

Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol

Ymchwiliad i

degwch,

tryloywder ac

amrywiaeth ym

mhenodiadau

bwrdd FTSE 350

Crynodeb gweithredol



Comisiwn
Cydraddoldeb a
Hawliau Dynol

Crynodeb gweithredol

Cefndir

Ym mis Gorffennaf 2014, lansiodd y Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol ('y Comisiwn') ymchwiliad i sut mae 350 o gwmnïau arweiniol y DU (FTSE 350), a'r cwmnïau chwilio gweithredol y maen nhw'n eu cyfarwyddo, yn recriwtio ac yn dewis pobl ar gyfer rolau cyfarwyddwyr bwrdd. Ein nod oedd adnabod a yw arferion recriwtio a dewis yn dryloyw, yn deg ac yn arwain at benodiadau ar sail teilyngdod, ac i adnabod meysydd ble y gallai cwmnïau a'u hasiantau wneud gwelliannau yn yr arferion hyn i gynyddu amrywiaeth byrddau cwmni.

Roeddem eisïau archwilio sut yr oedd cwmnïau yn defnyddio fframwaith rheoleiddio a chyfreithiol a amlinellir yn y Ddeddf Cydraddoldeb 2010 a Chod Llywodraethu Corfforaethol y DU, i hwyluso tegwch, tryloywder ac amrywiaeth yn eu hapwyntiadau bwrdd.

Mae'r Ddeddf Cydraddoldeb 2010 yn gofyn i gyflogwyr beidio â gwahaniaethu yn ystod prosesau recriwtio. Mae'n caniatáu iddynt gymryd 'camau cadarnhaol' os oes rheswm i feddwl bod grŵp penodol yn cael ei dangynrychioli. Mae Cod Llywodraethu Corfforaethol y DU yn datgan y dylid cael gweithdrefn ffurfiol, drwyadl a thryloyw ar gyfer penodi cyfarwyddwyr newydd i'r bwrdd ac y dylid gwneud apwyntiadau ar sail teilyngdod, yn erbyn meini prawf gwrthrychol gan roi ystyriaeth i fuddion amrywiaeth ar y bwrdd (FRC, 2014, t.11, B.2).

Ein hymagwedd

Yn seiliedig ar y fframwaith hwn, archwiliodd ein hymchwiliad y defnydd o:

- werthusiadau bwrdd i adnabod y sgiliau, y profiad a'r wybodaeth ofynnol, ac i asesu cydbwysedd rhywiol
- polisïau amrywiaeth sy'n cynnwys targedau i ymgynraedd atynt ar gyfer cynyddu nifer y menywod ar lefel bwrdd ac uwch reolwyr
- disgrifiadau rôl sy'n adnabod y sgiliau, y profiad, y wybodaeth a'r rhinweddau personol gofynnol
- prosesau chwilio gan ddefnyddio ystod eang o sianeli, gan gynnwys hysbysebu, i annog ceisiadau gan ymgeiswyr amrywiol gyda'r sgiliau, y profiad, a'r wybodaeth berthnasol
- prosesau dewis, cyfweld a phenderfynu sy'n caniatáu asesiad gwrthrychol o sgiliau, profiad, gwybodaeth a rhinweddau personol ymgeiswyr

- pwyllgorau enwebu wrth arwain penodiadau a'u hymwybyddiaeth o gyfraith cydraddoldeb, a
- gweithgareddau i wella amrywiaeth yn yr arfaeth dalent ac i ehangu ar bwl yr ymgeiswyr ar gyfer rolau'r bwrdd.

Ein methodoleg

Fe wnaethom ofyn i gwmnïau FTSE 350 a chwmnïau chwilio gweithredol a oedd yn llofnodwyr i'r Cod Ymddygiad Gwirfoddol ar gyfer Cwmnïau Chwilio Gweithredol (sy'n amlinellu arfer gorau ar gyfer amrywiaeth rhywiol a chwilio) i ddarparu gwybodaeth am benodiadau bwrdd a wnaed yn ystod y 12 mis yn arwain at lansio ein hymchwiliad ym mis Gorffennaf 2014. Fe wnaethom dderbyn ymatebion gan 92% o gwmnïau FTSE a 28 o gwmnïau chwilio gweithredol a oedd wedi ymgymryd â phenodiadau bwrdd yn ystod ein cyfnod amser.

Fe wnaethom hefyd gyfweld â chynrychiolwyr cwmnïau a chwmnïau chwilio gweithredol, ac ymgeiswyr llwyddiannus ac aflwyddiannus i'r rolau bwrdd.

Mae'r data hwn wedi cynnig sylfaen dda ar gyfer gwneud y canfyddiadau a'r argymhellion yn ein hadroddiad ymchwilio, sy'n cael eu crynhoi isod.

Ein canfyddiadau

Perfformiad Byrddau ar amrywiaeth rhwng y rhywiau

Fe wnaethom archwilio sut y mae byrddau yn perfformio ar amrywiaeth rhwng y rhywiau yng ngoleuni cyhoeddiad Hydref 2015 gan yr Arglwydd Davies bod FTSE 100 fel grŵp wedi bodloni targed o 25% o aelodau bwrdd benywaidd, roedd y FTSE 250 yn agos at 20% a chyfartaledd FTSE 350 yn gyffredinol oedd 21.9%.

Yn ein barn ni roedd y ffigwr pennawd hwn yn cuddio amrywiadau eang ym mherfformiad cwmnïau unigol. Roedd y rhan fwyaf o gwmnïau yn parhau i ddisgyn islaw'r lefel o 25%. Roedd pumdeg pump o gwmnïau FTSE 100 wedi cyrraedd neu ragori ar y targed 25%, ond nid oedd hyn yn wir am 45 ohonynt. Nid oedd dau draean (168) o gwmnïau FTSE 250 wedi bodloni'r targed hwn chwaith.

Er i 47% o gwmnïau FTSE 350 gynyddu eu cynrychiolaeth bwrdd benywaidd dros gyfnod ein hadolygiad, gyda 46% o'r cwmnïau roedd cyfran y menywod ar eu byrddau naill wedi parhau'r un peth neu wedi gostwng hyd yn oed.

Ble'r oedd gwelliannau wedi'u gwneud, roedd y rheswm dros hyn cymaint i'w wneud â thuedd i ostwng maint y bwrdd â'r hyn yr oedd penodi menywod. O blith y 150 o gwmnïau a oedd wedi cynyddu cyfran y menywod ar eu byrddau, roedd 31% (46) wedi gwneud hynny yn syml wrth ostwng maint y bwrdd yn gyffredinol - roeddynt wedi gostwng nifer y dynion ar y bwrdd ond heb wneud unrhyw benodiadau benywaidd.

Dim ond 38% o'r cwmnïau hyn (58) a oedd wedi bodloni'r targed yn syml trwy benodi menywod ac nid wrth ostwng maint y bwrdd.

Mae'r diffyg menywod mewn rolau cyfarwyddwr gweithredol yn arbennig o lwm: nid oedd gan ymron i dri chwarter o gwmnïau FTSE 100 a 90% o gwmnïau FTSE 250 yr un cyfarwyddwr gweithredol benywaidd yn 2013/14.

Gwerthusiadau bwrdd

Mae gwerthusiadau bwrdd yn ddull pwysig o asesu sgiliau, profiad a gwybodaeth ar y bwrdd, ac adolygu amrywiaeth. Mae ein hymchwiliad yn datgelu tra bod dros hanner cwmnïau wedi cynnal gwerthusiadau bwrdd a oedd yn ystyried amrywiaeth rhwng y rhywiau, nid oedd dros draean ohonynt wedi gwneud hynny.

Polisiâu a thargedau amrywiaeth

Ble y mae menywod neu grwpiau eraill yn cael eu tangynrychioli ar lefel bwrdd, gall cwmnïau ddatblygu polisi gyda thargedau i ymgynraedd atynt i wella amrywiaeth y bwrdd dros amserlen benodol a sefydlu mesurau i asesu cynnydd.

Canfu ein hymchwiliad bod gan dri chwarter o gwmnïau bolisiâu amrywiaeth bwrdd. Serch hynny, nid oedd dau draean o'r rhain wedi gosod amcanion neu dargedau i gynyddu nifer y menywod ar eu bwrdd. Ar gyfer uwch reolwyr/lefelau gweithredol, roedd gan lai na hanner y cwmnïau bolisi amrywiaeth a llai na dwy ran o bump wedi gosod targedau rhywedd.

Roedd cwmnïau â chyfran uwch o fenywod ar eu byrddau yn fwy tebygol o gael polisi amrywiaeth a oedd yn cynnwys amcanion neu dargedau i'w huwch dîm rheoli. Roedd cwmnïau nad oeddynt ag amcanion neu dargedau ar gyfer eu bwrdd neu lefel uwch reolwyr yn fwy tebygol o ddweud bod y rhain yn anghydnaws â phenodi ar sail teilyngdod neu nid oeddynt o'r farn y gallai gosod amcanion neu dargedau helpu i yrru gwelliant.

Disgrifiadau rôl

Mae disgrifiadau rôl sydd wedi'u seilio ar sgiliau perthnasol, profiad, gwybodaeth a rhinweddau personol sy'n wrthrychol, yn angenrheidiol ac yn gyfiawnadwy yn galluogi ceisiadau gan ystod ehangach o ymgeiswyr ac yn sicrhau asesiad teg a chyson yn ystod y broses ddewis. Gall hyn helpu i gynyddu amrywiaeth y penodiadau. Fe wnaethom archwilio dogfennau gan 25 o gwmnïau a oedd yn cynnwys disgrifiadau rôl. Fe wnaethom ganfod bod rhai cwmnïau yn bodloni'r gofynion hyn. Serch hynny, roedd gan rai cwmnïau ofynion penodol - megis ffafriaeth dros ymgeiswyr o ryw neu oed penodol - a fyddai bron bob amser yn gwahaniaethu'n anghyfreithlon.

Roedd rhai yn gofyn am brofiad bwrdd FTSE blaenorol. Mae gwneud profiad bwrdd FTSE yn ofyniad, yn hytrach na nodi sgiliau, profiad a gwybodaeth o faterion megis llywodraethu corfforaethol, perthynas rhanddeiliaid neu weithrediadau byd-eang, yn peryglu diystyru ymgeiswyr addas o sectorau eraill a gallai wahaniaethu yn erbyn ymgeiswyr o grwpiau a dangynrychiolir ar fyrddau cwmni.

Roedd rhai proffiliau rôl yn gofyn am 'gemeg' neu 'ffit' gydag aelodau bwrdd eraill ond nid oedd diffiniad o'r rhinweddau hyn ac felly roedd yn agored i ddyfarniad goddrychol. Gallai yn arwain at fyrddau yn recriwtio aelodau sy'n adlewyrchiad o'u hunain. Serch hynny, roedd rhai cwmnïau yn trosi 'cemeg' a 'ffit' i sgiliau neu rinweddau personol y gallent eu hasesu yn y broses ddewis megis y gallu i gydweithio, defnyddio dyfarniad a chyfrannu at ddadl adeiladol a fyddai'n fuddiol i effeithlonrwydd bwrdd.

Proses chwilio

Canfu ein tystiolaeth bod 90% o gwmnïau yn defnyddio cwmnïau chwilio gweithredol i ganfod ymgeiswyr. Roedd gan fyrddau a oedd yn defnyddio cwmnïau chwilio gweithredol ganran uwch o gyfarwyddwyr benywaidd anweithredol a gweithredol na'r rheini nad oeddynt yn eu defnyddio. Roedd llawer o gwmnïau chwilio gweithredol yn gweithio i ehangu ar eu cronfeydd data i gynnwys ymgeiswyr mwy amrywiol.

Serch hynny, roedd rhai cwmnïau wedi cyfarwyddo eu cwmni chwilio strategol yn benodol i ganfod menywod, neu osod cwtâu am nifer y menywod ar restr hir neu restr fer. Mae'r arferion hyn yn debyg o fod yn anghyfreithlon o dan y Ddeddf Cydraddoldeb 2010 ble maen nhw'n arwain at drin ymgeiswyr gwrywaidd mwy cymwys yn llai ffafriol yn ystod y broses benodi.

Gall hysbysebu rolau yn eang gan ddefnyddio gwahanol sianeli annog ceisiadau gan ymgeiswyr amrywiol gydag arbenigedd perthnasol. Fe wnaeth rhai cadeiryddion cwmnïau adnabod y gallai hysbysebu agor cyfleoedd bwrdd i bwl ehangach o ymgeiswyr amrywiol. Serch hynny, mae'r rhan fwyaf o gwmnïau FTSE yn dibynnu ar rwydweithiau chwilio a/neu personol ac nid ydynt yn hysbysebu swyddi, sy'n golygu nad yw ystod eang o ymgeiswyr amrywiol â phrofiad perthnasol yn cael cyfle i ymgeisio am y rhan fwyaf o rolau bwrdd FTSE.

Ni wnaeth ymron i draean o gwmnïau sy'n defnyddio rhwydweithiau personol ddefnyddio dulliau eraill o hysbysebu swydd. Ni welsom fawr ddim hysbysebu rolau bwrdd ac ychydig o awch i'w ddefnyddio ymhlith cwmnïau chwilio gweithredol, a ddywedodd y byddai'n ddull aneffeithiol o ddewis ac y gallai hysbysebu rôl sensitif effeithio ar bris cyfranddaliadau.

Dewis

Mae defnyddio prosesau dewis sy'n caniatáu ar gyfer asesiad gwrthrychol o sgiliau, profiad, gwybodaeth a rhinweddau personol ymgeiswyr yn sicrhau bod yr ymgeiswyr gorau yn cael eu penodi ar sail teilyngdod.

Mae ein tystiolaeth yn dangos bod llawer o gwmnïau yn dewis ymgeiswyr i restrau hir a byr ar sail meini prawf a amlinellir mewn disgrifiadau rôl. Mae'r rhan fwyaf o gwmnïau hefyd yn dibynnu ar fathau gwahanol o gyfweiliadau gan ddefnyddio cwestiynau ar sail disgrifiadau rôl a phrofiad unigryw ymgeiswyr.

Serch hynny, nid oedd gan rai cwmnïau broses ddewis tryloyw a gwrthrychol ar gyfer penodiadau anweithredol, gan ddibynnu ar argymhelliad personol heb gystadleuaeth, neu gyfweld anffurfiol sy'n amherthnasol i feini prawf y proffil swydd. Gallai cyfweld anffurfiol arwain at asesiad anghyson a chaniatáu lle ar gyfer 'tuedd anymwybodol' i effeithio ar ddyfarniadau.

Roedd rhai ymgeiswyr benywaidd weithiau yn cael cwestiynau am gydbwyso cyfrifoldebau gwaith a theulu, gan awgrymu rhagdybiaethau stereoteip am eu galluedd, a allai arwain at her gyfreithiol gan ymgeiswyr.

Roedd y rhan fwyaf o gwmnïau yn asesu 'cemeg' a 'ffit' ymgeiswyr drwyddi draw'r broses asesu a, gan fod y termau hyn yn amwys a heb eu diffinio, gallai hyn arwain at asesiadau anghyson a recriwtio aelodau bwrdd sy'n adlewyrchiad o'u hunain.

Y pwyllgor enwebu

Mae Cod Llywodraethu Corfforaethol y DU yn argymhell bod y pwyllgor enwebu yn cymryd cyfrifoldeb dros benodiadau i'r bwrdd. Dengys ein tystiolaeth gyda thua chwarter o benodiadau cyfarwyddwyr anweithredol bod cadeirydd y bwrdd a/neu gadeirydd y pwyllgor enwebu ac aelodau'r pwyllgor enwebu yn chwarae rhan ym mhob cam o'r broses ddewis. Dim ond 4% o gwmnïau oedd yn dibynnu yn llwyr ar y cwmni a/neu gadeirydd y pwyllgor enwebu.

Credai rhai ymatebwyr ei bod hi'n briodol bod cadeiryddion y bwrdd yn chwarae rôl arwyddocaol yn y penodiadau. Credai eraill bod gormod o bŵer yn gorwedd yn nwylo cadeirydd y cwmni pan fyddai ef neu hi hefyd yn cadeirio'r pwyllgor enwebu, ac y gallai gwahanu rolau'r cadeirydd a'r pwyllgor enwebu annog mwy o drafodaeth am ofynion y rôl a theilyngdod dewis ymgeiswyr penodol.

Roedd gan gwmnïau oedd â chyfran uwch o fenywod ar eu byrddau, fwy o fenywod ar eu paneli dewis, a oedd yn sicrhau bod safbwyntiau amrywiol yn hysbysu penodiadau.

Dywedodd hanner y cwmnïau heb fenywod ar eu bwrdd nad oeddynt yn defnyddio cynghorydd arbenigol na'n darparu unrhyw hyfforddiant am wahaniaethu i'r rheini sy'n gysylltiedig â phenodiadau i'r bwrdd. Dim ond 13% o gwmnïau oedd yn cynnig hyfforddiant ar gyfraith cydraddoldeb ac osgoi tuedd anymwybodol i'r rheini a oedd yn gysylltiedig â'r broses benodi.

Gwella amrywiaeth yn yr arfaeth dalent a'r pwll ymgeiswyr

Dywedodd cwmnïau a chwmnïau chwilio gweithredol mai'r pwll cyfyngedig o ymgeiswyr benywaidd addas gymwys oedd eu her fwyaf tuag at wella cyfran y menywod ar fyrddau.

Canfu ein hymchwiliad ychydig iawn o wybodaeth o'r ystod o gamau cadarnhaol y gallai cwmnïau eu cymryd i annog menywod i ymgeisio am rolau neu eu helpu i ennill sgiliau i'w galluogi i gystadlu ar sail deilyngdod yn gyfartal gydag eraill. Ychydig iawn o ddefnydd oedd o'r 'ddarpariaeth ddatglwm', ffurf benodol ar weithredu cadarnhaol y gellir ei ddefnyddio i benodi ymgeisydd o grŵp a dangynrychiolir ble y ceir dau ymgeisydd neu'n fwy sydd yr un mor gymwys.

I'r rhan fwyaf o gwmnïau, eu hunig gamau i annog ceisiadau gan fenywod oedd dweud wrth eu cwmni chwilio gweithredol i gynnwys menywod ar y rhestr ymgeiswyr. Nododd tua hanner eu bod wedi targedu menywod penodol, wedi gofyn am restrau menywod yn unig, neu am fenywod i'w cynnwys ar y rhestrau hir neu fyr, sy'n peryglu gwahaniaethu anghyfreithlon yn erbyn ymgeiswyr gwrywaidd mwy cymwys.

Roedd rhai cwmnïau yn annog ceisiadau amrywiol trwy sicrhau bod ganddynt y prosesau mewnol cywir, megis sicrhau polisi neu arweiniad, gosod targedau, cynnal eu chwiliadau eu hunain neu feincodi eu perfformiad yn erbyn cwmnïau eraill.

Roedd cwmnïau gyda 25% neu'n fwy o fenywod ar eu byrddau yn fwy tebygol o fod wedi penodi cyfarwyddwyr gweithredol neu anweithredol o'r tu allan i'r FTSE 350 na chwmnïau heb unrhyw fenywod ar eu byrddau, sy'n awgrymu bod cwmnïau sy'n ceisio ymgeiswyr addas gymwys o bwl ehangach yn gallu cynyddu'r debygoliaeth o benodi menyw i'w bwrdd. Dywedodd y rhan fwyaf o gwmnïau a chwmnïau chwilio gweithredol fod ymgeiswyr o'r tu hwnt i'r FTSE 350 yn annhebygol o feddu ar y sgiliau priodol, profiad, gwybodaeth neu 'ffit', megis sgiliau ariannol, profiad o lywodraethu corfforaethol a pherthnasau rhanddeiliaid, neu wybodaeth o ddiwydiant. Serch hynny, roedd cwmnïau a oedd wedi recriwtio o'r tu hwnt i'r FTSE 350 wedi adrodd am fuddion o ran sgiliau a safbwyntiau ychwanegol yr oedd y penodiadau hyn wedi'u cyflwyno i'r bwrdd.

Er mwyn annog datblygiad menywod ar draws y cwmni, ac yn benodol ar lefelau uwch, defnyddiodd rhai cwmnïau gamau cadarnhaol megis rhaglenni hyfforddi, datblygu ac arweinyddiaeth, a darpariaeth mentora a chyfleoedd rhwydweithio i fenywod. Roedd ganddynt arferion rheoli da hefyd a oedd yn eu helpu i gadw staff benywaidd, megis cynnig gwaith hyblyg a chefnogaeth pan fyddai menywod yn dychwelyd o feichiogrwydd. Serch hynny, roedd llawer o gwmnïau yn wrthwynebol i ddefnyddio camau cadarnhaol oherwydd pryderon yn ymwneud â thegwch a theilyngdod.

Argymhellion

Gwerthusiadau bwrdd

- Defnyddiwch werthusiad bwrdd i asesu cydbwysedd sgiliau, profiad a gwybodaeth ar y bwrdd ac i sicrhau gwybodaeth am ei gyfansoddiad amrywiaeth.

Polisiau a thargedau amrywiaeth

- Defnyddiwch wybodaeth am dangynrychiolaeth i greu polisi amrywiaeth ar gyfer y bwrdd ac uwch reolwyr sy'n cynnwys targedau i ymgynraedd atynt sy'n unigryw i'r cwmni.
- Gwnewch yn siŵr fod targedau yn adlewyrchu disgwyliadau realistig o'r hyn y gellir ei gyflawni ac nad ydynt yn arwain at bwysau i gymryd camau anghyfreithlon posibl.
- Adrodd yn flynyddol ar gynnydd wrth fodloni'r targedau hyn.

Disgrifiadau rôl

- Sicrhewch fod disgrifiadau rôl yn disgrifio sgiliau, profiad, gwybodaeth a rhinweddau personol angenrheidiol i'r rôl, a adnabuwyd gan y gwerthusiad bwrdd.
- Osgowch ofynion gwahaniaethol posibl, megis ffafriaeth dros ymgeiswyr o oed neu ryw benodol, profiad bwrdd FTSE blaenorol os nad yw'n gyfiawnadwy, neu gan ddefnyddio termau megis 'ceme' neu 'ffit' sy'n oddrychol a heb ddiffiniad.

Proses chwilio

- Dewiswch gwmni chwilio gweithredol a all ddangos ei effeithiolrwydd wrth wella amrywiaeth mewn penodiadau.
- Osgowch roi cyfarwyddiadau anghyfreithlon i gwmni chwilio gweithredol, megis gofyn am restr hir neu restr fer menywod yn unig.
- Ehangwch eich pwll ymgeiswyr trwy hysbysebu penodiadau yn eang trwy sianeli priodol, oni bai bod y rôl yn sensitif i fusnes.
- Osgowch ddibynnu ar rwydweithiau personol i adnabod ymgeiswyr posibl.

Dewis

- Aseswch ymgeiswyr yn gyson yn erbyn meini prawf gwrthrychol a nodir yn y disgrifiad rôl drwyddi draw'r broses benodi.
- Osgowch gwestiynau am ffactorau amherthnasol a allai gyflwyno tuedd i'r broses asesu.
- Sicrhewch fod dewiswyr yn trafod eu hasesiadau unigol ble y mae'r dewis wedi'i seilio ar gyfweiliadau un i un neu anffurfiol, i sicrhau cysondeb a gostwng effaith y duedd ar sail ffactorau amherthnasol neu stereoteip.
- Diffiniwch y sgiliau, y wybodaeth, y profiad a'r rhinweddau personol sy'n creu'r 'ceme' a 'ffit' ac aseswch ymgeiswyr yn erbyn y rhain.

Y pwyllgor enwebu

- Sicrhewch fod y pwyllgor enwebu yn gysylltiedig â'r broses benodi ochr yn ochr â'r cadeirydd.
- Sicrhewch fod y pwyllgor enwebu a'r paneli dewis yn amrywiol i ddod â gwahanol safbwyntiau i'r broses ddewis.
- Rhowch hyfforddiant i bawb sy'n rhan o'r broses benodi ar gyfraith cydraddoldeb ac osgowch duedd ddiarwybod.

Yn ychwanegol, dylai'r FRC egluro rôl a chylch gwaith y pwyllgor enwebu a'i gadeirydd mewn perthynas ag amrywiaeth a phenodiadau bwrdd a'i ofynion datgelu yn yr adroddiad blynyddol.

Gwella amrywiaeth yn yr arfaeth dalent a'r pwll ymgeiswyr

- Anogwch gwmnïau chwilio gweithredol i adnabod ffyrdd o ddenu mwy o geisiadau gan fenywod, gan gwestiynu'r cwmnïau am eu hymdrechion os nad yw'r rhestr ymgeiswyr yn amrywiol.
- Ehangwch y pwll ymgeiswyr ar gyfer rolau bwrdd trwy ystyried unigolion addas gymwys o'r tu allan i'r FTSE 350, megis y proffesiynau, y sectorau nid er elw a chyhoeddus, a'r academia.
- Defnyddiwch fesurau gweithredu cadarnhaol i annog unigolion o grwpiau a dangynrychiolir i ymgeisio am rolau neu i'w helpu i ennill sgiliau a fydd yn galluogi iddynt gystadlu ar sail teilyngdod yn gyfartal ag eraill, megis rhaglenni hyfforddi, datblygu ac arwain, mentora a chyfleoedd rhwydweithio.
- Defnyddiwch ddarpariaeth ddatglwm i ddewis ymgeisydd o grŵp a dangynrychiolir ble y mae dau ymgeisydd neu fwy yr un mor gymwys.

Mabwysiadwch arferion rheoli sy'n cefnogi cadw menywod, megis rheolaeth well ar fenywod sy'n feichiog neu sy'n dychwelyd o gyfnod mamolaeth, gweithio'n hyblyg a llwybrau gyrfaol hyblyg.

Rydym yn ehangu ar yr argymhellion hyn yn yr adroddiad hwn ac yn ein harweiniad 'Sut i wella amrywiaeth bwrdd: arweiniad chwe cham i arfer da'.

Cysylltiadau

Mae'r cyhoeddiad hwn a'r adnoddau cydraddoldeb a hawliau dynol cysylltiedig ar gael o wefan y Comisiwn: www.equalityhumanrights.com

I gael cyngor, gwybodaeth neu gyfarwyddyd am gydraddoldeb, gwahaniaethu neu faterion hawliau dynol, cysylltwch â'r **Gwasanaeth Cyngori a Chefnogi Cydraddoldeb**, gwasanaeth annibynnol sy'n rhad ac am ddim.

Gwefan	www.equalityadvisoryservice.com
Ffôn	0808 800 0082
Ffôn testun	0808 800 0084
Oriau	09:00 hyd 20:00 (dydd Llun i ddydd Gwener) 10:00 hyd 14:00 (dydd Sadwrn)
Post	RHADBOST Gwasanaeth Cyngori a Chefnogi Cydraddoldeb FPN4431

Dylid cyfeirio cwestiynau a sylwadau am y cyhoeddiad hwn at: correspondence@equalityhumanrights.com.
Mae'r Comisiwn yn croesawu eich adborth.

Fformatau eraill

Mae'r adroddiad hwn ar gael fel ffeil PDF ac fel ffeil Microsoft Word o www.equalityhumanrights.com. Am wybodaeth ar gael mynediad at gyhoeddiadau'r Comisiwn mewn fformat arall, cysylltwch â: correspondence@equalityhumanrights.com

© 2016 Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol
Cyhoeddwyd Mawrth 2016

© 2016 Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol
Cyhoeddwyd Mawrth 2016