمزيد من التعاطف وقدرة أفضل على تحديد الأولويات وإنجاز الأمور بكفاءة».^{١٩}

جعل الأمومة ميسرة للشركات

تتجه العديد من الدول نحو مخططات الضمان الاجتماعي التي تمول بشكل كلي أو جزئي استحقاقات الأمومة، بحيث لا تضطر الشركات لتحمل عبء التكلفة كاملاً. ووفقاً لحسابات منظمة العمل الدولية، فإن حماية الأمومة التي يمولها الضمان الاجتماعي ليست فقط أوفر وأجدي حتى في الدول الأقل نمواً، بل تساهم أيضاً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية. اليوم، أكثر من مئة دولة تمول الاستحقاقات من خلال الضمان الاجتماعي أو الأموال العامة، مما يحد من المسؤولية المالية للشركات.^{٢٠}

ضمان حماية العمالة وعدم التمييز



تعني الشركات الصديقة للتنوع أن تأمين الحماية للعمالة خلال فترة الحمل ووضع سياسات فعالة لعدم التمييز مسائل مهمة للاحتفاظ بالموظفات صاحبات المواهب العالية. ويصحّ ذلك بشكل خاص على الشابات اللواتي لم يتحّ لهن الوقت لتطوير حياتهن المهنية. ويتعين على الشركات أن تضمن عدم التمييز في العمل بسبب الأمومة والأبوة. يجب التخلص من الافتراضات الشاملة حول الأمومة - مثل «النساء الحوامل يصبحن أقل كفاءة» أو «المديرات الحوامل هن أقل التزاماً». وينبغي رفع الوعي بين الموظفين وتطبيق سياسات عدم التمييز باستمرار في الأنشطة اليومية بينها التوظيف، والترقيات، والتقييم.

توفير الحماية الصحية في مكان العمل

يجب أن يكون مكان العمل الآمن لجميع الموظفين، من ذكور وإناث، في جميع مراحل دورة حياتهم، هاجس الشركات التي يتعيّن عليها توفير الترتيبات التيسيرية المعقولة للعاملات الحوامل، للحفاظ على صحة الموظفة وطفلها الذي لم يولد أو المولود حديثاً، بدون التمييز ضد المرأة على أساس الحمل أو الولادة.

تضمن **الرضاعة الطبيعية** الصحة الجيدة للأم والطفل، كما تفيد الشركة من خلال تعزيز التزام الموظفين والاحتفاظ بهن. من المرجّح أكثر أن تعود المرأة إلى العمل لدى دعم الأمومة مثل مرافق الرضاعة الطبيعية في أماكن العمل - كغرفة خاصة لسحب الحليب ومجهزة بثلاجة. هذا شكل فعّال للدعم وغير مكلف، وتعتمد الشركات على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. على سبيل المثال، ومن خلال مشروع لمنظمة العمل الدولية في الفلبين، أنشأت شركة بيرميكس Permex، وهي إحدى أكبر شركات تعليب التونة والسرددين في البلاد، غرفة للرضاعة الطبيعية في مكان العمل في العام ٢٠١١؛ فازت بجائزة تقديرية من وزارة الصحة الفلبينية.

في الولايات المتحدة، أفادت الشركات التي نفذت برامج الرضاعة الطبيعية في مكان العمل أنها حققت ثلاثة دولارات من الربح مقابل كل دولار استثمرته. فتقديم الدعم للرضاعة الطبيعية في العمل ساعد الشركات في الحد من الغياب، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الاحتفاظ بالموظفات بعد الولادة.^١

وضع برامج للعودة الى العمل

توجد مجموعة كبيرة من النساء الموهوبات اللواتي علّقن حياتهن المهنية بعد إنجاب الأطفال ولا يزلن مهتمات بالعودة إلى العمل، لكنهن يجدن أن إعادة التدريب على مهارات فقدنها أمر صعب والرواتب المعروضة متدنية جداً. يمكن للشركات أن تعيد استخدام هذه المجموعة من النساء الموهوبات والمؤهلات من خلال وضعهن على المسار القيادي عبر توفير طرق سريعة لهن للعودة إلى العمل. وضعت شركات أميركية رائدة مثل جيه بي مورغان JP Morgan ، وكريدي سويس Credit Suisse ، ومورغان ستانلي Morgan Stanley ، وغولدمان ساكس Goldman Sachs ، برامج إعادة الإناث إلى سوق العمل بغية جذب أفضل المواهب وتسخير إمكاناتهن غير المستغلة.

قام المجلس التنفيذي للشركات (CEB) ومجلس قيادة الشركات بدراسة سلّطت الضوء على برنامج أسابيغ «العودة» العشرة والترقية في إحدى الشركات التي تُعتبر مثلاً جيداً عن إعادة توظيف المرأة بعد الولادة. هذا البرنامج يعيد تدريب المرأة ويطلقها بعد ثلاث إلى عشر سنوات من التوقف عن العمل لتعود إلى سوق العمل من خلال تزويدها بالتدريب المكثف الذي يعزز مهاراتها وثقتها والتزامها. نجح برنامج العودة في دفع ٧٢ في المائة من النساء المشاركات إلى المناصب القيادية.^٢

منح إجازة الأبوة

تشير نتائج دراسة شملت خمس دول (البرازيل وتشيلي وكرواتيا والهند والمكسيك) إلى أن الغالبية العظمى من الرجال يعتبرون أن «من المهم بالنسبة إليهم أن يلعبوا دوراً في حياة أطفالهم»، وأن بين ٢٠ و ٦٠ في المائة من الرجال ذكروا أنهم أخذوا إجازة عندما ولد طفلهم الأخير، مما يدل على تطور دور الرجال في المسؤوليات الأسرية.^٣

تقدم إجازة الأبوة للأب فرصة هامة لنسج لحمة مع طفله المولود حديثاً وتسمح له بأن يكون منخرطاً أكثر بشؤون البيت. توجد أدلة على أن مشاركة الأب في الأيام الأولى من حياة طفله لها تأثير إيجابي على نمو الطفل وصحته. ٢٤ بالإضافة إلى ذلك، تستفيد المرأة من مشاركة الرجل المتزايدة في الأنشطة المنزلية من خلال إتاحة الفرصة لها لإقامة توازن في أولوياتها المهنية.



تستفيد الشركات أيضاً من منح إجازة الأبوة التي تجعل الشركة صديقة للأسرة وتساعد على سد الفجوة في الأجور بين الجنسين عن طريق معاملة الذكور والإناث بالمثل وتخفيف التمييز الذي يطال الأمومة.

«اليوم، يتمتع موظفونا الذكور بالحق في الحصول ليس فقط على إجازة الأبوة، بل أصبحت هذه الممارسة مقبولة بين نظرائهم وضمن المنظمة. يلاحظ الناس أن تربية الأطفال هي مسؤولية يمكن تقاسمها وأن وظيفة المرأة لا تقتصر فقط على البقاء في المنزل وتربية الأطفال.»^{٢٥}

مايكل غولشيفسكي،
المدير العام، مناجم بيلبارا، ريو تينتو للحديد الخام
Rio Tinto Iron Ore، أستراليا

اليوم، يتزايد عدد الشركات التي تطبق سياسات إجازة الأبوة. ولكن يتم تعيين الذكور الذين يأخذون إجازة الأبوة فضلاً عن أن معدلات أخذ العطلة منخفضة جداً. فالخوف من التمييز في العمل والصور النمطية الجنسانية التي تعتبر أن «على الرجل أن يكون المعيل وعلى المرأة توفير الرعاية» تثبط عزيمة الرجال وتمنعهم من استخدام إجازة الأبوة. ولزيادة معدلات الاستفادة من إجازة الأبوة، يمكن للشركات أن تشجع الآباء على أخذ إجازة لرعاية أطفالهم من خلال خلق ثقافة مكان العمل الداعم والحرص على عدم تعرّض الآباء للتمييز بسبب ممارستهم لأنشطة الرعاية.

لتشجيع الموظفين على استخدام إجازة الأبوة، عدّلت ألمانيا مخطط إجازة الأبوة في العام ٢٠٠٧ واعتمدت نهج «استخدمه كي لا تخسره»، حيث يمكن استخدام جزء معين من الإجازة العائلية فقط من قبل الوالد. وفي غضون عامين، ارتفعت معدلات استخدام الإجازة من ثلاثة في المائة إلى أكثر من ٢٠ في المائة. ١٨ عندما يأخذ مزيد من الرجال إجازة الأبوة، تصبح الشركات قادرة على معاملة النساء والرجال على قدم المساواة وعلى جعل مكان العمل صديقاً للأسرة. ١٩

دعم ترتيبات العمل المرنة ورعاية الطفل

إن توفير خيارات العمل المرنة والدعم لرعاية الأطفال يمكن أن يشجع الآباء والأمهات الجدد على البقاء والمشاركة الفعالة في القوة العاملة بينما يضطلعون بمسؤولياتهم كأهل. ويمكن لخيارات العمل، عند الاقتضاء، مثل ساعات العمل المرنة، وأساليب العمل المضغوطة، والعمل بدوام جزئي، والعمل عن بعد، أن تساعد الشركات على الاحتفاظ بالموظفات والحد من استبدالهن بسبب الأمومة. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركات تقديم الدعم لرعاية الأطفال مثل مرافق رعاية الطفل في مكان العمل، والإحالة إلى خدمات رعاية الأطفال، والإعانات لرعاية الأطفال من أجل مساعدة الآباء والأمهات الجدد في إدارة مسؤوليات الرعاية مع البقاء في سوق العمل. لمزيد من المعلومات حول ترتيبات العمل المرنة ودعم رعاية الأطفال، يمكن العودة إلى المذكرة المرفقة بشأن العمل والأسرة الصادرة عن منظمة العمل الدولية.

أعلنت مجموعة فودافون، وهي شركة اتصالات عالمية، عن سياسة جديدة لإجازة الأمومة في آذار/مارس ٢٠١٥ تمنح إجازة أمومة مدفوعة الأجر مدتها ١٦ أسبوعاً وتتيح للأمهات الجدد العمل لمدة ثلاثين ساعة في الأسبوع في الأشهر الستة الأولى بعد الولادة بأجر كامل. ويهدف تخفيض ساعات العمل إلى مساعدة الأمهات على العودة إلى العمل بسلاسة. والهدف من هذه السياسة هو تمكين شركة فودافون من الاحتفاظ بالموهبة النسائية في الشركة وتحسين تمثيل المرأة تدريجياً في المناصب العليا. ٢٧

توفير التوجيه للأمومة والأبوة

تساعد برامج التوجيه للأمومة والأبوة الشركات في دعم موظفيها خلال الفترة الانتقالية للأمومة أو الأبوة، وتقلل من عملية استبدال الموظفين بسبب الأمومة. توفر هذه البرامج التوجيه الفردي أو الجماعي للنساء والرجال حول إدارة التوقعات والتعامل مع المرحلة الانتقالية في العمل في الفترة حول الولادة.

أصبح توجيه الأمومة جزءاً لا يتجزأ من التزام باركليز Barclays بجذب أفضل المواهب واستبقائها وتنميتها. وهذا يحصل في المملكة المتحدة، وآسيا، والولايات المتحدة. ويشمل برنامج التوجيه المخصص للإناث ومدرائهن المباشرين تنظيم دورات قبل الولادة وأثناءها وبعدها. كما يتم تأمين دورات تدريبية للآباء الجدد. وتشير آخر النتائج الصادرة عن قسم إدارة الثروات في باركليز Barclays Wealth إلى زيادة بنسبة ٦,٦ في المائة في معدلات استبقاء الآباء والأمهات الجدد في العام ٢٠١٣ - على أساس تناقص التكاليف المقدرة، أي ما يعادل ٣,٢٨ مليون جنيه استرليني من الوفورات.^{٢٨}

إن التواصل الجيد، والتخطيط المسبق، وثقافة مكان العمل حيث يتم تقدير ودعم الأمومة والأبوة، شروط لا غنى عنها لتحقيق النتائج الإيجابية داخل الشركات.

المراجع:

1. Hope, K. (2015). FTSE 100 firms appoint more women to their boards. BBC News. [online] Available at: <http://www.bbc.com/news/business-32038561> [Accessed 8 Apr. 2015].
2. Bhattacharya, S. (2012). Zero attrition among maternity-leave women; P&G retains 'returning' mothers with unique solutions. The Economic Times. [online] Available at: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-03-23/news/31230420_1_maternity-leave-talent-pool-expectant-mothers [Accessed 8 Apr. 2015].
3. Boushey, H. and Glynn, S. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees. Center for American Progress. [online] Available at: <https://www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/> [Accessed 8 Apr. 2015].
4. Equality and Human Rights Commission (EHRC), (2005). Greater Expectations, Summary Final Report. Manchester, United Kingdom.
5. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
6. The Guardian, (2014). 40% of managers avoid hiring younger women to get around maternity leave. [online] Available at: <http://www.theguardian.com/money/2014/aug/12/managers-avoid-hiring-younger-women-maternityleave> [Accessed 8 Apr. 2015].
7. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
8. Ibid.
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Ibid.
12. Hewlett, S. and Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keepingtalented-women-on-the-road-to-success> [Accessed 8 Apr. 2015].
13. McKinsey & Company, (2012). Women Matter: An Asian Perspective.
14. Hewlett, S. and Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keepingtalented-women-on-the-road-to-success> [Accessed 8 Apr. 2015].
15. Ibid.
16. Kim, E. and Lee, H. (2014). Mothers struggle to return to work. Korea JoongAng Daily. [online] Available at: <http://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/Article.aspx?aid=2998190> [Accessed 8 Apr. 2015].

17. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
18. Cain Miller, C. (2014). Being a Father Is Good for Your Career, but Don't Get Carried Away. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/14/upshot/being-a-father-is-good-for-your-career-but-dont-get-carried-away.html?abt=0002&abg=1> [Accessed 8 Apr. 2015].
19. Wojcicki, S. (2014). Paid Maternity Leave Is Good for Business. The Wall Street Journal. [online] Available at: <http://www.wsj.com/articles/susan-wojcicki-paid-maternity-leave-is-good-for-business-1418773756> [Accessed 8 Apr. 2015].
20. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
21. United States Breastfeeding Committee, (2010). Workplace Accommodations to Support and Protect Breastfeeding. Washington, D.C.
22. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions.
23. United Nations, (2011). Men in families and Family Policy in the Changing World. New York.
24. International Labour Organization, (2014). Maternity and paternity at work: law and practice across the world. Geneva.
25. Gollschewski, M. (2014). Michael Gollschewski's view on Gender Balance. Quality of Life Observer. [online] Available at: <http://www.qualityoflifeobserver.com/content/gender-balance-michael-gollschewski> [Accessed 8 Apr. 2015].
26. H, S. (2015). Why Swedish men take so much paternity leave. The Economist. [online] Available at: <http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/07/economist-explains-15> [Accessed 8 Apr. 2015].
27. McGregor, J. (2015). An unusual new policy for working mothers. The Washington Post. [online] Available at: <http://www.washingtonpost.com/blogs/on-leadership/wp/2015/03/06/an-unusual-new-policy-for-working-mothers/> [Accessed 8 Apr. 2015].
28. Talking Talent, (n.d.). Case Study: Barclays. [online] Available at: <http://www.talking-talent.com/clients> [Accessed 8 Apr. 2015]



Gender, Equality and Diversity Branch (GED) –
Conditions of Work and Equality Department

International Labour Office (ILO)
4, route des Morillons
1211 Geneva 22, Switzerland
tel: +41 22 799 6730
ged@ilo.org
www.ilo.org/ged