



منظمة
العمل
الدولية

المساواة في الأجر

المحرك الرئيسي للمساواة بين الجنسين



لتحقيق القدرة التنافسية والنجاح في السوق، على الشركات أن تسعى لجذب واستبقاء أفضل المواهب. ولا يشكل النوع الاجتماعي مؤشراً لموهبة الفرد أو كفاءته، وبالتالي، لا بد لهذه الحقيقة الجلية والبسيطة أن تكون جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات التنوع التي تعكس العالم الذي نعيش فيه.

كما ينبغي أن يكون تقدير الموظفين من خلال ضمان المساواة في الأجر من المقومات الأساسية لاستراتيجيات التوظيف والاستبقاء داخل الشركات. ولكن، لا تزال المرأة تكسب أجراً أقل من أجر الرجل مقابل العمل بقيمة متساوية، لذا، فإن فجوة الأجور القائمة حالياً بين الجنسين تهدد بإبطاء الجهود المبذولة لتحقيق المساواة بين الجنسين في مكان العمل. ويمكن أن يرجع الخلل في الأجور إلى التحيز الجنساني ضد المرأة والذي يمس طريقة التعاطي مع الموارد البشرية ضمن المنظمات والشركات.

يجب أن تكون الفعالية في إدارة المساواة في الأجر من أبرز أولويات الشركات التي تهدف إلى سد الفجوة القيادية فيها، ليس لأن دفع الأجور بالتساوي بين المرأة والرجل هو تصرف صائب وحسب، بل لأن ذلك يساهم في إنجاح الأعمال. فالمساواة في الأجور هي أداة مهمة للشركات كي تشغل المرأة المناصب القيادية. ويتيح نظام الأجور العادل للشركات الإبقاء على أفضل المواهب، وتعزيز مشاركة المرأة في القوة العاملة، وإعطاء صورة إيجابية عن الشركة. كما أن هذا يجنبها تعريض سمعتها للخطر ويحول دون التقدّم بمطالبات قانونية محتملة.

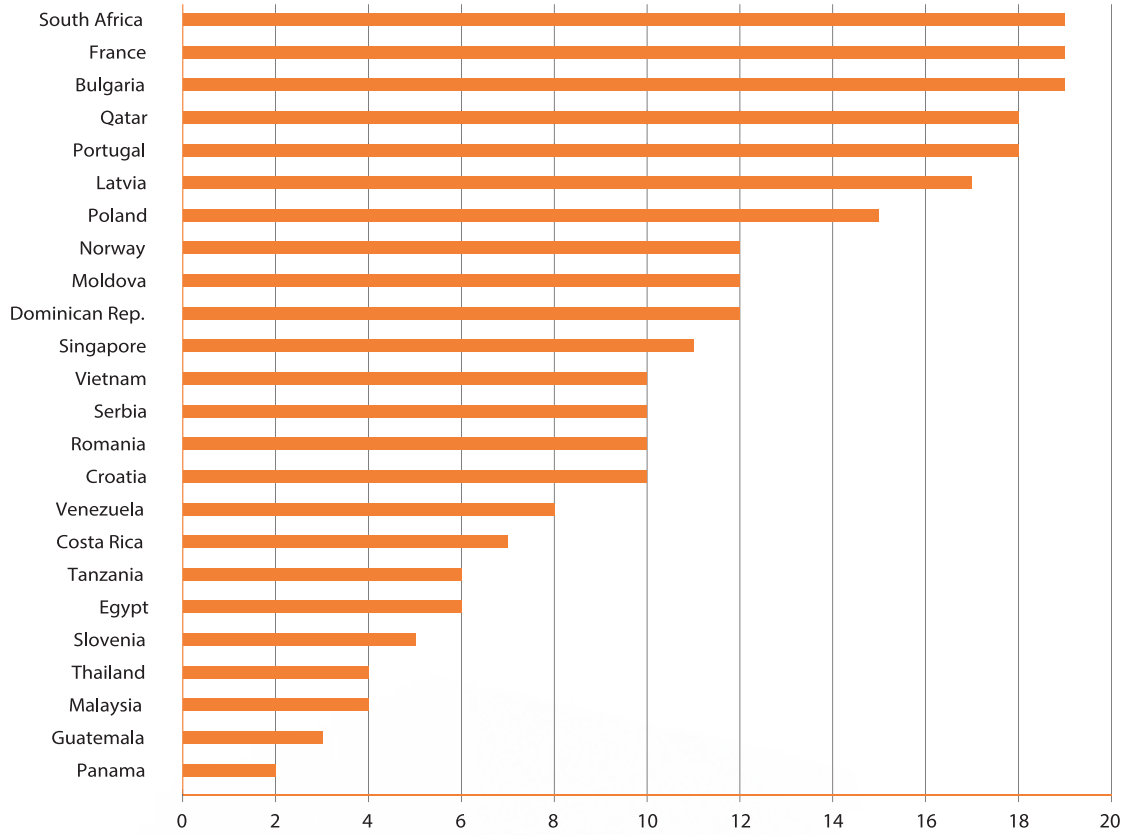
وبوسع الشركات معالجة الفجوة في الأجور بين الجنسين والدفع نحو المساواة في الأجر عن طريق تعزيز الشفافية من حيث الإفصاح عن الأجر، ووضع معايير موضوعية للأجور والترقيات، ومن خلال زيادة الوعي بشأن الحواجز التي تعترض طريق المرأة في الوصول إلى المناصب العليا.

«يبدو أن المساواة في الأجر هي المحرك الأساسي للتنوع الجنساني، ربما لأنها لا تختفي بتحسين القدر الذي يُعطى للمرأة بل يضع المرأة على قدم المساواة مع الرجل داخل الأسرة، مما يزيد من احتمال بقاء المرأة ضمن القوة العاملة»^١

فجوة الأجور بين الجنسين

غالباً ما يتم تقييم عدم المساواة في الأجر بين الجنسين من خلال مؤشر يُعرف باسم الفجوة في الأجور بين الجنسين. وتُقاس فجوة الأجور بين الجنسين الفرق بين متوسط دخل الذكور والإناث على أساس النسبة المئوية من دخل الذكور^١. وبشكل عام، ما «يبرّر» فجوة الأجور بين الجنسين في جزء منه، هو الاختلاف في المستوى التعليمي، والمؤهلات، والخبرة في العمل، والفئة المهنية، وساعات العمل. أما الجزء المتبقي والأهم، أو الجزء «غير المبرر» من فجوة الأجور، فيُعزى إلى التمييز – الشعوري أو اللاشعوري – المستشري في أماكن العمل^٣.

الدول التي تسجل فجوة في الأجور بين الجنسين بنسبة تقل عن ٢٠ في المائة، منظمة العمل الدولية، السنوات الأخيرة



المصدر: جدول فجوة الأجور بين الجنسين حسب النشاط الاقتصادي، قاعدة البيانات الإحصائية الخاصة بمنظمة العمل الدولية، حزيران/يونيو ٢٠١٤. جميع الدول في ٢٠١٢، باستثناء لاتفيا والنرويج والبرتغال وقطر (٢٠١٣)، بلغاريا وكرواتيا وفرنسا ومولدوفا وسلوفينيا (٢٠١١)، بولندا (٢٠١٠).

على الصعيد العالمي، تُقدّر الفجوة في الأجور بين الجنسين بحوالي ٢٢,٩ في المائة^٤

رغم تقلص الفجوة بشكل تدريجي في العقود الماضية، لا تزال فجوة الأجور بين الجنسين كبيرة في العديد من الدول، وهي تتراوح بين نسبة مئوية صغيرة وأكثر من ٤٠ في المائة. ويُظهر الرسمان ٧,١ و ٧,٢ الفجوة في الأجور بين الجنسين أي بين الرجل والمرأة في دول مختارة، في خلال السنوات الأخيرة^٥.

تتسع الفجوة في الأجور بين الجنسين خاصة بالنسبة للنساء ذوات الدخل المرتفع.

تُظهر بيانات منظمة العمل الدولية أن النساء ذوات الدخل المرتفع يتأثرن بشكل سلبي أكثر من فجوة الأجور بين الجنسين. وتُظهر أيضاً أن الجزء «غير المبرر» من الفجوة قد يكون أكبر بالنسبة للنساء ذوات الدخل المرتفع^٦.

ويؤكد على هذا النمط تقرير صدر مؤخراً عن ويلز فارغو Wells Fargo، حيث بيّن أن فجوة الأجور بين الجنسين هي لصالح الرجل في كل مرحلة من المراحل، وأن فجوة الأجور تتسع كلما تسوّق الموظفون السلم داخل الشركة^٧.

الدول التي تسجل فجوة في الأجور بين الجنسين بنسبة تقل عن ٢٠ في المائة، منظمة العمل الدولية، السنوات الأخيرة



لمصدر: جدول فجوة الأجور بين الجنسين حسب النشاط الاقتصادي، قاعدة البيانات الإحصائية الخاصة بمنظمة العمل الدولية، حزيران/يونيو ٢٠١٤. جميع الدول في العام ٢٠١٢، باستثناء جمهورية التشيك وإثيوبيا (٢٠١٣)، النمسا وبلجيكا وبوليفيا وفنلندا واليونان ونيوزيلندا وسيشيل وإسبانيا (٢٠١١)، مالطا وسويسرا والولايات المتحدة الأمريكية (٢٠١٠)، الإمارات العربية المتحدة (٢٠٠٩)

تتسع الفجوة في الأجور بين الجنسين عندما ينطوي الأجر على مكون استنسابي.

تبين البيانات التي صدرت مؤخراً عن وكالة المساواة بين الجنسين في مكان العمل (WGEA) في استراليا أنه عندما تم احتساب الفجوة في الأجور على أساس الأجر الإجمالي بدلاً من الراتب الأساسي، كانت الفجوة في الأجور أعلى في جميع الفئات من الإداريين وغير الإداريين، مما يشير إلى أن الإناث يحصلن على مكافآت تقديرية أقل من الرجال.^٨ قد يكون التحيز بين الجنسين في مكان العمل عاملاً مساعداً.

يتلقى الرجل أجراً أعلى من أجر المرأة حتى في المهن النسائية التقليدية.

وفقاً لبحث أجرته مؤخراً جامعة كاليفورنيا، سان فرانسيسكو، يتلقى الممرضون الرجال أجوراً أعلى من الممرضات بمعدل ١٠٠ دولار أمريكي في السنة، وهذه الفجوة على حالها منذ ثلاثين عاماً. كما أن الرجال يتلقون أجوراً أعلى من أجور النساء في المهن التي تهيمن عليها الإناث مثل التدريس.^٩

الفجوة في الأجور بين الجنسين هي أسوأ في صفوف الإناث المنتميات إلى الأقليات.

في حين أن متوسط دخل المرأة في الولايات المتحدة يبلغ ٧٧ في المائة من متوسط دخل الرجل (٢٠١٢)، تكسب النساء الأمريكيات من أصول أفريقية ٦٤ في المائة فقط والنساء الإسبانيات ٥٥ في المائة فقط مما يكسبه نظرائهن الذكور من البيض وغير اللاتينيين.^{١٠}

على الوتيرة الحالية، سيستغرق المسعى لسد الفجوة في الأجور بين الجنسين أكثر من ٧٠ عاماً.

ما هي أسباب الفجوة في الأجور بين الجنسين؟

غالباً ما توظّف الإناث بأجور أدنى من أجور الذكور

تنشأ الفجوة في الأجور بين الجنسين لعدد من الأسباب. فالأفكار النمطية القديمة التي تعتمد على نموذج معيل الأسرة الذكر، هي السبب الرئيسي وراء فجوة الأجور بين الجنسين. وكثيراً ما يتم توظيف الإناث لقاء أجور أدنى من أجور الذكور، وتتفاقم الفجوة في كل مرحلة من المراحل المتعاقبة. وتظهر دراسة محفزة أن الإناث الحاصلات على ماجستير إدارة الأعمال من أهم كليات إدارة الأعمال في الولايات المتحدة وكندا وأوروبا وآسيا يكسبن ٤٦٠٠ دولار أميركي أقل من الذكور الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال في أول وظائف لهن. كما تشير البيانات إلى أن الفرق في الأجور يصبح أكثر وضوحاً بعد ثلاث سنوات على التخرج، إذ تتوسّع فجوة الأجور بين الجنسين لتصل إلى ٣٦ في المائة في أفريقيا وأميركا اللاتينية.^{١٢}



ضعف الحضور والعمل الوجيه ينعكس انخفاضاً في الأجر

إن ثقافة الشركات التي يهيمن عليها الذكور، والتي يُطلق عليها اسم «نواحي الصبيان»، قادرة على استبعاد المرأة من شبكات الشركات الهامة صاحبة النفوذ، وبخاصة متى تُتخذ القرارات بعد ساعات العمل. فضعف الحضور الوجيه بسبب المسؤوليات العائلية أو ترتيبات العمل المرنة قد تكون أيضاً عاملاً يتسبب بعدم المساواة في الأجر حتى عند تحقيق النتائج والإنجازات المطلوبة.^{١٣}



المرأة معرضة لعقوبة الأمومة

يوجد عامل آخر يساهم في توسيع فجوة الأجور بين الجنسين وهو الأمومة. تظهر دراسة منظمة العمل الدولية حول فجوة الأجور الخاصة بالأمومة أن الأمهات في جميع أنحاء العالم يتعرضن لعقوبة الأجور ويكسبن أقل من الإناث بدون أطفال.^{١٤} وتُعاقب إناث كثيرات من خلال حصولهن على مكافآت وترقيات أقل، كونهن يأخذن إجازات أو يعتمدن جداول عمل مرنة تماشياً مع مسؤولياتهن في مجال تقديم الرعاية.



خلافًا للرجل، تميل المرأة إلى عدم المطالبة برفع أجرها

غالباً ما تردد المرأة في التفاوض لمصلحتها، وبالتالي هي أقل ميلاً للمطالبة بأجر أعلى، مما يسهم في زيادة الفجوة في الأجور بين الجنسين. وأظهرت دراسة حول دفعة من الطلاب والطالبات المتخرجين الذين حازوا شهادة ماجستير في إدارة الأعمال أن ١٢,٥ في المائة فقط من الإناث فاوضن عرض العمل المقدم لهن مقارنة بخمسين في المائة من الذكور.^{١٥}



جعل المساواة في الأجر محور استراتيجية المساواة بين الجنسين



مفهوم «العمل ذات القيمة المتساوية»^{١٦}

إن مفهوم «العمل ذات القيمة المتساوية» يشمل «العمل المتساوي» ولكنه يتجاوزه. فالأجر المتساوي مقابل العمل متساوي القيمة لا يغطي فقط الحالات حيث يقوم الذكور والإناث بنفس العمل أو بعمل مشابه، بل أيضاً الحالات حيث يقومون بأعمال مختلفة. عندما يقوم الذكور والإناث بعمل يختلف من حيث المحتوى، حيث ينطوي على مسؤوليات مختلفة، ويتطلب مهارات أو مؤهلات مختلفة، ويمارس في ظروف مختلفة، لكنه متساوي القيمة بشكل عام، من المفترض أن يتقاضوا أجراً متساوياً. هذا المفهوم حاسم للقضاء على التمييز

وتعزيز المساواة، لأن المرأة والرجل غالباً ما يؤديان وظائف مختلفة، في ظروف مختلفة أو حتى في منشآت مختلفة. تبقى المرأة متواجدة في عدد محدود من الوظائف، والوظائف التي يغلب عليها الوجود النسائي لا تحظى بالتقدير الكافي. حتى في الوظائف الإدارية، تبقى المرأة محصورة في مجالات معينة مثل الموارد البشرية، والعلاقات العامة والإدارة، وقيمتها من الناحية النقدية أقل من مجالات مثل العمليات، والمبيعات، والإدارة العامة التي يطغى عليها الرجال في الغالب.

منظمة العمل الدولية والمساواة في الأجر

منذ نشأتها، التزمت منظمة العمل الدولية تعزيز تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في عالم العمل. وهي تواصل تكريس البحوث والخبرات التقنية اللازمة لفهم الأسباب الرئيسية وراء فجوة الأجور بين الجنسين، وتسعى لبناء القدرات من خلال استعراض أفضل الممارسات في العالم.

- ومن بين المنشورات الصادرة مؤخراً عن المساواة في الأجر والفجوة في الأجور بين الجنسين:
- التقرير العالمي للأجور ٢٠١٤-٢٠١٥ الصادر عن منظمة العمل الدولية والذي يجمع أحدث الإحصاءات بشأن الأجور الخاصة بالجنسين ويحلل أسباب الفجوة في الأجور بين الجنسين؛
- فجوة الأجور الخاصة بالأمومة وهي ورقة تستعرض الاشكاليات، والنظريات، والأدلة الخاصة بعقوبة الأجر ذات الصلة بالأمومة.
- المساواة في الأجر: دليل تعريف في صادر عن منظمة العمل الدولية، يوضح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالأجر المتساوي ويقدم أفكاراً ونصائح عن كيفية تطبيق المساواة في الأجر بشكل عملي؛
- المرأة في الإدارة والأعمال: التقرير العالمي لاكتساب الزخم الذي يبحث في فجوة الأجور بين الجنسين من منظور الأعمال وإدارتها.

اتفاقية منظمة العمل الدولية بشأن المساواة في الأجور، ١٩٥١ (رقم ١٠٠): المساواة في الأجور بين الرجل والمرأة لدى تساوي قيمة العمل

- تعرّف «الأجر» الذي يشمل الأجر أو الراتب العادي، أو الأدنى، وجميع التعويضات الأخرى التي يدفعها صاحب العمل للعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، نقداً أو عيناً، لقاء استخدامه له.
- تركّز على مسألة محورية هي «قيمة» العمل المنجز وليس «الأجر المتساوي للعمل المتساوي».
- تطلب من الدول الأعضاء تعزيز وضمان تطبيق مبدأ مساواة العمال والعاملات في الأجر لدى تساوي قيمة العمل.

ما عساها تفعل الشركات؟

استناداً إلى أفكار ونصائح شركات نجحت فعلياً في تضيق الفجوة في الأجور بين الجنسين، بوسع الشركات وضع استراتيجية لتعزيز المساواة في الأجور على أساس البرامج التشغيلية الواردة في القسم التالي.

إجراء تحليل دوري حول المساواة في الأجر

يمكن للشركات أن تحدد الفوارق في الأجور بين الجنسين ضمن المنظمة نفسها، على مختلف المستويات وفي مختلف الوظائف، من خلال جمع بيانات شاملة حول الأجور وعبر إجراء التحليلات الدقيقة للمساواة بين الأجور. ومن شأن النتائج التي تفضي إليها هذه المهام أن توفر للشركات رؤياً حول فجوات الأجور السائدة في الشركة ومساعدتها على استحداث الحلول الذكية التي تهدف إلى معالجة أسباب عدم المساواة في الأجر. وتوجد أدوات مختلفة لتحليل المساواة في الأجر وهي تتناسب مع الاحتياجات الخاصة بكل منشأة، ويمكن للشركات الاستفادة من خبرات مقيمين من خارج الشركة مهتمهم إجراء مراجعات مستقلة حول المساواة في الأجر. على سبيل المثال، في ألمانيا، تم استحداث أداة للتقييم الذاتي للأجر المتساوي «Logib-D»، مما يتيح للشركات توليد البيانات الخاصة بالأجور، وإجراء عمليات التقييم، وتحديد نقاط العمل المحركة للجهود الآيلة الى تضيق فجوة الأجور. ١٧ من المهم بمكان أن تجري الشركات مراجعات دورية فتتمكن من الدفع الى الأمام نحو المساواة في الأجر بشكل متماسك.

قامت شركة الاتصالات العالمية تيلسترا Telstra بتركيز جهودها على جمع وتحليل البيانات الخاصة بالأجور بغية تعزيز المساواة في الأجر. وهي تجري تحليلاً منتظماً للرواتب وتستخدم نتائج التحليل لمراجعة وتنقيح السياسات والإجراءات. وقد سمح لها ذلك باقتفاء التقدم المحرز وتحويل استراتيجية المساواة في الأجر الخاصة بالشركة الى استراتيجية فعّالة.^{١٨}

من جهتها، اعتمدت شركة مايكروسوفت أهدافاً من ناحية التنوّع قابلة للقياس حرصاً على وجود «ليس فقط الأجر المتساوي لقاء العمل المتساوي بل أيضاً الفرصة المتساوية لقاء العمل المتساوي». ووضعت مايكروسوفت نظاماً لمراقبة الأجور وقامت بمراجعة بيانات النوعية من خلال بطاقة قياس الأداء، حرصاً على عدم نشوء تباينات في الرواتب. إن نسبة التباين في الأجر الأساسي الذي يتقاضاه العاملون والعاملات في مايكروسوفت مهما كان عرقهم، هي دون ٥، في المائة في الولايات المتحدة.

تحديد القيمة المتساوية^٢

من المهم بمكان أن تقيّم الشركات، بشكل مستقل، قيمة كل وظيفة، وتحرص على الابتعاد عن أي تحيز في هذه العملية. ويشكل دليل منظمة العمل الدولية تعزيز الإنصاف: تقييم الوظائف المحايد إزاء النوع الاجتماعي من أجل المساواة في الأجر، أداة فعالة لمقارنة الوظائف وتحديد قيمة وظيفة مقارنة بوظائف أخرى. ولتحديد القيمة الرقمية للوظيفة، على الشركات استخدام النهج التحليلي لتقييم الوظائف، على أساس مجموعة من المعايير المحايدة إزاء النوع الاجتماعي بينها المهارات والمؤهلات، والمسؤوليات، والجهد وظروف العمل، وعليها أن تحرص على ضمان المساواة في الأجر لقاء العمل متساوي القيمة. وبهذه الطريقة، تتأكد الشركات من أن الوظائف التي تشغلها أغلبية من الإناث لا يُساء تقديرها ولا تُقابل بأجور منخفضة.

في البرتغال، وكجزء من مشروع «إعادة تقييم العمل لتعزيز المساواة بين الجنسين» الذي تموّله المفوضية الأوروبية، وبمساعدة تقنية من منظمة العمل الدولية، تم تشكيل لجنة قطاعية ثلاثية مهمتها وضع نهج لتقييم الوظائف في قطاع المطاعم. وقد ساعد تطبيق نهج تقييم الوظائف في الحدّ من فجوة الأجور بين الجنسين من خلال التصدي للتمييز ضد المرأة في الوظائف التي يغلب فيها الحضور النسائي والتي لطالما لم تُقدّر حسب قيمتها».

ابتكار نظام مكافأة عادل



أظهر التقرير الأخير الصادر عن البنك الاحتياطي الفيدرالي في نيويورك أن المديرات يتلقين حوافز مالية أقل بكثير من زملائهن الذكور مقابل الأداء المحرز ونمو الأعمال. ٢٢ يمكن لانعدام الشفافية في هيكلية التعويضات أو حزم المكافآت أن يزيد من حدة التفاوت في الأجور بين الذكور والإناث. فوضع المعايير الواضحة والموضوعية لتحديد المكافآت يساعد الشركات في الكشف عن الانحياز في الأجور والترقية. ويمكن للشركات التصدي للفجوة في الأجور في نظم التعويض عن طريق تحديد عتبة، وهدف، وحد أقصى لرفع الأجور أو العلاوات من أجل ضمان توزيع عادل للمكافآت على أساس الجدارة بين الذكور والإناث. وقد اعتمد عدد من الشركات استراتيجية فعالة لمناقشة ومقارنة مكافآت الموظف ضمن مجموعة من الأنواع. مما يساعد في الدفع نحو المساواة والحد من التحيز في نظام المكافآت.

قامت شركة خدمات الإنترنت متعددة الجنسيات Google بالترويج للتنوع بين الجنسين من خلال تشجيع الإناث على التفاوض. وقد كشف نظامها التحليلي أن نهج المكافآت الذي يعتمد على الترشيح الذاتي، يشكّل عائقاً أساسياً يحول دون ترقية عدد كبير من الإناث. وقلّة من الإناث دافعن عن أنفسهن إذ غالباً ما تمّ صدهن. ولمعالجة هذه المسألة، نظمت شركة Google ورش عمل لقادتها من الإناث حيث شدّدت على أن من المتوقع منهن الترويج لذواتهن وتسليط الضوء على الاستراتيجيات اللازمة التي تساعدن في ذلك. وعليه، فقد نجحت Google في ردم فجوة الترقّيات بين الجنسين.

تعزيز الشفافية في الأجر

يتطلب تحقيق الإنصاف في الأجر قدراً أكبر من الشفافية في الأجور. ووفقاً لوكالة المساواة بين الجنسين في مكان العمل (أستراليا)، تصبح الفجوة في الأجور شبه معدومة عندما يتم تحديد الأجر بشفافية مقارنة بنسبة ٢٠,٦ في المائة لدى حجب المعلومات حول الأجور. ٢٤ ديبورا أشتون، وهي نائبة الرئيس – مديرة قسم التنوع في شركة Novant Health، تعتبر أن نشر المعايير والصيغ المستخدمة لتحديد الأجور والجدارة يمكن أن تساعد الشركات في ضمان المسارات الشفافة والعدالة. ٢٥ مؤخراً، صدرت أحكام مثل قانون Lilly Ledbetter للأجر العادل في الولايات المتحدة ٢٠٠٩، وقانون المساواة في المملكة المتحدة ٢٠١٠، من أجل تعزيز الشفافية في الأجور.

تكتسب الشفافية أهمية كبيرة لأنك إذا عرفت ما هو راتبك وماذا يتقاضى زملاؤك من رواتب، فهذا يمنح الإناث المعلومات التي تسمح لهنّ بالتفاوض والمطالبة والحصول على أجر عادل بالتساوي مع الذكور.^{٢٦}

ديبورا جيليس
الرئيسة والمديرة التنفيذية في Catalyst

لتعزيز شفافية الدخل، ألزمت خطة العمل الوطنية النمساوية للمساواة بين الجنسين في سوق العمل جميع الشركات التي تضم أكثر من ١٥٠ موظفاً، نشر تقارير حول دخل الموظفين كل عامين. والمطلوب من الشركات الإبلاغ عن عدد الذكور والإناث المصنّفين ضمن كل فئة مع متوسط الدخل أو الدخل الوسيط لكل فئة. والهدف من آلية الإبلاغ هذه هو تشجيع الشركات على معالجة فجوة الأجور بين الجنسين في النمسا، والتي تقدّر بنسبة ٣٨ في المائة.^{٢٧}

دعم المرونة

لا يزال مدراء شركات كثيرة يلجأون الى ساعات الحضور كمقياس لأداء الموظفين. يوجد تصوّر واسع الانتشار في أماكن العمل مفاده أن الموظفين الذين يحترمون ساعات العمل التقليدية وحدهم أهل للترقية. هذا يؤثر سلباً على المرأة العاملة، لأن المرأة لا تزال تأخذ على عاتقها الجزء الأكبر من مسؤوليات البيت، وهي تضطر الى اختيار ترتيبات عمل مرنة أكثر من الرجال لإدارة العمل والمسؤوليات الأسرية. بوسع للشركات الحدّ من تأثير التحيز في القرارات الخاصة بالأجور عن طريق تثقيف المشرفين حول كيفية إدارة جداول العمل المرنة، وتحويل الوظائف المرنة الى خيار فعلي لكل من الإناث والذكور. فالمرونة تسمح للذكور والإناث معاً بتحقيق التوازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية مع الحفاظ على إنتاجيتهم ضمن القوة العاملة.

المراجع:

1. Mercer, (2014). When Women Thrive Businesses Thrive.
2. Oelz, M., Olney, S. and Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. Geneva: International Labour Office.
3. International Labour Organization, (2015). Global Wage Report 2014/15. Geneva.
4. International Labour Organization, (2011). A new era of social justice, Report of the Director-General, Report I(A), International Labour Conference, 100th Session. Geneva.
5. International Labour Organization, (2015). Women in Business and Management: Gaining Momentum Global Report. Geneva.
6. International Labour Organization, (2015). Global Wage Report 2014/15. Geneva.
7. Ferro, S. (2015). There's A Gender Pay Gap At Every Age, And It Only Gets Worse As Workers Get Older. Business Insider UK. [online] Available at: <http://uk.businessinsider.com/gender-pay-gap-rates-by-age-2015-1?r=US> [Accessed 17 Apr. 2015].
8. Australian Government: Workplace Gender Equality Agency, (2015). Gender pay gap biggest in manager ranks. [online] Available at: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [Accessed 17 Apr. 2015].
9. The Editorial Board, (2015). Women Still Earn a Lot Less Than Men. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2015/04/14/opinion/women-still-earn-a-lot-less-than-men.html?nlid=35354520&src=recpb&r=0> [Accessed 17 Apr. 2015].
10. The Huffington Post, (2013). Wage Gap Hits African-American, Latina Women Hardest, Report Shows. [online] Available at: http://www.huffingtonpost.com/2013/01/29/wage-gap-african-american-women-information_2568838.html [Accessed 17 Apr. 2015].
11. Catalyst, (2010). Pipeline's Broken Promise.
12. Ortmans, L. (2015). MBA by numbers: The gender salary divide. Financial Times. [online] Available at: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/e917226c-bda9-11e4-8cf3-00144feab7de.html#axzz3XYqj9AVc> [Accessed 17 Apr. 2015].
13. Siegel Bernard, T. (2014). Vigilant Eye on Gender Pay Gap. The New York Times. [online] Available at: <http://www.nytimes.com/2014/11/15/business/keeping-a-vigilant-eye-on-pay-equity-for-women.html> [Accessed 17 Apr. 2015].
14. International Labour Organization, (2015). The motherhood pay gap: a review of the issues, theory and

«على أصحاب العمل الذين يلتزمون خلق المساواة في الفرص بين الإناث والذكور أن يعملوا جاهدين لإزالة الحواجز التي تحول دون انضمام المرأة الى المناصب ذات الأجور العالية. وقد يكون غياب الوظائف المرنة ذات الجودة العالية، وإرث ثقافة مكان العمل القائم على نموذج الذكر المعيل، والتحيز الجنسي، من بين تلك الحواجز التي ينبغي تذليلها».

هيلين كونواي

مديرة وكالة المساواة بين الجنسين في مكان العمل (WGEA)، الحكومة الأسترالية

international evidence. Geneva.

15. Riley Bowles, H. (2014). Why Women Don't Negotiate Their Job Offers. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2014/06/why-women-dont-negotiate-their-job-offers/> [Accessed 17 Apr. 2015].

16. Oelz, M., Olney, S. and Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. Geneva: International Labour Office.

17. Ibid.

18. Australian Government: Workplace Gender Equality Agency, (2014). Case studies: Research showcasing leading

practice in two organisations. [online] Available at: https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/CASE_STUDY_FINAL.pdf [Accessed 17 Apr. 2015].

19. Wadhwa, V. (2015). Good signs the tech industry is fixing its diversity problem. Venture Beat. [online] Available at: <http://venturebeat.com/2015/02/09/good-signs-the-tech-industry-is-fixing-its-diversity-problem/> [Accessed 17 Apr. 2015].

20. Oelz, M., Olney, S. and Tomei, M. (2013). Equal pay: An introductory guide. Geneva: International Labour Office.

21. Ibid.

22. Ferro, S. (2015). Female execs should be flipping out about their compensation. Business Insider UK. [online]

Available at: <http://uk.businessinsider.com/low-female-executive-pay-2015-3?r=US> [Accessed 17 Apr. 2015].

23. Williams, J. (2014). Hacking Tech's Diversity Problem. Harvard Business Review. [online] Available at: <https://hbr.org/2014/10/hacking-techs-diversity-problem> [Accessed 17 Apr. 2015].

24. Brown, M. (2014). To close the gender pay gap we need to end pay secrecy. The Conversation. [online] Available

at: <http://theconversation.com/to-close-the-gender-pay-gap-we-need-to-end-pay-secrecy-31626> [Accessed 17 Apr. 2015].

25. Ashton, D. (2014). What HR Can Do to Fix the Gender Pay Gap. Harvard Business Review. [online]

Available at: <https://hbr.org/2014/12/what-hr-can-do-to-fix-the-gender-pay-gap> [Accessed 17 Apr. 2015].

26. Catalyst, (n.d.). The Pay Gap: Equal Pay for Equal Work. [online] Available at: <http://www.catalyst.org/issues/pay-gap> [Accessed 17 Apr. 2015].

27. European Commission, (2014). Tackling the gender pay gap in the European Union.

28. Australian Government: Workplace Gender Equality Agency, (2015). Gender pay gap biggest in manager ranks.

[online] Available at: <https://www.wgea.gov.au/media-releases/gender-pay-gap-biggest-manager-ranks> [Accessed 17 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