University of South Wales
Prifysgol De Cymru

CBI

Meincnod Arweinyddiaeth Menywod 2026 ar gyfer Cymru



Cynnydd, bylchau parhaus a'r blaenoriaethau nesaf ar gyfer arweinyddiaeth menywod.

Awduron Dr Lauren Josie Thomas,
Dr Shehla Khan, a Jayde Howard

Cynnwys

Rhagair 3

Crynodeb Gweithredol 5

1 – Gweithio'n Hyblyg, Gofalu a Chyfleoedd Gyrfa 7

2 – Gallu Arweinyddiaeth, Datblygiad a Dilyniant Gyrfa 11

3 – Cydraddoldeb Rhwng y Rhywiau, Gweledegdd a Phrofiad yn y Gweithle 15

Tair gweithred ar gyfer cyflogwyr 19

Methodoleg 20

Gwybodaeth am yr Awduron 21

Cyfeiriadau 22



Rhagair

Rhagair gan Katie Spackman | Dirprwy Gyfarwyddwr, CBI Cymru

Pan lansiwyd Grŵp Menywod mewn Arweinyddiaeth CBI Cymru, nid ein huchelgais oedd creu rhwydwaith busnes arall yn unig. Roeddem yn dymuno dod â phobl ynghyd i ddeall yr hyn yr oedd yn wir yn dal menywod yn ôl, rhannu'r hyn sy'n gweithio, dylanwadu ar bolisi ac, yn bwysicaf, droi'r sgyrsiau hynny yn weithredu ymarferol.

Rhoddodd ein hadroddiad Datgloi Potensial Arweinyddiaeth Menywod yng Nghymru yn 2024 fan cychwyn bwysig i ni. Llwyddodd i adnabod rhywfaint o'r rhwystrau y mae menywod yn eu hwynebu wrth iddynt symud ymlaen yn eu gyrfaoedd, o gyfrifoldebau gofalu a diwylliant yn y gweithle i fentora, gweledegdd, a mynediad i gyfleoedd.

Ddwy flynedd yn ddiweddarach, mae'r Meincnod hwn yn ein galluogi ni i ofyn cwestiwn llawer mwy. Ydy pethau yn wir yn newid?

Mae'r ateb yn gymysg. Ceir cynnydd, yn enwedig o ran derbyn gweithio'n hyblyg a menywod mewn arweinyddiaeth. Ond, hefyd ceir meysydd lle nad yw newid yn digwydd yn ddigon cyflym.

Yr hyn sy'n ymddangos yn gryf i mi yw nid oes gan fenywod ddiffyg uchelgais na'r gallu i arwain. Yr her yw gwneud yn siŵr fod dawn ac uchelgais yn cael eu paru â chyfle.

Mae hynny'n golygu edrych y tu hwnt i a oes gan sefydliadau y polisïau cywir mewn lle a gofyn sut mae'n nhw'n gweithio yn ymarferol. A all pobl weld llwybr clir at gynnydd? A yw gweithio'n hyblyg yn wir yn gweithio i'r rhai sy'n dymuno datblygu eu gyrfaoedd? A yw menywod dawnus yn weledol i'r bobl sy'n gwneud penderfyniadau? Ac a yw ymrwymiadau i gydraddoldeb yn trosi i'r hyn sydd yn wir yn digwydd yn y gweithle?

Dyma gwestiynau i bob un ohonom ni.

Trwy'r Grŵp Menywod mewn Arweinyddiaeth, rydym yn dymuno parhau i ddod â busnesau, llunwyr polisi, a phartneriaid ynghyd i ddod o hyd i atebion ymarferol. Mae ein ffocws bob amser wedi bod ar symud o fewnwelediad i weithredu a chreu piblinell cryfach o arweinyddion benywaidd i Gymru.

Felly, mae fy nghais i fusnesau sy'n darllen yr adroddiad hwn yn syml. Defnyddiwch ef.

Defnyddiwch ef i ddechrau sgyrsiau, i herio rhagdybiaethau, ac i edrych eto ar yr hyn sy'n digwydd yn eich sefydliad eich hun.

Oherwydd, os gallwn ni droi tystiolaeth yn weithredu, gallwn greu gweithleoedd lle nad yw menywod dawnus yn dyheu am arwain yn unig. Mae ganddynt bob cyfle i wneud hynny.



Crynodeb Gweithredol

Mae Meincnod 2026 yn tynnu ar 220 o ymatebion i archwilio sut mae arweinyddiaeth menywod yng Nghymru wedi newid ers 2024. Mae gweithio'n hyblyg yn faes clir o gynnydd: mae cytundeb ei fod yn galluogi mwy o bobl i gymryd rolau arweinyddiaeth wedi codi o 53% i 65%, ochr yn ochr â mynediad ehangach a thwf o ran derbyn arweinyddiaeth hyblyg. Fodd bynnag, mae cyfrifoldebau gofalu yn parhau i fod heb lawer o newid ac mae 57% yn credu y gall gweithio'n hyblyg leihau gweledegd i reolwyr ac uwch-arweinyddion. Felly, mae'r bwlch Hyblygrwydd-Gweledegd sy'n dod i'r amlwg yn symud y cwestiwn o a yw gweithio'n hyblyg ar gael i a yw'n diogelu mynediad i'r perthnasoedd a'r cyfleoedd y gall gyrfaoedd gynyddu drwyddynt.

Nid gallu arweinyddiaeth yw'r cynhwysyn coll. Mae ymatebwyr yn parhau i adrodd am lefel gryf o uchelgais a hyder yn eu gallu i arwain, wrth i fynediad at gyngor a datblygiad barhau i fod yn weddol cryf. Mae'r gyfran sy'n adrodd am lwybrau dyrchafiad clir wedi disgyn o 44% yn 2024 i 39% yn 2026, er nad yw hyder o ran sail ddyrchafiad wedi gwella. Mae'r Bwlch Gallu-Cynnydd yn cipio'r datgysylltiad hwn; efallai bod eisoes gan sefydliadau gyflogeion galluog, wedi'u cefnogi ond nid yw datblygiad a mentora yn cysylltu'n gyson â cham nesaf gweladwy a chredadwy.

Ceir y cyferbyniad cryfaf rhwng cymorth ar gyfer cydraddoldeb rhwng y rhywiau a hyder o ran ei gyflenwi. Yn 2026, dywedodd 79% fod eu sefydliad yn cefnogi cydraddoldeb rhwng y rhywiau ond 46% yn unig sy'n canfod atebolrwydd yn gynnydd. Mae hyn yn eistedd ochr yn ochr â derbyn bron yn gyffredinol allu arweinyddiaeth menywod ond mae'n brofiad yn y gweithle nad yw wedi gwella'n gyson. Felly, mae'r Bwlch Gwerthoedd-Cyflenwi yn amlygu'r her ganolog ar draws y meincnod: trosi agweddau cadarnhaol, gallu ac ymrwymiad sefydliadol yn gyfle cynaliadwy, cynnydd gweledol a chanlyniadau teg.

Dros y 18 mis nesaf, bydd tri adroddiad thematig manwl yn adeiladu ar feincnod i esbonio ble y mae'r bylchau hyn yn dod i'r amlwg, pam eu bod yn parhau, ac, yn hanfodol, beth y gall sefydliadu ei wneud i'w cau nhw.



1 Gweithio’n Hyblyg, Gofalu, a Chyfleoedd Gyrfa

1.1 Mae gweithio’n hyblyg wedi’i sefydlu’n fwy

Mae gweithio’n hyblyg yn un o’r meysydd cliriach o gynnydd ers meincnod 2024 ac mae derbyniad yn parhau i wella. Mae gweithio’n hyblyg, eisoes yn fodel pennaf, yn parhau i dyfu o ran poblogaeth, wrth i fathau eraill o weithio’n hyblyg aros i fod yn llai cyffredin ac yn ystyriaeth glir barhaus ar gyfer busnesau sy’n ceisio sicrhau darpariaeth hyblyg yn un maint i bawb.

Mae agweddau cadarnhaol tuag at weithio’n hyblyg yn parhau i dyfu, gan brofi newid sylweddol o ran cytundeb bod gweithio’n hyblyg yn galluogi mwy o bobl i gymryd a gweithio’n fwy effeithiol mewn rolau arweinyddiaeth a rheolaeth. Mae llawer o ymatebwyr yn parhau i gytuno bod gweithio’n hyblyg o fudd i’w gyrfa a’u bywydau personol.

Meincnod gweithio’n hyblyg	2024	2026
Dim trefniant gweithio’n hyblyg	15%	8%
Gweithio’n hybrid	72%	77%
Gweithio’n hyblyg o fudd i yrfaoedd	80%	81%
Gweithio’n hyblyg o fudd i fywyd personol	96%	98%
Galluogi mwy o bobl i gymryd rolau arweinyddiaeth	53%	65%
Galluogi mwy o bobl i gymryd rolau rheolaeth	52%	66%
Dylai gweithio’n hyblyg gael ei annog ymhlith arweinyddion	88%	91%

Er bod ymatebwyr eisoes yn gadarnhaol iawn yn 2024, mae gweithio’n hyblyg yn plannu ei hun yn rhan o ddiwylliant yn y gweithle. Mae mwy o weithwyr nawr yn gweld gweithio’n hyblyg yn rhan o arweinyddiaeth a rheolaeth ei hun, yn hytrach na llety sy’n helpu pobl i aros mewn cyflogaeth.

Nid yw’r cwestiwn bellach yn ymwneud â gweithio’n hyblyg. Yn hytrach; a oes modd i bobl sy’n gweithio ac yn arwain yn hyblyg wneud hynny ar delerau cydradd, gan gael mynediad at weledd, perthnasoedd, a chyfleoedd y mae gyrfaoedd yn symud yn eu blaen trwyddynt?

1.2 Nid yw mynediad yn ddigon mwyach

Tra bod mynediad ac agweddau yn parhau i fod yn hynod o gadarnhaol, wedi'u hystyried ar eu pennau eu hunain gan gyflogwr, byddant yn fesuriad gwael o lwyddiant. Mae meincnod 2026 yn edrych yn ddyfnach ar ansawdd gweithio'n hyblyg, gan ganfod bod gweithio'n hyblyg yn ymddangos i fod yn enwedig o effeithiol o ran rhoi mwy o reolaeth i gyflogeion ar sut mae gwaith yn cyd-fynd â chyfrifoldebau gwaith ehangach. Fodd bynnag, mae pryderon clir yn dod i'r amlwg ymhlith cyflogeion o ran pwyntiau negyddol posibl. Adroddodd nifer sylweddol o ymatebwyr eu bod yn pryderu am golli prosesau datblygiad gyrfa llai ffurfiol..

Mae gweithio'n hyblyg o fudd i. .		But respondents worry about...	
Fywyd personol	98%	Lai o ddysgu anffurfiol	59%
Cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith	94%	Gweledegdd llai o reolwyr ac uwch-arweinyddion	57%
Rheolaeth dros pryd a sut mae pobl yn gweithio	94%	Llai o fynediad at rwydweithiau anffurfiol pwysig	48%
Cydbwysedd cynaliadwy dros amser	84%	Llai o nawdd ac eiriolaeth	43%

Mae'r canfyddiadau'n amlygu Bwlch Hyblygrwydd-Gweledegdd sy'n dod i'r amlwg: er gall gweithio'n hyblyg gefnogi cyfranogiad, ceir risgiau canfyddedig o hyd o ran dysgu anffurfiol, gweledegdd uwch-swyddogion, rhwydweithiau, ac eiriolaeth. Mae Weber et al. (2025) yn amlygu sut y gall gweithio'n hyblyg gyfyngu ar y rhyngweithiadau anffurfiol sy'n cefnogi dysgu a datblygu, gan atgyfnerthu pwysigrwydd arweinyddiaeth effeithiol, yn enwedig anogaeth ddeallusol o ran cynnal y cyfleoedd hyn ar draws amgylcheddau gweithio'n hyblyg.

Ar gyfer sefydliadau o bob maint, mae hyn o bwys. Gall dysgu gan gydweithwyr, cael gwneuthurwyr penderfyniadau yn ymwybodol ohonoch chi, magu perthnasoedd, a chael eiriolaeth oll ddylanwadu ar botensial pwy sy'n dod yn weledol. Mewn sefydliadau sydd â llai o systemau dilyniant ffurfiol, daw prosesau anffurfiol yn enwedig o bwysig. Efallai y bydd angen ar sefydliadau mwy yn enwedig ystyried a yw cyflogeion hyblyg yn profi cyfleoedd datblygiad gyrfa anffurfiol yn gyson ar draws timau a rheolwyr.

1.3 Gofalu yn parhau i fod yn gyfyngiad ar arweinyddiaeth

Tra bod agweddau tuag at arweinyddiaeth hyblyg wedi symud, mae'r effeithiau cyfrifoldebau gofalu a adroddwyd yn llawer mwy gwrthwynebol i newid. Nid yw darlun sy'n bennaf yn un statig yn ganlyniad niwtral. Mae gweithio'n hyblyg wedi dod yn rhywbeth helaeth a chaiff ei dderbyn yn fwy fel rhywbeth sy'n cyd-fynd ag arweinyddiaeth, ond nid oes tystiolaeth bod y pwysedd sy'n gysylltiedig â gofalu wedi cilio yn sylweddol.

Gall hyblygrwydd helpu pobl i aros mewn cyflogaeth a rheoli cyfrifoldebau sy'n gwrthdaro heb, o reidrwydd, newid sut mae cyfle arweinyddiaeth ei hun yn cael ei drefnu. Mae tystiolaeth CIPD yn pwysleisio bod buddion gweithio'n hyblyg ar gyfer rhagolygon gyrfa yn llai clir, wrth i'r sefydliad bwysleisio'r angen am roi ystyriaeth i sut mae gweithio'n hyblyg yn effeithio ar ddilyniant ar gyfer y sawl sydd ag anghenion gofalu ac anghenion cymorth ychwanegol (CIPD, 2026).

Effaith cyfrifoldebau gofalu	2024	2026
Cael effaith negyddol ar y gallu i arwain neu reoli	43%	41%
Cael effaith negyddol ar y parodrwydd i fynd ar drywydd arweinyddiaeth	34%	35%
Lefel uwch o straen neu ddiffyg amser personol	78%	77%
Nid oes modd mynychu digwyddiadau y tu allan i'r gwaith	70%	68%

Ar gyfer cyflogwyr, y cwestiwn ymarferol yw a yw datblygiad, rhwydweithio, gweithgarwch uchel ei broffil, a magu perthnasoedd yn dibynnu ar nosweithiau, presenoldeb ar fyr rybudd, neu bresenoldeb corfforol. Yn yr achosion hynny, gall gweithgareddau sydd i fod yn ddewisol ddod yn amodau anffurfiol anfwriadol o ddilyniant.

Mae hyn yn berthnasol i fusnesau o bob maint. Nid a oes gan sefydliad raglen arweinyddiaeth helaeth yw'r broblem ond a oes modd i bobl sydd â chyfrifoldebau gofalu gael mynediad i'r profiadau a'r cyfleoedd y mae cyfrifoldeb a datblygiad yn cael eu hennill trwyddynt.

1.4 Pam bod hyn o bwys i Gymru

Mae gweithio'n hyblyg bellach wedi'i sefydlu'n rhan o fywyd gwaith yng Nghymru ar gyfer llawer o ymatebwyr yng Nghymru ac mae agweddau tuag at a yw'n cyd-fynd ag arweinyddiaeth yn dod yn sylweddol fwy cadarnhaol ers 2024. Ar gyfer cyflogwyr, nid ehangu mynediad yw'r her mwyach ond sicrhau bod gweithio'n hyblyg o ansawdd uchel ac nid yw'n gwanhau cyfleoedd gyrfa. Lle bo gan gyflogeion hyblyg lai o fynediad at ddysgu anffurfiol, gweledegdd uwch-swyddogion, rhwydweithiau, neu eiriolaeth, mae risg bod sefydliadau'n cadw cyflogeion medrus heb ddefnyddio eu galluoedd na'u potensial arweinyddiaeth yn llawn. Mae hyn o bwys mewn sefydliadau o bob maint, os yw dilyniant yn dibynnu'n drwm ar berthnasoedd anffurfiol neu ar gysondeb ar draws timau a strwythurau.

Mae'r rhyngweithio â gofalu yn gwneud hyn yn enwedig o bwysig i Gymru. Mae cyfrifoldebau gofalu yn parhau i fod y prif reswm am anweithgarwch economaidd ar gyfer 21% o fenywod, ac mae menywod yn fwy na thair gwaith yn fwy tebygol na dynion o fod allan o waith am y rheswm hwn (Y Swyddfa Ystadegau Gwladol, 2026; WEN I Gymru, y cyfle felly yw symud o fynediad i weithio'n hyblyg tuag at ansawdd gweithio'n hyblyg. Os gall cyflogwyr gyfuno hyblygrwydd â mynediad teg i ddysgu, gweledegdd, perthnasoedd, a dilyniant, gall gweithio'n hyblyg gefnogi cyfranogiad y gweithlu a phiblinell arweinyddiaeth gryfach.

Yn dod ym mis Mawrth 2027:
Bydd y Bwlch Hyblygrwydd-Gweledegdd: Gweithio'n Hyblyg, Gofalu, a Chyfle Gyrfa yn mynd â'r dadansoddiad hwn ymhellach, gan archwilio pan fo gweithio'n hyblyg yn diogelu cyfle gyrfa, lle y daw'r bwlch i'r amlwg, a sut mae gweithio'n hyblyg a phrofiadau gofalu yn ffurfio gwaith, gweledegdd, a dilyniant cynaliadwy.



2 Gallu Arweinyddiaeth, Datblygiad a Dilyniant Gyrfa

2.1 Mae eglurdeb dilyniant yn symud i'r cyfeiriad anghywir

Adnabu meincnod 2024 uchelgais a gallu arweinyddiaeth sylweddol ochr yn ochr â lefelau hyder llawer wannach o ran sut mae dilyniant yn gweithio. Ddwy flynedd yn ddiweddarach, mae'r broblem wedi gwaethygu, ac mae llai o gyflogeion yn credu bod llwybrau dyrchafiad yn eu sefydliadau yn glir, a bod dyrchafiadau'n seiliedig ar gymwysterau a pherfformiad yn unig.

Meincnod dilyniant	2024	2026
Mae llwybrau dyrchafiad yn glir	44%	39%
Mae dyrchafiadau'n seiliedig ar gymwysterau a pherfformiad yn unig	49%	48%

Mae'r darlun sy'n dod i'r amlwg yn un o densiwn. Nid yw uchelgais yn dirywio, yn y ddau feincnod mynegodd oddeutu 6 o bob 10 ymatebwr y tu allan i rolau arweinyddiaeth neu rolau rheolaeth presennol ddyheadau arweinyddiaeth ar gyfer y dyfodol. Mae gallu canfyddedig hefyd yn gryf. Yn 2026, mae 81% yn teimlo eu bod yn gallu gwneud y penderfyniadau a ddisgwylir gan arweinyddion, ac mae 86% yn teimlo eu bod yn gallu dylanwadu ar bobl eraill tuag at nodau a rennir. Mae cyflogeion yn parhau i ystyried eu bod yn gallu cyflawni arweinyddiaeth ond nid yw hyder o ran sut mae gallu yn trosi'n ddilyniant wedi cryfhau.

Ar gyfer cyflogwyr, mae dilyniant aneglur yn creu problem ddawn ymarferol. Gall cyflogeion feddu ar y gallu a'r uchelgais y mae eu hangen ar sefydliad gan barhau i fod yn ansicr o ran yr hyn y mae ei angen ar gyfer datblygiad, pa gyfleoedd sydd ar gael a pha benderfyniadau sy'n cael eu gwneud. Mae Westover (2026) yn dadlau y gall llwybrau dilyniant aneglur ddihysbyddu dawn sylweddol pan nad oes modd i gyflogeion uchelgeisiol weld llwybr ar gyfer datblygiad. Yn debyg iawn, canfu Ng et al. (2024) fod mentrau meithrin sgiliau yn llai effeithiol o ran lleihau ymyraethau trosiant pan nad oes llwybrau gyrfa tryloyw i gyd-fynd â nhw. Mae hyn o bwys os oes gan sefydliad ddeg o gyflogeion neu ddeg mil o gyflogeion. Mae datblygiad arweinyddiaeth yn cyflenwi gwerth cyfyng os nad oes modd i bobl alluog weld i ble mae'n arwain.

Er i meincnod 2024 adnabod yr angen i gefnogi datblygiad arweinyddiaeth, mae meincnod 2026 yn symud y cwestiwn yn ei flaen. Pan fydd gallu a datblygiad yn bresennol, a oes llwybr clir y gellir ei lywio y gallant drosi'n ddilyniant drwyddo?

2.2 Mae datblygiad yn bodoli ond mae'r llwybr yn llai clir

Mae tystiolaeth 2026 estynedig yn rhoi darlun cliriach o sut mae cyflogeion yn profi datblygiad arweinyddiaeth a dilyniant. Mae cymorth rhyngbersonol yn weddol cryf a gall llawer o ymatebwyr adnabod uwch-gydweithwyr neu bobl y mae modd iddynt fynd atynt ynghylch dilyniant. Mae eglurder yn wanhau ymhellach ar y daith, yn enwedig o ran deall llwybrau datblygiad, cael mynediad at gymorth a gweld sut mae datblygiad yn cysylltu â symud ymlaen.

Profiad datblygiad arweinyddiaeth 2026

Cymorth rhyngbersonol	
Hyderus wrth fynd at uwch-gydweithwyr	75%
Gwybod pwy i siarad ag ef ynghylch dilyniant neu ddyrchafiad	66%
Cymorth a llywio	
Mae'r sefydliad yn darparu cyfleoedd arweinyddiaeth-datblygiad	69%
Gwybod ble i gael mynediad at gymorth datblygiad	61%
Deall llwybrau arweinyddiaeth-datblygiad sydd ar gael	54%
Cymorth datblygiad yn hawdd cael mynediad ato	48%
Gwybodaeth am gymorth yn glir ac yn hawdd dod o hyd iddi	44%

Mae bwlch clir yn agor rhwng cymorth rhyngbersonol a llywio sefydliadol. Gall gwybod pwy i gysylltu ag ef helpu cyflogeion i symud trwy system ond nid yw, o reidrwydd, yn gwneud y system honno yn dryloyw. Yr her ar gyfer cyflogwyr yw sicrhau bod cyfleoedd datblygiad yn hawdd eu deall a chael mynediad atynt a bod cyflogeion yn gallu gweld sut maent yn cysylltu â dilyniant a chamau nesaf realistig.

Mae cymharu meincnodau yn atgyfnerthu'r patrwm hwn. Yn 2024, dywedodd 62% o ymatebwyr eu bod yn gwybod pwy i fynd ato er mwyn cael cymorth ar gyfer datblygu fel arweinydd neu reolwr, o'i gymharu â 61% yn 2026. Mae hyder o ran mynd ar drywydd cyngor ar arweinyddiaeth yn fewnol wedi parhau yn weddol cryf ac mae wedi cynyddu o 67% i 72%. Mewn cyferbyniad, mae'r gydran sy'n adrodd am lwybrau dyrchafiad clir wedi disgyn o 44% i 39%. Mae mynediad at bobl a chyngor felly wedi parhau i fod yn eithaf sefydlog wrth i eglurder am lwybr y sefydliad am y ffordd ymlaen wanhau.

2.3 Ni all mentora wneud yn iawn am ddilyniant aneglur

Rhoddodd ein hymchwil yn 2025 ystyriaeth benodol i fentora mewn piblinellau arweinyddiaeth. Canfu y gallai mentora helpu pobl i fagu hyder, llywio diwylliant yn y gweithle, ehangu rhwydweithiau a chefnogi dilyniant gan hefyd ddangos bod anghenion yn amrywio ar draws cyfnodau gyrfa (Thomas, Howard, a Khan, 2025). Mae meincnod 2026 yn datblygu'r darlun hwn trwy archwilio sut y mae mentora a nawdd hygyrch yn ymddangos yn y system ddilyniant ehangach.

Mentora a dilyniant	**2026**
Cyfforddus wrth ofyn am fentora neu nawdd	60%
Mae'r sefydliad yn annog mentora a datblygiad	59%
Mae mentoriaid ar gael	56%
Gwybod sut i ddod o hyd i fentor neu hyfforddwr	51%

Gall mentora helpu cyflogeion i ddehongli cyfleoedd, magu perthnasoedd a deall disgwyliadau sefydliadol. Fodd bynnag, mae nawdd yn cyflawni rôl amlwg trwy ddefnyddio dylanwad sefydliadol i gynyddu gweledded, diogelu cyfleoedd sefydliadol, ac eirioli ar gyfer datblygiad (Gröschl et al., 2024). Nid oes modd i'r naill na'r llall fodd bynnag wneud system ddilyniant aneglur yn un dryloyw. Mae eu gwerth yn debygol o fod ar ei fwyaf pan eu bod yn helpu cyflogeion i lywio llwybr gweledol, yn hytrach na gwneud iawn am ddiffyg un.

Ar gyfer cyflogwyr, mae hyn yn golygu gosod mentora yn rhan o system ddilyniant ehangach yn hytrach nag ateb unigol. Dylai cyflogeion allu deall yr hyn y mae mentora i fod i'w gefnogi, sut mae'n cysylltu â chyfleoedd datblygiad a gyrfaoedd, a pha ddilyniant realistig a all ddilyn.

Mae meincnod eleni felly yn codi'r mater o'r Bwlch Gallu-Dilyniant. Gall gallu arweinyddiaeth, datblygiad, a chymorth rhyngbersonol oll fod yn bresennol heb lwybr clir, hygyrch, a chredadwy sy'n trosi'n ddilyniant gyrfa drwyddynt.

2.4 Pam bod hyn o bwys i Gymru

Mae hyn o bwys yn enwedig i Gymru am fod y gallu i ddatblygu a symud ymlaen yn y gwaith yn eistedd yn uniongyrchol o fewn uchelgeisiau cenedlaethol ehangach ar gyfer gwaith teg, sgiliau a chydraddoldeb. Mae fframwaith Gwaith Teg Llywodraeth Cymru yn adnabod "cyfle i gael mynediad, twf, a dilyniant" fel nodwedd graidd o waith teg, gan gynnwys dysgu a datblygiad hygyrch a thynnu rhwystrau rhag dilyniant (Llywodraeth Cymru, 2024). Mae hyn yn alinio â Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015, ac oddi tani y mae Cymru Lewyrchus yn cynnwys datblygu poblogaeth fedrus sy'n gallu cael budd o waith teg, tra bod Cymru sy'n Fwy Cyfartal yn ceisio galluogi pobl i gyflawni eu potensial beth bynnag eu cefndir neu eu hamgylchiadau (Llywodraeth Cymru, 2025a). Yn debyg iawn, mae Busnes Cymru yn cysylltu cyfleoedd i ddatblygu a thyfu gyda photensial cyflogaeth ac enillion a symudedd cymdeithasol mwy (Busnes Cymru, 2026). Mae meincnod 2026 yn awgrymu bod bodloni'r uchelgeisiau hyn yn gofyn am fwy na darparu datblygiad arweinyddiaeth yn unig: os gall cyflogeion gael mynediad at gymorth ond nid oes modd iddynt weld sut mae'n cysylltu â symud ymlaen, mae risg bod Cymru yn buddsoddi mewn sgiliau a gallu arweinyddiaeth heb drosi'r buddsoddiad hwnnw'n llawn i ddilyniant gyrfa, arweinyddiaeth sefydliadau gryfach a gwerth economaidd ehangach.

Yn dod ym mis Hydref 2027:
Bydd y Bwlch Gallu-Dilyniant: Datblygiad Arweinyddiaeth a Dilyniant Gyrfa yn archwilio sut mae gallu arweinyddiaeth, datblygiad, mentora, a nawdd yn cysylltu â dilyniant, lle y mae llwybrau sefydliadol yn parhau i fod yn anodd eu llywio a sut y gall cyflogwyr drosi potensial arweinyddiaeth i gyfle gyrfa gweledol yn well.



3 Cydraddoldeb rhwng y Rhywiau, Gweledd, a Phrofiad yn y Gweithle

3.1 Mae cydnabyddiaeth o anghydraddoldeb yn gyflymach na newid yn y gweithle

Roedd yr achos am gydraddoldeb rhwng y rhywiau ym maes arweinyddiaeth eisoes wedi'i sefydlu'n gryf yn 2024 ac mae'n parhau i fod yn gryf yn 2026. Mae'r cytundeb fod sefydliadau'n cael budd o gydraddoldeb rhwng y rhywiau yn hynod o uchel, tra bod cymorth sefydliadol canfyddedig yn parhau i fod yn sefydlog yn yr un modd gan gynnwys lle am dwf. Mae cydnabod rhagfarn wedi cryfhau hefyd, wrth i fwy o gyflogeion nawr gredu y gallai rhagfarn ddiarwybod effeithio ar a oedd menywod yn cael rolau arweinyddiaeth neu reolaeth, a hefyd a allai effeithio ar fenywod yn rhoi eu hunain ymlaen yn y lle cyntaf.

Agweddau tuag at gydraddoldeb rhwng y rhywiau a rhagfarn	2024	2026
Mae sefydliadau'n cael budd o gydraddoldeb rhwng y rhywiau ym maes arweinyddiaeth	92%	93%
Mae'r sefydliad yn cefnogi cydraddoldeb rhwng y rhywiau ym maes arweinyddiaeth	80%	79%
Gall rhagfarn effeithio ar a yw menywod yn cael rolau arweinyddiaeth	89%	94%
Gall rhagfarn effeithio ar a yw menywod yn rhoi eu hunain ymlaen	89%	95%

Mae'r neges agweddol felly yn anarferol o glir. Nid oedd angen argyhoeddi ar ymatebwyr yn 2024 fod cydraddoldeb rhwng y rhywiau o bwys, a bod cydnabyddiaeth o ddylanwad rhagfarn hyd yn oed yn fwy helaeth yn 2026.

Nid ymwybyddiaeth yw'r broblem bennaf sydd heb ei datrys. Fodd bynnag, mae'r data'n datgelu nad yw profiad yn y gweithle wedi symud yn gyson i'r un cyfeiriad.

Profiad yn y gweithle sy'n gysylltiedig â rhywedd	2024	2026
Wedi cael sylwadau negyddol am rywedd	49%	41%
Wedi cael ei ystyried yn negyddol oherwydd rhywedd	35%	31%
Dyrannu tasgau'n annheg	38%	37%
Heb ei ystyried ar gyfer arweinyddiaeth neu reolaeth	26%	26%
Wedi profi gwahaniaethu ar sail rhywedd	30%	38%
Pryderu am ddatblygiad gyrfa	33%	45%

Er bod ymwybyddiaeth o gydraddoldeb rhwng y rhywiau a rhagfarn ddiarwybod yn parhau i fod yn uchel, mae pryderon ynghylch gwahaniaethu a dilyniant gyrfa wedi cynyddu. Yr her ar gyfer cyflogwyr yw sicrhau bod ymrwymiadau cydraddoldeb yn trosi'n gyfleoedd dilyniant teg a gweladwy. Sefydlodd meincnod 2024 gydnabyddiaeth o gydraddoldeb rhwng y rhywiau a rhagfarn ddiarwybod. Mae meincnod 2026 felly'n gofyn sut y gall ymrwymiadau cydraddoldeb drosi'n benderfyniadau a phrofiadau sy'n ffurfio dilyniant.

3.2 Caiff arweinyddiaeth menywod ei derbyn ond mae cyfreithlondeb ar ei hôl hi o hyd

Mae arweinyddiaeth benywaidd weladwy yn parhau i gael ei gwerthfawrogi'n fawr iawn. Yn 2024, ystyriodd 95% o arweinyddion benywaidd gweladwy yn eu sefydliadau eu hunain yn bwysig a dywedodd 96% ohonynt yr un peth am y gymuned fusnes ehangach. Yn 2026, y ffigyrau ar gyfer y ddau oedd 97%. Mae'r arolwg 2026 estynedig yn dangos bod gallu arweinyddiaeth menywod yn cael ei dderbyn gan bron pawb ond mae'r mesuriad olaf yn enwedig o drawiadol. Mae ymatebwyr yn derbyn yn fawr iawn fod menywod yn gallu arwain ond mae nifer sylweddol lai yn credu bod arweinyddion benywaidd yn cael eu cymryd o ddifrif yn yr un modd ag arweinyddion gwrywaidd pan fyddant yn ennill y rolau hynny.

Agweddau tuag at fenywod ym maes arweinyddiaeth, 2026	
Mae menywod yr un mor effeithiol â dynion ym maes uwch-arweinyddiaeth	98%
Nid yw gallu arweinyddiaeth yn cael ei bennu gan rywedd	98%
Dim petruster o ran gweithio o dan fenyw	97%
Dim pryderon ynghylch menyw yn arwain sefydliad mawr neu gymhleth	98%
Mae arweinyddion benywaidd yn cael eu cymryd o ddifrif yn yr un modd ag arweinyddion gwrywaidd	78%

Mae hyn yn creu gwahaniaeth clir rhwng derbyniad a chyfreithlondeb. Er bod pwysigrwydd arweinyddiaeth benywaidd weladwy bellach yn cael ei gydnabod gan bron pawb, mae tystiolaeth 2026 yn codi cwestiwn sefydliadol mwy llethol ynghylch a yw menywod sy'n cyrraedd rolau arweinyddiaeth yn cael yr un credadwyedd â dynion. Efallai bod menywod yn gweithio mewn rolau uwch-arweinyddiaeth tra bod diwylliannau sefydliadol a naratifau ehangach yn parhau i roi eu hawdurdod yn destun i graffu ar sail rhywedd, gan gyfyngu i ba raddau y maent yn cael eu trin yn arweinyddion credadwy llawn (Williams, 2020 & Rimington et al., 2019). Y broblem felly yw beth sy'n digwydd pan fo menywod yn weladwy ym maes arweinyddiaeth. Nid gweledegd yw'r pwynt gorffen; mae hefyd yn rhaid i gynrychiolaeth gyd-fynd â menywod yn cael eu cymryd o ddifrif pan fyddant yn arwain.

3.3 Mae cefnogaeth o gydraddoldeb yn gryfach na hyder o ran ei gyflenwi

Mae cefnogaeth sefydliadol ganfyddedig o gydraddoldeb rhwng y rhywiau wedi parhau i fod bron heb ei newid, ar 80% yn 2024 a 79% yn 2026. Sefydlodd meincnod 2024 a oedd ymatebwyr yn canfod cefnogaeth sefydliadol o gydraddoldeb rhwng y rhywiau ond archwiliwyd sut yr oedd y gefnogaeth honno yn trosi'n ymarfer yn rhannol yn unig. Mae meincnod 2026 yn ymestyn y dystiolaeth hon yn bwrpasol, gan archwilio ymrwymiad uwch-swyddogion, mynediad at gyfleoedd arweinyddiaeth, penderfyniadau dyrchafiad a phenodi, difrifoldeb ac effeithiolrwydd polisïau a mentrau cydraddoldeb, gweithredu ystyrlon ar anghydbwysedd arweinyddiaeth, ac atebolrwydd am gynnydd. Mae hyn yn galluogi i'r meincnod symud y tu hwnt i fesur cefnogaeth yn unig ac archwilio i ba raddau y mae'n ymddangos bod ymrwymiad sefydliadol yn trosi'n gyflenwi.

Cydraddoldeb rhwng y rhywiau mewn sefydliadau, 2026	
Mae gweithgarwch yn y sefydliad yn cefnogi cydraddoldeb rhwng y rhywiau yn weithredol	79%
Uwch-arweinyddion yn dangos ymrwymiad	72%
Cyfleoedd arweinyddiaeth yn gydradd o ran hygyrchedd	70%
Polisïau'n cael eu cymryd o ddifrif	67%
Caiff cydraddoldeb ei adlewyrchu gan benderfyniadau dyrchafiad a phenodi	62%
Caiff mentrau eu gweithredu'n effeithiol	54%
Cymerir camau gweithredu ystyrlon ar anghydbwysedd arweinyddiaeth	49%
Mae atebolrwydd yn bodoli er mwyn profi cynnydd	46%

Mae'r dystiolaeth estynedig yn dangos bwlch clir rhwng cefnogaeth a chyflenwi. Er bod 79% yn canfod cefnogaeth sefydliadol weithredol ar gyfer cydraddoldeb rhwng y rhywiau, mae lefelau hyder yn disgyn ar draws penderfyniadau, gweithredu, gweithrediadau ystyrlon, ac atebolrwydd. Mae hyn yn helpu i esbonio patrwm ehangach y meincnod; mae cefnogaeth wedi parhau ers 2024 ond mae pryderon ynghylch gwahaniaethu a datblygiad wedi cynyddu. Y broblem yn awr yw a yw gwerthoedd sefydliadol yn cael eu trosglwyddo i'r prosesau sy'n llunio pwy sy'n cael cyfleoedd, a phwy sy'n symud ymlaen.

Er bod mentrau cydraddoldeb efallai yn cael eu cefnogi'n eang a'u plannu'n ffurfiol, mae eu heffaith yn cael ei gwanhau pan fo gweithredu'n episodig, yn cael ei werthuso'n anghyson, ac wedi'i gysylltu'n annigonol ag atebolrwydd sefydliadol (McCarthy et al., 2021). Ar gyfer cyflogwyr, yr her yw sicrhau bod ymrwymiadau cydraddoldeb yn cael eu hadlewyrchu'n gyson mewn penderfyniadau ynghylch datblygiad, nawdd, dyrchafiad, a dilyniant. Lle y bo gwerthoedd sefydliadol yn weladwy ond mae eu dylanwad ar gyfleoedd gyrfa yn llai clir, daw Bwlch Gwerthoedd-Cyflenwi i'r amlwg rhwng ymrwymiad a nodwyd a phrofiad y cyflogai.

3.4 Pam bod hyn o bwys i Gymru

Mae hyn o bwys yn enwedig i Gymru am fod y meincnod yn adnabod bwlch rhwng agweddau cadarnhaol at gydraddoldeb rhwng y rhywiau ac arweinyddiaeth menywod a'r hyn y mae cyflogeion yn ei brofi yn ymarferol. Mae cydnabyddiaeth o anghydraddoldeb yn uchel ac mae gallu arweinyddiaeth menywod yn cael ei derbyn yn fawr iawn ond nid yw profiadau yn y gweithle wedi gwella'n gyson ac ni chanfyddir bob amser bod menywod yn cael creadadwyedd cydradd pan fyddant yn arwain.

Ar gyfer cyflogwyr, nid yw hon yn broblem cydraddoldeb. Lle y mae menywod galluog yn parhau i fod bryderus am ddatblygiad, yn wynebu rhwystrau o ran sut mae gwaith ac arweinyddiaeth yn cael eu dyfarnu neu rhoddir llai o gredadwyedd iddynt pan fyddant yn cyrraedd rolau arweinyddiaeth, ceir risg bod sefydliadau'n tanddefnyddio dawn ac yn gwanhau piblinellau arweinyddiaeth. Ar lefel genedlaethol, mae hyn o bwys mewn Cymru sydd ar yr un pryd yn mynd ar drywydd cydraddoldeb mwy, dilyniant cryfach, a chynhyrchiant uwch. Mae Cynllun Cydraddoldeb a Hawliau Dynol Strategol Llywodraeth Cymru yn ymrwymo i leihau gwahaniaethu, cynyddu amrywiaeth ym maes arweinyddiaeth, a chreu cyfleoedd tecach yn y gweithle, tra bod polisi economaidd ehangach yn ceisio cael busnesau cryfach a defnydd gwell o sgiliau a dawn (Llywodraeth Cymru, 2025b; Llywodraeth Cymru, 2026b).

Mae'r her i gyflogwyr felly yn gynyddol glir; mae angen i gefnogaeth o gydraddoldeb rhwng y rhywiau fod yn weladwy o ran pwy sy'n cael cyfleoedd, sut mae penderfyniadau arweinyddiaeth yn cael eu gwneud, a yw menywod yn cael eu cymryd o ddifrif yn yr un modd â dynion pan fyddant yn arwain, ac a yw sefydliadau'n atebol am gynnydd.

Coming March 2028:
Bydd Bwlch Gwerthoedd-Cyflenwi: Gweledegd, Cyfreithlondeb a Thegwch rhwng y Rhywiau ym maes Arweinyddiaeth yn archwilio achosion o le y mae cefnogaeth sefydliadol o gydraddoldeb rhwng y rhywiau yn trosi'n brofiad bywyd ac yn gyfle arweinyddiaeth, ble mae bylchau o hyd rhwng ymrwymiad a chyflenwi, a sut y gall cyflogwyr gryfhau atebolrwydd, gweledegd, ac effaith.



Tair gweithred ar gyfer cyflogeion

Mae’r meincnod yn adnabod tri bwlch y gall potensial arweinyddiaeth gael ei golli trwyddynt: y Bwlch Hyblygrwydd-Gweledded, y Bwlch Gallu-Dilyniant, a’r Bwlch Gwerthoedd-Cyflenwi. Tra bo’r adroddiadau thematig yn archwilio pob un yn fanwl, mae’r canfyddiadau eisoes yn awgrymu tair gweithred ymarferol y gall sefydliadau eu cymryd yn awr. Gall pob un gael ei addasu’n gymesur gan gyflogwyr o unrhyw faint.

1 – Gwirio a yw gweithio’n hyblyg yn diogelu cyfleoedd

Peidiwch â mesur hyblygrwydd ar sail a yw’n cael ei gynnig yn unig. Dylech adolygu a yw cyflogeion sy’n gweithio’n hyblyg yn cadw mynediad at ddysgu, gwaith gweladwy, uwch-gydweithwyr, rhwydweithiau, nawdd, a dilyniant ac a yw trefniadau’n parhau i fod yn gynaliadwy ochr yn ochr â llwyth gwaith a chyfrifoldebau gofalu.

2 – Gwneud y llwybr o ddatblygiad i ddilyniant yn weladwy

Sicrhewch y gall cyflogeion weld sut mae datblygiad yn cysylltu â chyfleoedd gyrfa. Ar gyfer pob gweithgarwch arweinyddiaeth-datblygiad, dylech egluro pa allu y mae’n ei ddatblygu, sut mae’r gallu hwnnw yn gallu cael ei arddangos, pa gyfleoedd y mae’n eu paratoi pobl ar eu cyfer, pa feini prawf dilyniant sy’n berthnasol, a pha gam nesaf realistig sy’n dilyn.

3 – Profi a yw ymrwymiadau cydraddoldeb yn newid penderfyniadau

Symud y tu hwnt i fesur cymorth ar gyfer cydraddoldeb rhwng y rhywiau ac adolygu a yw’n cael ei adlewyrchu mewn penderfyniadau canlyniadol yn y gweithle. Archwilio pwy sy’n cael gwaith o werth uchel, cyfleoedd datblygiad, cyfleoedd nawdd, cyfleoedd dilyniant tâl, cyfleoedd dyrchafiad, a chyfleoedd olyniaeth, a yw meini prawf yn cael eu cymhwyso’n gyson, a phwy sy’n atebol am adnabod ac ymateb i ganlyniadau anghyfartal.

Methodoleg

Casglodd Arolwg o Dirwedd Arweinyddiaeth 2026, 220 o ymatebion ar-lein gwirfoddol o blith pobl a oedd yn gweithio ar draws ystod o sectorau, meintiau sefydliadau, cyfnodau gyrfa, a lefelau o gyfrifoldeb arweinyddiaeth. Am fod cyfranogiad yn hunan-ddewisol, dylai canfyddiadau gael eu dehongli fel meincnod o brofiadau a chanfyddiadau ymatebwyr yn hytrach na chynrychiolaeth o'r gweithlu yng Nghymru yn ei gyfanrwydd.

Defnyddiodd dadansoddiadau ystadegau disgrifiadol, croesdablu a phrofion ystadegol dethol. Caiff canrannau eu talgrynnu a gall seiliau amrywio o ganlyniad i gyfeirio cwestiynau neu ymatebion coll; mae'r arolwg yn cipio profiadau ar un pwynt mewn amser ac nid yw'n pennu achosiad.

Mae'r set ddata yn fynediad agored yn **https://doi.org/10.17632/g2pt5sx84n.1** ar gyfer cyflogwyr, llunwyr polisi, ac ymchwilwyr sy'n dymuno archwilio'r dystiolaeth ymhellach.

Gwybodaeth am yr Awduron



Dr Lauren Josie Thomas

Mae Lauren yn arwain ymchwil ar hunaniaeth, diwylliant, ac ymddygiad sefydliadol, gan llunio polisi ac ymarfer ar draws Cymru. Mae'n canolbwyntio ar greu tystiolaeth sy'n hysbysu argymhellion strategol ar gyfer gweithleoedd tecach, a mwy cynaliadwy yn genedlaethol.



Dr Shehla Khan

Mae Shehla yn arbenigwraig ym meysydd rhywedd a chynhwysiant yn y gweithle, gan archwilio sut y mae hunaniaeth, arweinyddiaeth, ac ymarfer sefydliadol yn ffurfio profiadau cyflogeion. Mae ei hymchwil yn helpu sefydliadau i ddeall anghydraddoldebau yn y gweithle yn well a datblygu ymagweddau mwy cynhwysol at reolaeth.



Jayde Howard

Mae Jayde yn arbenigwraig ym maes deall profiadau menywod yn y gweithle, yn enwedig y rhwystrau sefydliadol sy'n ffurfio dilyniant gyrfa. Mae gweithio mewn adrannau Adnoddau Dynol ar draws sawl diwydiant yn rhoi sail gadarn i'w hymchwil ym maes yr heriau ymarferol y mae cyflogwyr a chyflogeion yn eu hwynebu.

Cyfeiriadau

Busnes Cymru (2026). Opportunity for Access, Growth & Progression. Ar gael yn: **https://businesswales.gov.wales/topics-and-guidance/employing-people-and-improving-skills/fair-work-wales/opportunity-access-growth-progression** (Dyddiad cyhoeddi: Amherthnasol).

CIPD (2026) *Call for evidence: Equality at work: flexible working and disability inquiry.* Llundain: Chartered Institute of Personnel and Development. Ar gael yn: **https://www.cipd.org/uk/about/public-policy/our-calls-for-action/cipd-response-equality-at-work-flexible-working-and-disability-injury2/** (Cyrchwyd: 1 Medi 2026).

Gröschl, S., Gabaldon, P., Hahn, T. a Kelan, E.K. (2024) 'The emergence and effects of sponsors for women leaders', *Gender, Work & Organization*, 32(5), tud. 1786–1796. **doi:10.1111/gwao.13217.**

McCarthy, C., Barnard, S., Thomson, D. a Dainty, A. (2021) 'Understanding gender equality policy and practice gaps through the lens of organisational justice: Development of an employee alignment model', F*rontiers in Sociology*, 6, 681086. **https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.681086.**

Ng, T.W.H., Yim, F.H.K., Chen, H. a Zou, Y. (2024) 'Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis', *Journal of Management*, 50(2), tud. 637–668. **doi:10.1177/01492063221125143.**

Y Swyddfa Ystadegau Gwladol. (2026). Annual Population Survey Household Dataset, January - December, 2025. [casglu data]. UK Data Service. SN: 9599, DOI: http://doi.org/10.5255/UKDA-SN-9599-1 Rimington, C., Georgiadou, A., a Metcalfe, B.D. (2019) 'Let women take the lead: Insights from the UK defense industry', AIB Insights, 19(4), tud. 12–15. D**OI: 10.46697/001c.16964**

Thomas, L. J., Howard, J., & Khan, S. (2025). 'From Aspiration to Action: Women's Leadership Pathways in Wales'. Prifysgol De Cymru. Dyddiad Cyhoeddi: 1**0.13140/RG.2.2.20586.38086**

Thomas, L. J., Howard, J., & Khan, S. (2025). 'Unlocking Women's Leadership Potential in Wales'. Prifysgol De Cymru. Dyddiad Cyhoeddi: **10.13140/RG.2.2.21725.12006**

Weber, E., Buettgen, M. et al. (2025) H*ow transformational leadership facilitates employees' informal learning in hybrid work environments*. Academy of Management Proceedings, 2025, Crynodeb yn unig. Ar gael yn: **https://doi.org/10.5465/amproc.2025.20989abstract** (Cyrchwyd: 1 Medi 2026).

Llywodraeth Cymru. (2024). A Guide to Fair Work. Ar gael yn: **https://www.gov.wales/guide-fair-work** (Dyddiad Cyhoeddi: 15/11/2024)

Llywodraeth Cymru. (2025a). Well-being of Future Generations (Wales) Act 2015: the essentials. Ar gael yn: **https://www.gov.wales/well-being-future-generations-act-essentials-html** (Dyddiad Cyhoeddi: 07/01/2025).

Llywodraeth Cymru (2025b). Strategic Equality and Human Rights Plan 2025 to 2029. Ar gael yn: **https://www.gov.wales/strategic-equality-and-human-rights-plan-2025-2029-html** (Dyddiad cyhoeddi: 16/06/25)

Llywodraeth Cymru. (2026a). Local Growth Fund: Socio-economic Analysis of Wales. Mawrth 2026. Ar gael yn: h**ttps://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2026-04/socio-economic-analysis-local-growth-fund.pdf**

Llywodraeth Cymru. (2026b). New economic mission to close Wales' productivity gap with UK and boost pay. Ar gael yn: **https://www.gov.wales/new-economic-mission-close-wales-productivity-gap-uk-and-boost-pay.** (Dyddiad cyhoeddi: 02/06/26).

WEN Cymru. (2026). State of the Nation 2026. Ar gael yn: https://wenwales.org.uk/wp-c**ontent/uploads/2026/06/WEN_StateOfNation_25_Report_0426_Screen.pdf**

Westover, J.H. (2026) 'Retention Through Growth, Respect, and Fair Pay: Evidence-Based Strategies for Reducing Voluntary Turnover', *Human Capital Leadership Review*, 37(2). Dyddiad Cyhoeddi: **10.70175/hclreview.2020.37.2.2**

Williams, B.E. (2020) 'A Tale of Two Women: A Comparative Gendered Media Analysis of UK Prime Ministers Margaret Thatcher and Theresa May', *Parliamentary Affairs*, 74(2), tud. **398–420. doi:10.1093/pa/gsaa008.**

Find out more about USW's Business Research and Innovation Group at

https://pure.southwales.ac.uk/en/organisations/business-research-and-innovation-group

Contact the Lead Author:

Lauren.Thomas@southwales.ac.uk

Gyda diolch i Wales & West Utilities am gefnogi Grŵp Menywod mewn Arweinyddiaeth CBI Cymru a'r adroddiad

I gael gwybod mwy am y CBI, cysylltwch â Katie Spackman
Katie.Spackman@CBI.org.uk

Images provided by Adobe Images