



منظمة
العمل
الدولية

العمل والأسرة

خلق مكان عمل صديق للأسرة

«إن رعاية الأطفال هي استثمار في رأس المال البشري للجيل القادم. ورعاية الكبار في السن هي تأكيد على إنسانيتنا المشتركة - وهي اعتراف بأننا سنمّر جميعاً بهذه المرحلة يوماً ما!»

آن ماري سلوتر
المؤسسة والمديرة التنفيذية لمؤسسة New
America Foundation

فيما يتنامى التنافس على المواهب، تسعى الشركات الى استكشاف الطرق المبتكرة لجذب أصحاب القدرات العالية من ذكور وإناث والاحتفاظ بهم. ولا شك في أن تحويل الشركة الى مساحة صديقة للأسرة يشكل استراتيجية فعالة للدفع نحو الاندماج والتوصل الى جعل القوة العاملة أكثر التزاماً. كما أن تقديم الفوائد الصديقة للأسرة في مكان العمل للموظفين، يسمح لهم بتلبية التزاماتهم المهنية الى جانب مسؤولياتهم العائلية، ويساعد الشركات على تعزيز ميزتها التنافسية. تتيح جهود الاندماج هذه للشركات فرصة المساهمة في الممارسات المسؤولة في عالم الأعمال وتترك في نهاية المطاف تأثيراً إيجابياً وفعالاً على مستوى المجتمع ككل.



التدابير الصديقة للأسرة مهمّة بالنسبة الى الموظفين والشركة معاً

يمكن للتدابير الصديقة للأسرة، لو جرت إدارتها بشكل جيّد وملائم، أن تعود بالفائدة للشركات كونها:

١. تحسّن من درجة التزام الموظفين

عندما يعمل الموظفون في أماكن عمل صديقة للأسرة، من الطبيعي أن ينخرطوا أكثر في العمل، وأن يخفّ شعورهم بالضغط والإجهاد، وأن يشعروا بالرضى. فالحّد من الإجهاد المرتبط بترتيبات رعاية الطفل والمسنين يساعد الشركات على تقليل نسبة الغياب وعلى تعزيز إنتاجية الموظفين. وقد أظهرت إحدى الدراسات أنه من بين الشركات التي تقدم ترتيبات عمل مرنة في المملكة المتحدة، أفاد ٧٦٪ منها أنها تسعى الى تحسين عملية استبقاء الموظفين، و٧٣٪ في المائة تحسّن تحفيز الموظفين، و٧٢٪ في المائة تحسّن مشاركة الموظفين وانخراطهم.^٢

٢. استبقاء المزيد من النساء

يكشف تقرير مجلس قيادة الشركات ٢٠١٤ Corporate Leadership Council عن أن المرونة في مكان العمل قد زادت من الطموحات المهنية للمرأة بحوالي ٣٠٪ في المائة، مما يتعارض والافتراض القائل بأن المرأة تقلل من تطلعاتها وطموحاتها المهنية متى أصبح لديها أسرة. كما حسّنت خيارات العمل المرنة من استبقاء الإناث بنسبة تصل إلى ٤٠٪ في المائة، وفقاً للتقرير.^٣ علاوة على ذلك، تؤثر أماكن العمل الصديقة للأسرة التي تشجّع على إشراك الآباء في الشؤون الأسرية بشكل إيجابي على قدرة المرأة على إدارة ضغوط العمل والأسرة.

٣. تخفيض تكاليف التشغيل

صحيح أن التدابير الصديقة للأسرة مثل برامج العمل المرنة قد تفرض تكاليف أولية، لكنها قد تؤدي في الواقع الى وفورات في تكاليف الشركة من حيث تخفيض تكاليف المنشأة، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض نفقات المناوبة. وتعتبر إحدى الدراسات الأميركية أنه يمكن تخفيض تكاليف التشغيل في شركة ما بنسبة تزيد عن ١٠ آلاف دولار سنوياً لكل فرد يعمل من المنزل بنصف دوام.^٤

٤. تضيق فجوة الأجور بين الجنسين

من الواضح أن منح إجازة الأبوة والأمومة يساعد الشركات على الحد من التمييز الذي يطال الأمومة ويضيق فجوة الأجور بين الجنسين. في الدنمارك، حيث يمكن أخذ سنة كاملة مدفوعة الأجر كإجازة أبوة مع الحق في الحصول على رعاية للطفل في نهاية فترة الإجازة الأبوية، فجوة الأجور بين الجنسين منخفضة نسبياً ومعدّل عمالة الإناث مرتفع.^٥

التوازن بين العمل والأسرة يُعتبر عائقاً كبيراً أمام وصول المرأة الى مناصب قيادية

الحاجز الأكبر أمام قيادة المرأة: وفقاً لمسح أجرته منظمة العمل الدولية مؤخراً شمل ١٣٠٠ شركة من القطاع الخاص في ٣٩ دولة نامية، أتت المسؤوليات العائلية للمرأة في المرتبة الأولى من حيث الحواجز التي تحول دون وصول المرأة الى مناصب قيادية.^٦



تقع المسؤوليات العائلية بصورة غير متناسبة على المرأة، لا سيما في الدول النامية: بيّنت دراسة شملت عدداً من الدول أن متوسط الوقت الذي تمضيه المرأة على العمل غير مدفوع الأجر هو أكثر من ضعف الوقت الذي يمضيه الرجل، والعمل الرعائي غير مدفوع الأجر الذي تؤديه المرأة في الهند وغيرها من الدول منخفضة الدخل يتخطى عمل الرجل بعشرة أضعاف.^٧



غياب الدعم الهيكلي لأفراد الأسرة العاملين: إن أبرز سببين ذكرتهما الإناث الأميركيات اللواتي تركن العمل بدوام كامل هما غياب دعم الدولة لنفقات رعاية الأطفال وتجاوز خمسين ساعة عمل في الأسبوع.^٨



إن «العبء المزدوج» المتمثل بإدارة العمل والمسؤوليات العائلية وأسلوب العمل «في أي وقت وأي مكان» يحدّ من تقدم المرأة: وفقاً لدراسة أجرتها شركة ماكينزي في أميركا اللاتينية، أفادت ٨٢ في المائة من الإناث أن سعيهن لقضاء المزيد من الوقت مع أسرهن هو السبب الرئيسي وراء مغادرتهن طوعاً عملهن في منتصف حياتهن المهنية أو حتى عند وصولهن إلى مناصب متقدمة.^٩



تسهم المعايير الاجتماعية في ظاهرة «الأنبوب المثقوب»: كشفت دراسة أجرتها وكالة حكومية في كوريا أن الحمل والولادة هما السببان الرئيسيان وراء تخلي النساء اليافعات عن حياتهن المهنية. فالمعايير الاجتماعية التي تتوقع من المرأة تحمّل المسؤولية كاملة عن الواجبات الأسرية والمنزلية تجعل من الصعب على الأمهات الشابات البقاء ضمن القوة العاملة.^{١٠}



زيادة مسؤوليات الرجل الأسرية: في الولايات المتحدة، ارتفع مستوى صراع «العمل والحياة» بشكل حاد أكثر عند الذكور، حيث انتقل من ٣٤ في المائة في العام ١٩٧٧ إلى ٤٩ في المائة في العام ٢٠٠٨، مقارنة بالإناث اللواتي انتقلن من ٣٤ في المائة في العام ١٩٧٧ إلى ٤٣ في المائة في العام ٢٠٠٨، مما يشير إلى ارتفاع نسبة الأسر حيث الرجل والمرأة معاً يكسبان العيش.^{١١}



ما عساها تفعل الشركات؟

خلق ثقافة صديقة للأسرة

من المؤكد أنّ خلق بيئة تدعم حياة الموظف الأسرية سيحسن من مشاركة الموظف وإنتاجيته، مما يساهم في زيادة المكاسب التجارية للشركة. وتشير البحوث إلى أن الموظفين الملتزمين يحققون حتى ٤٣ في المائة من العائدات أكثر من الموظفين غير الملتزمين، والشركات التي تضم موظفين ملتزمين لديها القدرة على تحسين أدائها بنسبة ٢٠ في المائة.^{١٢} إن الإدارات والأنماط الذين يدعمون البرامج الصديقة للأسرة، وثقافة الشركات التي تقدّر الحياة الأسرية، كلها عناصر مهمة في خلق بيئة عمل صديقة للأسرة.

للتشجيع على خلق الأماكن الصديقة للأسرة في سلوفينيا، قامت وزارة العمل والأسرة والشؤون الاجتماعية منذ العام ٢٠٠٧ بوضع برنامج شهادات اعتماد للمنشآت الصديقة للأسرة. وتركز الشهادة على ممارسات صاحب العمل التي تدعم التوفيق بين العمل والأسرة. وتقدّم بعض الشركات خيارات مرنة للعمل، وأيام إجازة إضافية، والدعم لرعاية الأطفال، وبرامج لتخفيف الإجهاد. تُظهر جميع الشركات الحائزة شهادة اعتماد نتائج إيجابية من حيث تعزيز سمعة الشركة، وانخفاض معدل المناوبة على صعيد الموظفين، والتغيب عن العمل، وتحسين الإنتاجية، وزيادة درجة التزام الموظفين. ويشير أليس كرانج كوسلان Ales Kranjc Kuslan، مدير معهد إكفيليب Ekvilib الشريك في التنفيذ، إلى أن «الإدارة العليا تبدأ في التفكير بالموظفين كشركاء وكاستثمار على المدى الطويل، وليس فقط كمجرد تكلفة». أكثر من ١٣٠ شركة توظف حوالي ٥٠ ألف موظف حازت شهادات اعتماد بموجب هذا المخطط.^{١٣}



تقديم ترتيبات مرنة للعمل

تكتسب المرونة في مكان العمل أهمية متنامية بالنسبة للشركات التي تسعى لجذب المواهب والحفاظ عليها وتنميتها. فخيارات العمل مثل ساعات العمل المرنة (عند الإمكان)، والعمل عن بعد، وتقاسم العمل، والعمل الأسبوعي المضغوط، ومواقع العمل المرنة تسمح للموظفين بإعادة ترتيب عملهم بطريقة تسهم في رفاهية أسرهم. وقد أظهر مسح لسوق العمل العالمي على يد المجلس التنفيذي للشركات في العام ٢٠١٣ أن نية المرأة في البقاء في منصب قيادي تزداد ثلاث مرات عندما تكون راضية عن مرونة مكان العمل.^٤ لكن لا تزال خيارات العمل المرنة غير مستخدمة بالقدر الكافي من قبل الإناث اللواتي يحتلن مناصب عالية.

إن المواقف والتصورات التي تقول «إن العمال المرنين لا يحصلون على ترقية» و«أن فريق العمل سيظن أنني غير ملتزم (ة) إذا كنت غائبة» تحول دون لجوء القوة العاملة الى سياسات العمل المرنة. ولتطبيق سياسة العمل المرن بشكل ناجح، يتعيّن على الشركات تشجيع المدراء وكبار المسؤولين لدعم فرق عملهم، رجالاً ونساءً، في إيجاد طرق خلاقة للقيام بعملهم، وتسهيل الضوء على قصص نجاح الموظفين لتعزيز ثقافة التغيير.

يهدف مصرف وستباك الأسترالي، وهو رائد في عالم المصارف والتمويل، الى جذب المواهب والاحتفاظ بها من خلال تقديم خيارات العمل المرنة والسياسات والبرامج الابتكارية التي تلبي احتياجات الموظفين ذوي المسؤوليات العائلية. وهو يوفر خيارات عمل مرنة للموظفين مثل تقاسم الوظائف، والعمل عن بعد، والفواصل المهنية التي تصل مدتها الى اثني عشر شهراً، وإجازة مدفوعة الأجر تصل الى ثمانية أسابيع، والعمل بدوام جزئي، والعمل من المنزل، وساعات العمل المكثفة. هذه الخيارات تجذب الموظفين (ذكوراً وإناثاً) وأصبحت من الاعتبارات الرئيسية بالنسبة الى الباحثين عن عمل. ويبرز نجاح برنامج العمل المرن في وستباك من خلال ارتفاع معدلات الاقبال، حيق قام ٤٣ في المائة من المستجوبين (٤٨ في المائة إناث) باستخدام أحد خيارات العمل المرن التي يوفرها مصرف وستباك.^٥

دعم رعاية الطفل

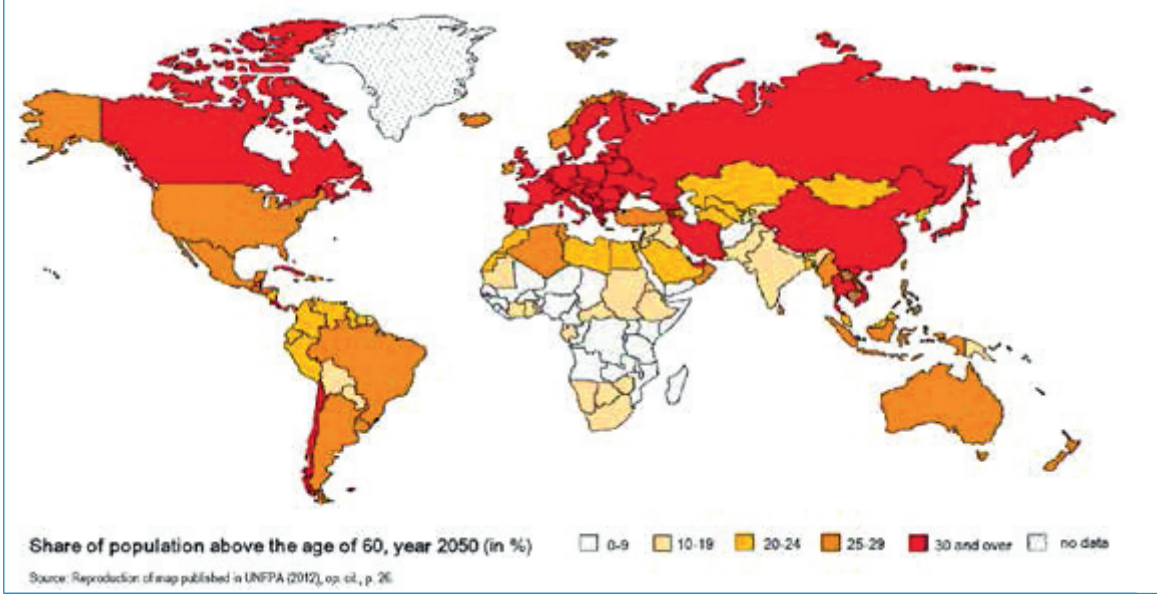
تمثل رعاية الأطفال تحدياً كبيراً للأولياء العاملين، خاصة في الدول حيث دعم الدولة محدود. ويشكل ضعف جودة الرعاية بأسعار معقولة أحد الأسباب الرئيسية التي تدفع بالمرأة الى التسرّب من القوة العاملة أكثر من الرجل. ويمكن للشركات أن تنظر أبعد من ذلك فتحدث فرقاً إيجابياً من خلال توفير المساعدة لرعاية الأطفال. إذ توجد طرق تسمح للشركات بمساعدة الموظفين في تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم، مثل خدمات رعاية الأطفال في مكان العمل، وإعانات رعاية الأطفال، ودعم الأشخاص المعوّقين الذين يحتاجون الى من يعيّلهم، وغيرها من الفوائد الطبية. وأظهرت دراسة للتكاليف والفوائد أجراها البنك الاتحادي في باسادينا، كاليفورنيا، أن برنامج الرعاية اليومية للأطفال الذي وفرته المؤسسة في مكان العمل، وقّر عليها بين ١٣٨ و ٢٣٢ ألف دولار في تكاليف العمليات السنوية، وذلك بفضل تراجع نسبة المناوبة والتغيب عن العمل.^٦

يوجد دعم آخر منخفض التكلفة يمكن للشركات تقديمه للموظفين، وهو المعلومات حول خدمات رعاية الأطفال والإحالة إليها. يمكن أن تختار الشركات أيضاً التشارك مع شركات أو موظفين آخرين لتقاسم النفقات ذات الصلة برعاية الأطفال. وتسمح هذه التدابير للموظفين، ولاسيما النساء، بالبقاء على التزامهم ونتاجيتهم في مكان العمل فيما يديرون مسؤولياتهم الرعائية بفعالية.

اعتمدت شركة نيسان Nissan الرائدة في مجال السيارات اليابانية عدداً من التدابير الصديقة للأسرة من أجل تحسين تمثيل المرأة في المناصب الإدارية. وقد أنشأت الشركة مركزاً لرعاية الأطفال في مكان العمل، وطبقت سياسة للعمل من المنزل، و حدّدت عدداً من الأيام في الشهر حيث يستطيع الآباء والأمهات العمل من المنزل لرعاية طفلهم المريض. وساهمت هذه الجهود في زيادة نسبة المديرات في نيسان من ١,٦ في المائة في العام ٢٠٠٤ الى ٧,١ في المائة في العام ٢٠١٤. وتهدف نيسان الى زيادة نسبة المديرات بحوالي ١٠ في المائة بحلول العام ٢٠١٧.^٧

تقديم الرعاية للمسنين

حالياً، وأكثر من أي وقت مضى، أصبح سكان العالم يعيشون لفترة أطول. وتوضح الخريطة أدناه نسب السكان المتوقع أن يكون عمرهم فوق ستين سنة في العام ٢٠٥٠. في المطلق، الشيخوخة هي علامة تقدم وسبب للابتهاج؛ لا يزال العديد من كبار السن اليوم ملتزمين ومستقلين، وغالباً ما يكونون ناشطين من ناحية توفير الرعاية للآخرين. لكن تقدّم السكان في السن يأتي بعلاقات جديدة بين الأجيال تشكّل بدورها تحدياً للموظفين والشركات.



«يتعين على جميع أصحاب العمل الجديين اليوم أن يعترفوا بأن نسبة كبيرة من موظفيهم قد يكونون من مقدمي الرعاية. وإذا اختفت شبكة الرعاية غير النظامية فستقع الكارثة في البلاد»

جاك واترز

نائب رئيس الشؤون الخارجية والطبية في شركة بفايزر Pfizer، الولايات المتحدة

في هذه الأيام، تتزايد نسبة الموظفين المسؤولين عن رعاية المسنين. في المملكة المتحدة، يجمع شخص من أصل تسعة في القوة العاملة بين العمل المدفوع الأجر والرعاية غير المدفوعة الأجر لشخص كبير في السن، أو مريض أو يعاني من إعاقة^{١٨}

رغم تقدّم النساء على الرجال في مجال تقديم الرعاية، يلاحظ أنّ عدد الرجال في تزايد. في الولايات المتحدة، تُقدّر بحوالي ٤٠ في المائة نسبة الذكور الذين يقدمون الرعاية الأسرية بعد أن كانت تبلغ ١٩ في المائة في العام ١٩٩٦. وكما أن الأبوة النشطة أصبحت أكثر قبولاً مع طفرة المواليد، كذلك دور الأبناء الذين يقدمون الرعاية لأوليائهم. وقد ساهم تراجع حجم الأسر وتزايد عدد النساء العاملات بدوام كامل في هذا التحول.^{١٩}



مع تزايد شيخوخة السكان، أصبح دعم الموظفين المسؤولين عن رعاية المسنين أكثر أهمية بالنسبة لأصحاب العمل الذين يريدون الحفاظ على قوة عاملة ملتزمة ومنتجة. ووفقاً لتقديرات شركة مت لايف MetLife، عدم دعم العمال المسؤولين عن رعاية أشخاص مسنين قد يكلف الشركات حوالي ٣٤ مليار دولار أميركي سنوياً بسبب تراجع الإنتاجية، والتغيب، وعدم الالتزام، والمناوئة، وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية.^{٢٠} ويمكن للشركات أن تقدم، بالإضافة إلى المرونة، منافع مثل المعلومات حول خدمات رعاية المسنين، وتقييمات الشيخوخة، ومجموعات الدعم في مكان العمل، والمساعدة القانونية والإدارية، والتوقف عن العمل من أجل المواعيد الطبية.

تطبيق رزم الإجازات القانونية وغير القانونية

لعلّ الأمهات هنّ أكبر المستفيدات من تغيير الآباء للحفازات. وجد معهد تقييم سياسات سوق العمل في السويد أن مداخل الأم المستقبلية زادت بمعدل ٧ في المائة عن كل شهر إجازة أخذها الأب.^{٢٣}



تعترف الشركات الصديقة للأسرة بأن رعاية الأطفال أو الوالدين أو كليهما أمر مرهق مالياً وعاطفياً في آن معاً، وبأن الموظفين بحاجة إلى الوقت لإدارة كل التفاصيل والقرارات ذات الصلة بتقديم الرعاية. فحيازات الإجازات المناسبة مثل إجازة الأمومة والأبوة، وإجازة التبني، وإجازة الأبوة، وتمديد إجازة الغياب – والتي يجيز القانون بعضاً منها – يمكن أن تسمح للموظفين برعاية أحبائهم. وعلاوة على ذلك، فإن تشجيع الرجال على أخذ إجازة الأبوة يساعد في تقليل التمييز ضد المرأة بسبب الأمومة في مكان العمل، ويسمح للمرأة بإدارة واجبات العمل والأسرة. ولكن، لا تزال معدلات الإقبال على الإجازة منخفضة بين الموظفين خوفاً من التمييز. وتشير بعض الدراسات إلى أن الرجال والنساء الذين يأخذون إجازة من العمل يُنظر إليهم على أنهم أقل التزاماً بعملهم، مما يؤدي إلى تخفيض أجورهم أو إنزال درجاتهم.^{٢٤} وللمساعدة في تقليل الوصمة المرتبطة بالإجازة، يمكن للشركات تحديد سوابق هادفة للموظفين الآخرين من خلال تشجيع المدراء (الرجال والنساء على حد سواء) على استخدام إجازاتهم.

في شركة انفوسيس الهندية Infosys India، سياسة منح إجازة سنوية غير إلزامية لرعاية الطفل وسياسة العمل بدوام جزئي سمحت للنساء بتحقيق التوازن في أولويات رعايتهن لأطفالهن. ونتيجة لذلك، عادت ٨٩ في المائة من النساء العاملات من إجازات الأمومة.^{٢٤}

منظمة العمل الدولية بشأن العمال ذوي المسؤوليات العائلية

اعتمدت منظمة العمل الدولية اتفاقية العمال ذوي المسؤوليات العائلية (رقم ١٥٦) في العام ١٩٨١ بهدف «ضمان المساواة في الفرص والمعاملة للعاملين من الجنسين»، وتسعى الاتفاقية إلى تعزيز السياسات التي تحد من الصراع بين العمل والأسرة ومكافحة التمييز الناتج عن المسؤوليات العائلية.

وتدعو الاتفاقية إلى اتخاذ تدابير من أجل:

- حظر التمييز في العمل ضد العمال ذوي المسؤوليات العائلية.
- دعم شروط وظروف العمل التي تسمح بإقامة توازن بين العمل والأسرة
- تطوير أو تعزيز المرافق الصديقة للأسرة مثل خدمات رعاية الأطفال وغيرها من الخدمات.
- توفير التدريب الذي يسمح للعمال ذوي المسؤوليات العائلية بالانضمام إلى القوة العاملة والبقاء فيها، فضلاً عن العودة إليها مجدداً بعد غياب ناتج عن تلك المسؤوليات.

1. Slaughter, A. (n.d.). Work and Life, [online] Available at: <http://worklife.wharton.upenn.edu/2014/06/caringimportant-work-anne-marie-slaughter/> [accessed 27 March 2015].
2. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), (2012). Flexible working provision and uptake. London, United Kingdom.
3. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions.
4. Catalyst, (2013). Flex Works. [online] Available at: <http://www.catalyst.org/system/files/flexworks.pdf> [Accessed 8 Apr. 2015].
5. Ben-Galim, D. (2015). Daddy Daycare?. The Huffington Post. [online] Available at: http://www.huffingtonpost.co.uk/dalia-bengalim/shared-parental-leave_b_6594992.html? [Accessed 8 Apr. 2015].
6. International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report. Geneva.
7. United Nations, (2011). Men in families and Family Policy in the Changing World. New York.
8. Cain Miller, C. and Alderman, L. (2012). Why U.S. Women Are Leaving Jobs Behind. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/12/14/upshot/us-employment-women-not-working.html> [Accessed 8 Apr. 2015].
9. McKinsey & Company, (2013). Women Matter: A Latin American Perspective.
10. 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].
11. Family and Work Institute, (2009). Times are Changing: Gender and Generation at Work and at Home. Revised 2011.
12. Visser, W. (2012). Family friendly enterprise: Slovenia leads the way. The Guardian. [online] Available at: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/family-friendly-business-workplaces> [Accessed 8 Apr. 2015].
13. Ibid.
14. Corporate Executive Board (CEB) Corporate Leadership Council, (2014). Four Imperatives to Increase Representation of Women in Leadership Positions.
15. Diversity Council Australia. (n.d.). Work-life/Flexibility - Leading practice case studies. [online] Available at: www.dca.org.au/work-life-or-flexibility/leading-practice-case-studies.html#sthash.MhaAAuzn.dpuf [accessed 24 February 2015].
16. Hahn, C. (n.d.). Day Care: An Office Affair. The Debate Room: Business Week. [online] Available at: http://www.businessweek.com/debateroom/archives/2007/04/day_care_an_office_affair.html#share [Accessed 8 Apr. 2015].
17. Ito, M. (2014). Seizing the initiative for women at work. The Japan Times. [online] Available at: <http://www.japantimes.co.jp/life/2014/11/22/lifestyle/seizing-initiative-women-work/> [Accessed 8 Apr. 2015].
18. Carers UK, (2015). 7 in 10 people juggling their job with caring for a loved one feel isolated at work. [online] Available at: <http://www.carersuk.org/news-and-campaigns/press-release-rss/4761-7-in-10-people-jugglingtheir-job-with-caring-for-a-loved-one-feel-isolated-at-work> [Accessed 20 Apr. 2015].
19. Leland, L. (2008). More Men Take the Lead Role in Caring for Elderly Parents. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2008/11/29/us/29sons.html?pagewanted=all&r=0> [Accessed 20 Apr. 2015].

20. Schulte, B. (2014). Aging population prompts more employers to offer elder-care benefits to workers. The Washington Post. [online] Available at: http://www.washingtonpost.com/local/aging-population-prompts-more-employers-to-offer-elder-care-benefits-to-workers/2014/11/16/25f9c8e6-6847-11e4-a31c-77759fc1eacc_story.html [Accessed 8 Apr. 2015].
21. Ibid.
22. 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].
23. Cain Miller, C. (2014). Paternity Leave: The Rewards and the Remaining Stigma. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/09/upshot/paternity-leave-the-rewards-and-the-remaining-stigma.html?abt=0002&abg=1> [Accessed 8 Apr. 2015].
24. World Economic Forum. (n.d). Infosys Women's Inclusivity Network (IWIN) defines women's work environment, Closing the Gender Gap Repository, [online] Available at: <http://www.weforum.org/genderparity/infosys-womens-inclusivity-network-iwin-defines-womens-work-environment> [accessed 27 March 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