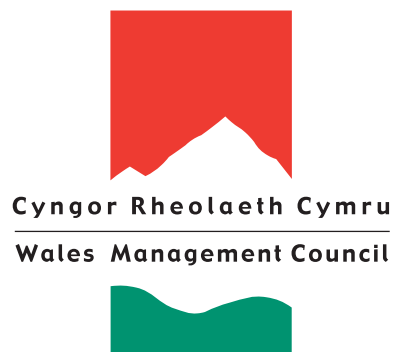


# Arweinwyr a Rheolwyr yng Nghymru

Agenda ar gyfer Twf:



*yn arwain Cymru tuag at ragoriaeth rheolaeth*



© Cyngor Rheolaeth Cymru 2005

Caniateir atgynhyrchu adrannau o'r ddogfen hon cyn belled â bod cydnabyddiaeth lawn yn cael ei rhoi i'r cyhoeddwr, sef Cyngor Rheolaeth Cymru.

---

Mae fersiwn Saesneg o'r cyhoeddiad hwn ar gael ar ein gwefan.

---

Corff y mae cyflogwyr yn ei arwain yw Cyngor Rheolaeth Cymru, sy'n derbyn nawdd oddi wrth Lywodraeth Cynulliad Cymru, i hybu datblygiad rheolwyr yn y sectorau preifat, cyhoeddus a gwirfoddol yng Nghymru.

---

Nod Cyngor Rheolaeth Cymru yw ysbrydoli, cymell ac ysgogi newid yn y ddirnadaeth ynglŷn â chyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr; ac yn y modd o'u darparu, y nifer sy'n manteisio arnynt a nawdd ar eu cyfer yng Nghymru.

---

### **Cyngor Rheolaeth Cymru**

Blwch Post 61  
25 Ffordd yr Eglwys Gadeiriol  
Caerdydd  
CF11 1AA

**Ffôn:** 029 2022 4114

**Ffacs:** 029 2022 4113

#### **e-bost:**

Prif Weithredwr:	<b>Christopher Ward</b>	christopher.ward@crc-wmc.org.uk
Gweithredwr Marchnata:	<b>Gwyneth Stroud</b>	gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk
Gweithredwr Gogledd Cymru	<b>Tina Stephens</b>	tinastephens@btopenworld.com

---

I gael mwy o wybodaeth am waith Cyngor Rheolaeth Cymru, ewch i'n gwefan [www.walesmanagementcouncil.org.uk](http://www.walesmanagementcouncil.org.uk).



Llywodraeth Cynulliad Cymru  
Welsh Assembly Government

# CYNGOR RHEOLAETH CYMRU

## ARWEINWYR A RHEOLWYR YNG NGHYMRU

### Agenda ar gyfer Twf:

*Nid yw rheolaeth yn wyddor nac yn broffesiwn, yn swyddogaeth na'n gyfuniad o swyddogaethau. Arfer yw rheolaeth – mae'n rhaid ei gwerthfawrogi trwy brofiad, yn ei chyd-destun. Mae'n bosibl y bydd rheolaeth yn defnyddio gwyddor, ond celfyddyd ydyw sy'n cael ei chyfuno â gwyddor trwy grefft. Mewn geiriau eraill, mae'n rhaid i reolwyr wynebu problemau yng nghanol cymhlethdodau bywyd, ac nid fel pecynnau sydd wedi'u gosod mewn adrannau ar wahân. Mae'n bosibl fod gwybodaeth yn bwysig, ond doethineb, sef y gallu i gyfuno gwybodaeth o wahanol ffynonellau a'i defnyddio'n gall, yw'r allwedd.*

Jonathan Gosling, Henry Mintzberg  
*The Education of Practising Managers*  
*MIT Sloan Management Review*  
Haf 2004



**Cyngor Rheolaeth Cymru**  
**Wales Management Council**



Rhaid hyrwyddo'r ymgyrch dros sgiliau uwch fel rhan o ymdrechion ehangach i wella busnesau, helpu cwmnïau i anelu at farchnad uwch a sbarduno'r galw am sgiliau trwy fabwysiadu strategaethau cynnyrch o safon uwch a swyddi o ansawdd gwell. Y mae hyn yn awgrymu bod yn rhaid i ni dalu yr un sylw i wasanaethau cymorth busnes, a strategaethau arloesi, rheoli ac entrepreneuriaeth ag a roddir i wella'r cyflenwad o ddarpariaeth hyfforddiant, dysgu a chymwysterau.

*Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyfflogaeth i Gymru 2005*

Mae ymatebion Cyflogwyr wedi dangos mai TG fydd y maes â'r cynnydd mwyaf yn y galw am sgiliau dros yr ychydig flynyddoedd nesaf. Yna ceir cynnydd mewn sgiliau rheoli ac arwain, y gallu i drefnu eich dysgu eich hun, a sgiliau yn yr iaith Gymraeg.

*Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru 2003*

Cred cwmnïau mai rheoli pobl yn effeithiol yw penderfynydd allweddol mantais gystadleuol yn awr ac yn y dyfodol ... Sgiliau rheoli yw'r prif ffactor pobl o hyd wrth sicrhau gallu cystadleuol: dywedodd oddeutu dwy ran o dair o gyflogwyr fod hyn yn allweddol, yn awr ac yn y tymor hir.

*CBI: Arolwg o Dueddiadau Cyfflogaeth 2004*

Yn achos y rhan fwyaf o gwmnïau, medr, teyrngarwch ac ymrwymiad eu tîm rheoli yw'r hyn sy'n rhoi min cystadleuol iddynt. Fe fydd sefydliadau sy'n creu cadre rheolaeth mewn dull meddylgar, tymor hir, yn perfformio'n well nag eraill yn eu sector, ac yn dod yn fwy cynhyrchiol.

*CMI: Developing Managers – A European perspective, 2004*

Mae datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn cyfrannu at berfformiad mewn sawl ffordd yn hytrach nag un ffordd, ac mae'r hyn sy'n effeithiol yn amrywio llawer iawn o ran sefyllfa a chyd-destun. Dod o hyd i'r dull cywir i'r cyd-destun penodol yw'r allwedd.

*Yr Adran Addysg a Sgiliau: The Development of Management and Leadership Capability, 2004*

Mae galwedigaethau rheoli ymhlith y grwpiau cyflymaf eu twf yn y gweithlu, a bydd llawer o gyflogwyr yn mynd ati'n gynyddol i ofalu am amrywiaeth o swyddogaethau rheoli, er nad ydynt o angenrheidiol yn rheolwyr o ran enw. Fodd bynnag, ceir pryder ynghylch ansawdd rhai o reolwyr Prydain, eu rôl yn y dasg o hogi cystadleugarwch y DU, a digonolrwydd datblygu rheolwyr.

*SSDA The Skills and Productivity Challenge, 2003*

Mae angen i reolwyr yn y DU ailgyfeirio strategaethau'r cwmni tuag at lefel uwch o arloesi a darparu nwyddau a gwasanaethau uwch eu gwerth. Fe fydd hyn yn gofyn am fuddsoddiadau mewn Ymchwil a Datblygu, sgiliau, technoleg cynhyrchu a logisteg fodern, a TG i gefnogi manteision cystadleuol mwy cynaliadwy. Fe fydd angen newid persbectif hefyd ar y buddsoddiadau hyn. Nid gyrru'r costau i lawr, ond creu asedion sy'n cefnogi cynigion gwerth unigryw yw'r her erbyn hyn.

*Adran Masnach a Diwydiant UK Competitiveness – moving to the next stage, 2003*

Mae gweithgynhyrchwyr yng Nghymru yn gweithredu mewn marchnad fyd-eang sy'n gynyddol gystadleuol. I wella lefelau cynhyrchu a chystadlu nes gallu sicrhau buddsoddi parhaus i Gymru, mae angen mentrau newydd a dychmygus yn y gweithle. Mae angen i reolwyr sy'n weledyddion a gweithlu medrus fod ar gael ac mae hynny'n ganolog i'r her hon..... Mae adnabod, hybu a diwallu anghenion sgiliau rheolwyr cwmnïau gweithgynhyrchu yn awr ac yn y dyfodol yn un o'r rhagofynion allweddol. Yn anad dim, mae angen annog rheolwyr i ymgysylltu â'r broses ddatblygu hon.

*LICC: Manufacturing in Wales, 2004*

Rheoli gwael (sef 'diffyg cynllunio rheoli a chael rheolaeth ar hyn' a 'goruchwyliaeth annigonol') yw'r un rheswm mwyaf o hyd dros golli cynhyrchiol, ac mae'n cyfrif am 67% o'r amser a gollir.

*Proudfoot Consulting: How companies mismanage their most valuable resource, 2003*

Yn ddieithriad, roedd y cwmnïau a berfformiodd yn well na'u cymheiriaid mewn diwydiant yn rhagori yn yr hyn y byddwn yn eu galw'n bedwar arfer rheoli sylfaenol – strategaeth, gweithrediad, diwylliant a strwythur. Ac fe wnaethon nhw ychwanegu at eu medrau ardderchog yn y meysydd hynny trwy feistrolï unrhwy ddau allan o'r pedwar arfer rheoli eilaidd - talent, arloesedd, arweinyddiaeth, a chysoddiadau a phartneriaethau.

*Harvard Business Review: Nohria, Joyce, Roberson – What Really Works, 2003*

Er bod tri chwarter yr uwch-reolwyr yn gwneud cysylltiad rhwng datblygu gweithwyr yn effeithiol a gwella cynhyrchiant, maent yn methu â throsi'r ddealltwriaeth yn weithredu. Mae'n ymddangos bod uwch-reolwyr yn parhau i ystyried mai problem rhywun arall yw cynhyrchiant, sy'n peri pryder nid i'w sefydliadau eu hunain yn unig, ond i Brydain i gyd.

*Ruth Spellman, Prif Weithredwr, IIP UK, 2004*

Yn nhrefn eu pwysigrwydd, gweithgareddau sylfaenol pwysicaf bywyd yw caru, marw a chynhyrchu campweithiau llawn dychymyg. Y gweithgaredd eilaidd pwysicaf yw creu'r amodau sy'n eich galluogi i ddilyn hynt y rhain – hynny yw, arweinyddiaeth. Bydd arweinwyr gwleidyddol ac arweinwyr busnes yn creu cyfle, heddwch a ffyniant, ac arweinwyr milwrol ac arweinwyr chwaraeon yn creu dulliau da o farw a hunaniaethau cryf. Mae arweinyddiaeth, felly, yn gwbl angenrheidiol, nid ar y brig yn unig, ond hefyd yr holl ffordd i lawr.

*Sunday Times: Bryan Appleyard – The Maverick Art of Leadership, 9 Ionawr 2005*

Yn anffodus i fusnes, ychydig iawn o amser sy'n cael ei dreulio ar ddatblygu sgiliau arwain mewn cwmni. Mae llai na chwarter o fyrddau cwmnïau yn Ewrop a thraean o dimau uwch-reolwyr wedi ymrwymo'n llawn i nodau datblygu arweinwyr eu cwmnïau, ac ni fydd bron i hanner y busnesau yn integreiddio datblygiad eu harweinwyr i'w hanghenion busnes. Ni fydd bron i ddwy ran o dair hyd yn oed yn trafferthu mesur budd eu rhaglen datblygu arweinwyr.

*Sunday Times: Clare Gascoigne – The End of Traditional Management? 6 Chwefror 2004*

Y broblem ym Mhrydain, o'i chymharu â Ffrainc, yr Almaen, a'r Unol Daleithiau, yw bod Prydeinwyr yn cynhyrchu llawer yn llai am bob awr y maent yn gweithio. Maent yn gweithio'n galed ac yn gweithio'n hir .... ond nid ydynt yn gweithio'n graff... Awgryma astudiaeth o weithgynhyrchwyr yn y DU bod cwmnïau sy'n gweithio'n galed i wella arferion rheoli yn sicrhau enillion uwch o ran cynhyrchiant na'r rheiny sydd â'r gwariant uchaf ar TG. Felly pam na fydd arferion da yn cael eu hefelychu'n fwy eang?

Mae'n ymddangos mai diffyg cymhellant yw'r rhwystr cyntaf. Nid yw rheolwyr yn teimlo gorfodaeth gyson i wella arferion gweithio beunyddiol oni bai fod yna gystadleuaeth .... mwyaf brwd yw'r gystadleuaeth mewn sector, mwyaf y bydd cwmnïau'n efelychu'r arferion gorau.

Mae'n ymddangos mai diffyg medr wrth ddyblygu'r arferion gorau, a'u cadw yw'r ail rwystr – problem i reolwyr ei datrys. Nid yw swyddogion gweithredol y DU yn brin o wybodaeth yn y maes yma: byddant yn darllen llawer o lyfrau busnes a phapurau newydd ac yn mynd i gynadleddau ar Six Sigma, gweithgynhyrchu darbodus a contractio gwaith i ffynonellau allanol. Ond er mwyn i unrhyw syniad o'r fath weithio, mae'n rhaid i reolwyr ddehongli sut i wneud hyn drostynt eu hunain, ac yna cynnal ymgyrch gydlynol i roi'r newidiadau gofynnol ar waith. Nid yw'r rheolwyr gorau yn dibynnu ar femos i'r staff; yn hytrach na hynny, maent yn mynd ati i newid agweddau ac yna ymddygiad pob un o'u gweithwyr.

*The Times: Dominic Casserley – How to achieve Wal-Mart productivity in UK plc, 22 Mawrth 2004*

Fe fydd cynyddu dysgu a datblygu mewn busnesau bychain yn gofyn am ddulliau sy'n cydnabod y cyfyngiadau sydd arnynt ac yn manteisio ar y cyfleoedd ar gyfer dysgu trwy brofiad a dysgu anffurfiol. Mae angen cefnogaeth hyblyg i ddysgu er mwyn diwallu anghenion amrywiol busnesau bychain a chyflawni her Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth i ddefnyddio dull a "seiliwyd ar uno entrepreneuriaid yn eu byd, a manteisio'n ddi-fwlch ar weithgareddau a wneir fel rhan arferol o'r gwaith o redeg y busnes".

*SFEDI: Small Business Skills Assessment 2004*

# RHAGAIR

---

Roeddwn i'n falch o allu ysgrifennu'r Rhagair i adroddiad strategol blaenorol Cyngor Rheolaeth Cymru, sef *Agenda ar gyfer Gweithredu*, yn 2003, oherwydd credwn bryd hynny, fel y credaf yn awr, fod ansawdd ein rheolwyr a'n harweinwyr yn un o'r ffactorau allweddol a fydd yn gyrru busnesau a sefydliadau arloesol yng Nghymru, ac yn gyrru'r economi yn ei grynswth.

Mae Llywodraeth Cynulliad Cymru yn parhau i bennu blaenoriaeth uchel ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, fel y gwelir yn y cynigion pellgyrhaeddol a gafwyd yn y Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru 2005, ac yn Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle ELWa, a gyhoeddwyd ill dau ddechrau'r flwyddyn.

Ysgrifennwyd a chyhoeddwyd *Agenda ar gyfer Gweithredu* Cyngor Rheolaeth Cymru mewn ymateb i'r *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth* cyntaf, a gyhoeddwyd yn 2002. Mae hi felly'n gwbl briodol bod yr adroddiad diweddaraf hwn, sef *Agenda ar gyfer Twf*, yn cael ei gyhoeddi cyn pen ychydig fisoedd wedi lansio'r ail *Gynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth*.

Mae Llywodraeth Cynulliad Cymru yn ariannu Cyngor Rheolaeth Cymru yn llawn i hybu pwysigrwydd datblygu rheolwyr ac arweinwyr ledled Cymru.

Mae'r adroddiad hwn yn dwyn sylw at y datblygiadau arwyddocaol iawn a welwyd dros yr ychydig flynyddoedd diwethaf, ac mae'n adeiladu ar y rhain i fwrw ymlaen â'n strategaeth i ddatblygu arweinwyr a rheolwyr o safon uchel.

Gobeithiaf yn fawr y bydd pawb sy'n ymwneud â datblygu rheolwyr ac arweinwyr ledled Cymru yn sylwi ar argymhellion yr adroddiad hwn, a'r corff helaeth o wybodaeth ac ymchwil gefndirol, ac yn defnyddio hyn oll i ddarparu gwybodaeth ar gyfer eu strategaeth a'u cynlluniau gweithredu eu hunain ac i ddatblygu'r strategaethau a'r cynlluniau hynny.

Mae Llywodraeth Cynulliad Cymru yn benderfynol y bydd Cymru yn parhau i dyfu ac i arallgyfeirio ei economi.

Mae angen rheolwyr ac arweinwyr profiadol, medrus ac arloesol i beri i hyn ddigwydd.

Cymeradwyaf yn llawn *Agenda ar gyfer Twf* fel cyfraniad pwysig tuag y gwaith o gyflawni'r strategaeth honno.



Andrew Davies AC  
Y Gweinidog dros Ddatblygu Economaidd a Thrafnidiaeth

Mai 2005

# CYNNWYS

---

1. Crynodeb Gweithredol .....	6
2. Cyflwyniad .....	9

## Rhan 1 Gweledigaeth, strategaeth, gweithredu

3. Gweledigaeth .....	12
4. Agenda ar gyfer Twf .....	14
5. Cynllun gweithredu .....	20
6. Rhwydweithiau .....	23
7. Canolfan ragoriaeth .....	26

## Rhan 2 Gweithredu hyd yma

8. Agenda ar gyfer Gweithredu .....	30
9. Gweithredu hyd yma .....	31

## Rhan 3 Cyd-destun, cefndir, ymchwil

10. Cyd-destun y Polisi .....	38
11. Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005 .....	43
12. Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle .....	45
13. Ystadegau'r farchnad .....	47
14. Cyflenwad .....	51
15. Y Galw .....	56
16. Dysgu anffurfiol .....	59
17. Sgiliau Rheoli .....	64
18. Sgiliau Arwain .....	68
19. Gwerthusiad .....	73
20. Y dyfodol .....	76

## Atodiadau

1. Marchnata .....	82
2. Arloesi .....	84
3. Mentora .....	86
4. Diagnosteg .....	89
5. Perfformiad Campus yn y Gwaith .....	91
6. Llyfryddiaeth .....	94
7. Rhestr Byrfoddau .....	95



# I. CRYNODEB GWEITHREDOL

---

Roedd y *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru* cyntaf, a gyhoeddwyd yn 2002, yn gorchymyn Cyngor Rheolaeth Cymru, mewn ymgynghoriad ag ELWa a CCAUC, i gynhyrchu strategaeth ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Ein hymateb ni oedd yr adroddiad *Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinwyr yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu*, a ysgrifennwyd yn 2002 a'i gyhoeddi yn 2003.

Mae *Agenda ar gyfer Gweithredu* wedi dylanwadu ar bolisi a chyflenwad ledled Cymru, a chydabyddir ei fod yn gyfraniad o bwys i'r ddadl ar sut i helpu rheolwyr ymhob rhan o Gymru i ddatblygu a chyfrannu mwy fyth at ein twf economaidd.

Yn *Agenda ar gyfer Gweithredu* fe wnaethom argymhell y dylid adolygu ein strategaeth a'n cynllun gweithredu o leiaf bob tair blynedd yng ngoleuni'r hinsawdd economaidd cyfnewidiol, a pholisïau a chynlluniau gweithredu newydd Llywodraeth Cynulliad Cymru ac eraill.

Yn gynnar yn 2005, fe gyhoeddodd Llywodraeth Cynulliad Cymru y *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru 2005* sy'n cefnogi ac yn cofleidio'r argymhellion yn adolygiad ELWa o ddysgu yn y gweithle, sef *Datblygu'r Gweithlu – Dysgu yn ac ar gyfer y Gweithle*, a gyhoeddwyd ar yr un pryd. Mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi cyfrannu at yr argymhellion ymhob un o ran datblygu rheolwyr ac arweinwyr, ac mae'r ddau fel ei gilydd yn cynnwys pwyntiau gweithredu allweddol y mae angen ein hymwneud uniongyrchol â hwy.

Mae'r adroddiad newydd hwn, **Agenda ar gyfer Twf**, yn adeiladu ar yr argymhellion yn yr *Agenda ar gyfer Gweithredu*, y *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth*, a'r Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle, ac mae'n cynnig set newydd o argymhellion i wella ac estyn ymhellach datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Nid yw ein gweledigaeth, sef Cymru lle "mae gan ein harweinwyr a'n rheolwyr y weledigaeth a'r gallu i greu a chynnal busnesau a sefydliadau sydd ymhlith y gorau yn y Deyrnas Unedig, ac sy'n ymgeisio am y safonau rhyngwladol uchaf" wedi newid dim.

Strategaeth chwe-phwynt *Agenda ar gyfer Gweithredu* oedd

- **cynyddu ymwybyddiaeth** o ddatblygiad rheolwyr ac arweinwyr, a **chynyddu diddordeb** yn y maes **ac ymroddiad** iddo ymhob sector ar bob lefel.
- **helpu rheolwyr i nodi eu hanghenion** eu hunain o ran datblygu sgiliau rheoli ac arwain.
- **diwallu anghenion** trwy sicrhau bod rheolwyr yn gallu dewis ar sail gwybodaeth pa rai yw'r atebion gorau o ran cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr i'w busnes neu eu sefydliad ac iddynt hwy eu hunain.
- **darparu ffynonellau arian cyhoeddus** i gefnogi'r amcanion uchod, a darparu cefnogaeth berthnasol ar gyfer datblygu arweinwyr a rheolwyr.
- **sefydlu fframwaith gwerthuso a monitro** i asesu canlyniadau ac effaith gweithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru.

- **adolygu a diweddarau'r strategaeth** o leiaf bob tair blynedd, i adlewyrchu anghenion newidiol busnesau a sefydliadau, agenda economaidd ehangach Cymru, a datblygiadau yn y farchnad ryngwladol.

Yn ystod y tair blynedd diwethaf, gwnaed cynnydd arwyddocaol iawn o ran cyflawni'r amcanion hyn, ac o ran ein gweledigaeth ehangach ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Mae ein strategaeth newydd saith pwynt yn canolbwyntio ar y meysydd lle mae angen mwy o sylw, ac mae'n llunio strategaeth sy'n canolbwyntio ar ddatrysiadau i'r problemau unigol y mae rheolwyr ac arweinwyr ledled Cymru yn eu hwynebu yn eu hoes waith.

- **Hybu datblygiad rheolwyr ac arweinwyr** gyda brwdfrydedd ac ysbrydoliaeth er mwyn newid calonnau a meddyliau.
- **Helpu rheolwyr i ddarganfod eu cryfderau a'u gwendidau**, fel man cychwyn ar gyfer datblygu pellach.
- **Darparu gwybodaeth gynhwysfawr** ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.
- **Newid y diwylliant i ganolbwyntio ar hyfforddi a datblygu fel buddsoddiad**, sydd â budd penodol, ac nid o ran cost yn unig
- **Hwyluso rhwydweithiau** i helpu rheolwyr i ddysgu oddi wrth ei gilydd.
- **Hyfforddi mwy o fentoriaid**, a darparu cefnogaeth mentoriaid i fwy o reolwyr.
- **Helpu rheolwyr i werthuso** manteision ac effaith eu hyfforddiant a'u datblygiad.

Datblygu rhwydweithiau ledled Cymru, yn y sectorau cyhoeddus a phreifat fel ei gilydd, o ran cynnig cefnogaeth i fusnesau, a rhwng busnesau a'i gilydd, sy'n allweddol wrth sicrhau bod y strategaeth hon yn gweithio.

Mae angen i bawb ohonom ddatblygu ein diagram personol o'r rhwydweithiau sy'n bwysig i ni, a deall sut i'w gwneud yn fwy effeithiol fyth.

Credwn hefyd fod angen "canolfan ragoriaeth" yng Nghymru i hyrwyddo'r strategaeth hon.

Mae dogfennau polisi economaidd Llywodraeth Cynulliad Cymru, sef *Cymru'n Ennill a Cymru: Gwlad Well, Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005*, a'r *Adolygiad Dysgu yn y Gweithle* wrth wraidd y strategaeth hon ac yn darparu'r cyd-destun strategol ar gyfer yr argymhellion hyn.

Mae dau adroddiad ymchwil diweddar gan Ysgol Fusnes Caerdydd, sy'n edrych yn fanwl ar ochr cyflenwi datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, a chan Gyngor Rheolaeth Cymru, sy'n edrych yn fanwl ar ochr y galw, yn darparu darlun cefndir o farchnad sy'n llawn cyfleoedd nad yw defnyddwyr i raddau helaeth yn sylweddoli eu bod ar gael, ac/neu ni allant fynegi eu hanghenion yn ddigon eglur i fanteisio ar yr hyn sydd ar gael.

Fodd bynnag, mae pwyslais cynyddol ar bwysigrwydd dysgu anffurfiol - yn y gweithle, gyda neu oddi wrth gymheiriaid, heb gymwysterau yn y pen draw, fel rheol - a thybir mai dyma'r llwybr datblygu mwyaf effeithiol i fusnesau bychain. Mae adroddiadau ac erthyglau oddi wrth CBI, FSB, SFEDI, y Cyngor Busnesau Bychain a'r Ganolfan Fenter yn pwysleisio hyn yn gryf ac ag un llais, a ffolineb fyddai anwybyddu hyn.

Mae angen i ni hefyd ddiweddarau ein barn yn barhaus ar sgiliau rheoli ac arwain fel ffordd o edrych yn fanwl ar ein hanghenion datblygu ni ac ar anghenion datblygu ein staff. Yn ystod y flwyddyn ddiwethaf, cyhoeddwyd safonau galwedigaethol cenedlaethol newydd ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth, ac maent yn darparu rhestr wirio hanfodol. Yng Nghymru mae *Gwobrau Arwain Cymru* a grëwyd yn ddiweddar wedi darparu geirfa o darddiad lleol sy'n disgrifio'r goreuon ymhlith ein harweinwyr, a rhestr wirio rhagoriaeth i bawb ei dilyn.

Mae'r angen i werthuso effeithiolrwydd yr holl weithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr mor gryf ag erioed, er bod nifer o adroddiadau diweddar wedi dwyn sylw at yr anawsterau sy'n gysylltiedig â hyn. Mae gennym gyfle yng Nghymru i wneud mwy o ymchwil yn y maes hwn, a dod o hyd i atebion a fydd yn gweithio yn achos y busnesau bychain sy'n rhan mor fawr o'n proffil diwydiannol.

Ond does dim yn aros yn llonydd, a'r hyn sy'n allweddol wrth ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr effeithiol yw datblygu sgiliau heddiw i ddatrys problemau yfory. Mae hi felly yn bwysig ac yn fuddiol edrych yn fanwl ar y materion a fydd yn effeithio ar reolwyr yfory, gan mai dyma fydd hanes pob un ohonom maes o law. Argymhellwn ein bod yn canolbwyntio o'r newydd ar:

- gydweithrediad
- hunanymwybyddiaeth
- buddsoddi mewn datblygiad
- meddwl strategol
- deall technoleg
- arloesi
- rheoli ansicrwydd
- arweinyddiaeth
- deallusrwydd emosiynol
- gwerthoedd.

Yn olaf, daw Atodiadau'r adroddiad hwn â Chrynodebau Gweithredol pump o adroddiadau eraill gan Gyngor Rheolaeth Cymru ac eraill ynghyd, ar

- farchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru
- rheoli ac arloesi
- mentora yng Nghymru
- offerynnau diagnostig i reolwyr
- arferion perfformiad campus yn y gwaith

ac mae'r cyfan ohonynt yn tanategu ymhellach yr argymhellion allweddol a geir yn yr **Agenda ar gyfer Twf**.



## 2. CYFLWYNIAD

---

Yn *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth* cyntaf Llywodraeth Cynulliad Cymru a gyhoeddwyd yn 2002, gorchynnwyd Cyngor Rheolaeth Cymru, mewn ymgynghoriad ag ELWa a CCAUC, i gynhyrchu strategaeth ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Ein hymateb i'r gorchymyn hwn oedd ein hadroddiad strategol *Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinwyr yng Nghymru - Agenda ar gyfer Gweithredu*, a gyhoeddwyd yn 2003.

Cydnabuwyd yr *Agenda ar gyfer Gweithredu* fel cyfraniad o bwys i'r ddadl ar sut i helpu rheolwyr ac arweinwyr ledled Cymru i wella, ac mae'n dylanwadu ar bolisi, strategaeth a chyflenwad ar bob lefel.

Roedd argymhelliad olaf *Agenda ar gyfer Gweithredu* yn nodi y dylid adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu o leiaf bob tair blynedd yng ngoleuni ymchwil gyfredol, a'r hinsawdd busnes ac economaidd, yn genedlaethol ac yn rhyngwladol.

Dyna oedd y man cychwyn ar gyfer yr adroddiad newydd hwn, sef **Agenda ar gyfer Twf**, a gyhoeddwyd dair blynedd yn ddiweddarach.

Mae'r **Agenda ar gyfer Twf** yn adeiladu ar yr argymhellion yn yr ail *Gynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru 2005* ac Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle ELWa, *Datblygu'r Gweithlu – Dysgu yn ac ar gyfer y Gweithle*, ac ar y cynnydd tra sylweddol a wnaed dros y tair blynedd diwethaf mewn ymateb i *Agenda ar gyfer Gweithredu*. Mae'n dwyn sylw at y meysydd datblygu allweddol a fydd yn helpu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru i ddatblygu a chynyddu sgiliau ac effaith eu busnesau a'u sefydliadau ar yr economi.

Mae **Agenda ar gyfer Twf** wedi'i rhannu'n bedair rhan.

Mae **Rhan 1** yn manylu ar ein gweledigaeth ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru a'n hagenda newydd ar gyfer twf, ynghyd â saith argymhelliad sy'n adeiladu ar y gwaith a wnaed eisoes, ac yn cyd-fynd â'r pwyntiau gweithredu yn y *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth* newydd a'r Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle. Yna rydym yn cynnig pedwar pwynt gweithredu ar gyfer pob un o'r argymhellion strategol, yn edrych yn fanwl ar bwysigrwydd y rhwydweithiau, ac yn pwysleisio, fel y gwnaethom yn *Agenda ar gyfer Gweithredu*, bod angen "canolfan ragoriaeth" i hyrwyddo'r cynllun hwn a chynlluniau gweithredu'r dyfodol.

Mae **Rhan 2** yn dwyn i gof yr argymhellion strategol yn *Agenda ar gyfer Gweithredu*, ac yn crynhoi'r cynnydd a wnaed yn ystod y tair blynedd diwethaf i'w rhoi ar waith.

Mae **Rhan 3** yn darparu gwybodaeth gefndir hanfodol ar gyfer Rhan 1 trwy fanylu ar gyd-destun y polisi, yr argymhellion a'r pwyntiau gweithredu yn y *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005* a'r Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle, a'r ystadegau diweddaraf ar gyfer busnesau yng Nghymru fesul maint, nifer gweithwyr, a throsiant. Yna byddwn yn crynhoi'r ymchwil ddiweddaraf i ochr cyflenwi ac ochr galw datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, ac yn cynnig barn bellach ar ddysgu anffurfiol, sgiliau rheoli ac arwain, gwerthusiad a'r dyfodol.

I orffen, yn yr *Atodiadau* rydym yn darparu Crynodebau Gweithredol ein hadroddiadau diweddar ni a rhai cyrff eraill ar farchnata, arloesi, mentora, offerynnau diagnostig a pherfformio campys yn y gwaith, ynghyd â llyfryddiaeth fer a rhestr o fyfodau.



**Rhan I**

**GWELEDIGAETH, STRATEGAETH,  
GWEITHREDU**



### 3. GWELEDIGAETH

Mae gan yr **Agenda ar gyfer Twf** hon yr un weledigaeth â'i rhagflaenydd *Agenda ar gyfer Gweithredu*, ac mae'n edrych ymlaen at Gymru lle

Mae gan ein harweinwyr a'n rheolwyr y weledigaeth a'r gallu i greu a chynnal busnesau a sefydliadau sydd ymhlith y gorau yn y Deyrnas Unedig, ac sy'n ymgeisio am y safonau rhyngwladol uchaf.

I gyflawni hyn, mae angen gweledigaeth arnom o ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr. Dylai hon fod yn weledigaeth sy'n cynnwys y canlynol:

- *Cydnabyddiaeth*

Mae potensial pob unigolyn i arwain a rheoli yn cael ei gydnabod yn ased allweddol ymhob busnes a sefydliad.

- *Edmygedd*

Edmygir gallu i arwain a rheoli ac mae'n destun siarad.

- *Dealltwriaeth*

Deallir gallu arweinwyr a rheolwyr ar sail gorchmynion busnes a llwyddiant, nid ar sail diffiniadau academaidd.

- *Dilyniant*

Ystyrir datblygiad arweinwyr a rheolwyr yn broses barhaus, naturiol, gydag anghenion busnes yn ei gyrru, yn hytrach na sgiliau dirgel neu arferion astrus.

- *Ymroddiad*

Mae rheolwyr yn ymroddedig i wella'u hunain er lles eu busnesau a'u sefydliadau, ac er boddhad personol.

- *Dewis*

Gall rheolwyr ddewis y cyfleoedd i ddatblygu sgiliau arwain a rheoli sydd orau iddynt hwy a'u hanghenion, a hynny ar sail gwybodaeth.

- *Rhannu*

Mae rheolwyr am rannu manteision eu dysgu a'u profiad o ddysgu a datblygu, ac arferion gorau, ag eraill.

- *Dysgu gydol oes*

Fe fydd arweinwyr a rheolwyr yn cael eu magu trwy'r system addysg a thrwy raglen barhaus o ddysgu gydol oes.

- *Hyfedredd*

Mae'r hyfedredd a'r sgiliau sy'n angenrheidiol i wneud i fusnesau a sefydliadau dyfu yn cael mwy o flaenoriaeth na'r cymwysterau y gallent arwain atynt.

- *Darpariaeth*

Mae darparu cefnogaeth ar gyfer hyfforddiant a datblygiad, o ba le bynnag y daw, yn eang (o ran lefel a chynnwys), yn hyblyg (o ran amser, hyd a lleoliad), yn berthnasol (i anghenion busnesau a sefydliadau), yn gwneud gwahaniaeth mesuradwy (i unigolion a sefydliadau), ac mae'r priodweddau hyn yn diffinio ansawdd.

- *Ariannu*

Mae'r drefn ariannu cyhoeddus ar gyfer datblygu arweinwyr a rheolwyr yn adlewyrchu ac yn cefnogi'r ddarpariaeth yma trwy fod yn eang (o ran math a buddiolwyr), yn hyblyg (o ran swm a graddfa amser), yn berthnasol (â deilliannau sy'n tueddu at lwyddiant y busnes a'r sefydliad) ac yn gwneud gwahaniaeth mesuradwy (i unigolion a sefydliadau fel ei gilydd).

- *Datblygu anffurfiol*

Mae arian cyhoeddus ar gael ar gyfer gweithgareddau datblygu ffurfiol ac anffurfiol ac nid yw wedi'i gyfyngu i gefnogaeth sy'n sicrhau cymwysterau.

- *Cronfa ddata*

Mae'r mecanweithiau ariannu, y darparwyr a'r ddarpariaeth hyfforddi a datblygu rheolwyr yn cael eu categorioedd mewn cronfa ddata genedlaethol ac maent ar gael i bawb.

- *Monitro*

Mae darpariaeth ac effaith datblygu arweinwyr a rheolwyr yn cael ei fonitro bob blwyddyn.

- *Cydlynu*

Mae asiantaethau cyhoeddus a chyrrff swyddogol eraill yng Nghymru yn gweithredu fel tîm cydlynol sy'n cefnogi cyflawni'r weledigaeth yma er mwyn i reolwyr gael llwybr di-fwlch, hawdd ei ddeall i ddatblygu eu sgiliau.

Nid yw elfennau'r weledigaeth hon wedi newid o'r hyn a geir yn *Agenda ar gyfer Gweithredu*. Gwelwyd cynnydd sylweddol yn ystod y tair blynedd diwethaf tuag at wireddu'r weledigaeth hon, yn enwedig o ran cydweithredu rhwng gwahanol asiantaethau, ond mae angen gwneud mwy, a chyflawni'r weledigaeth hon yw nod holl argymhellion hyn o adroddiad.



## 4. AGENDA AR GYFER TWF

### a. Cefndir

Mae'r byd wedi symud ymlaen, a thair blynedd ar ôl yr *Agenda ar gyfer Gweithredu* mae angen strategaeth ddiwygiedig arnom nawr, sy'n ystyried

- y cynnydd a wnaed yn ôl yr argymhellion yn *Agenda ar gyfer Gweithredu*
- argymhellion *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005* a'r Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle
- mwy o gydweithrediad rhwng ELWa a'r WDA
- y ffaith fod ELWa a'r WDA ar fin uno â Llywodraeth Cynulliad Cymru
- argymhellion strategol cyrff eraill y tu mewn a thu allan i Gymru y dygir sylw atynt mewn rhannau eraill o'r adroddiad hwn.

Oherwydd mai busnesau bychain sydd fwyaf amlwg ym mhroffil diwydiannol Cymru, byddai'n ddefnyddiol yn y lle cyntaf inni adolygu'r argymhellion a wnaed gan y Cynllun Datblygu Menter ar gyfer Cwmnïau Bach (SFEDI) yn 2004 yn eu *Small Business Skills Assessment 2004*

Fe fydd cynyddu dysgu a datblygu mewn busnesau bychain yn gofyn am ddulliau sy'n cydnabod y cyfyngiadau sydd arnynt ac yn manteisio ar y cyfleoedd ar gyfer dysgu trwy brofiad a dysgu anffurfiol. Mae angen cefnogaeth hyblyg i ddysgu er mwyn diwallu anghenion amrywiol busnesau bychain a chyflawni her Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth i ddefnyddio dull a "seiliwyd ar uno entrepreneuriaid yn eu byd, a manteisio'n ddi-fwlch ar weithgareddau a wneir fel rhan arferol o'r gwaith o redeg y busnes".

Ar sail ein hymchwil a'n gwaith gyda busnesau bychain dros y ddwy flynedd diwethaf, awgrymwn y rhaglen weithredu ganlynol:

- Datblygu cronfa ddata ar y we o'r ddarpariaeth sydd ar gael

Ystyr darpariaeth yn y fan hon yw nid yn unig cyrsiau hyfforddi ffurfiol, ond hefyd achlysuron, cynlluniau mentora, aelodaeth a sefydliadau ymgynghori, llyfrau, CD Roms ac unrhyw adnoddau perthnasol eraill.

- Darparu mwy o gyfleoedd rhwydweithio i fusnesau bychain

Gall clybiau busnes, cyfarfodydd brechwast ac achlysuron tebyg ddarparu fforwm ar gyfer adlewyrchu a chyfnwidi syniadau heb amharu yn ddiangen ar y diwrnod gwaith.

- Datblygu sail gwybodaeth o brofiadau'r rheolwr-berchennog

Fforwm electronig fyddai hwn lle gallai rheolwyr-berchnogion ddod o hyd i gymorth a chynngor mewn iaith y maent yn ei deall.

- Creu system mentora busnes estynedig

Yr her yw datblygu rhwydwaith mentora sy'n gallu cynnig i unrhyw fusnes bach, ac nid i fusnesau newydd yn unig, fentoriaid sydd â'r profiad a'r sgiliau penodol y mae eu hangen arnyh nhw.

- Darparu mwy o gyrsiau byr a hyfforddiant un-i-un

Bydd llunio'r ddarpariaeth yn benodol ar gyfer anghenion busnesau bychain yn golygu datblygu mwy o weithgareddau dysgu byr y gellir eu cynnwys ochr yn ochr â blaenoriaethau gwaith.

- Datblygu fframwaith credydau a rannwyd yn unedau i fod yn feincnod

Fe fydd hyn yn darparu fframwaith y gellir ei ddefnyddio i achredu'r ddarpariaeth, ac felly ei hariannu.

- Sicrhau ansawdd y ddarpariaeth fel ei bod yn rhwydd i fusnesau bychain ei defnyddio

Mae angen i fusnesau wybod bod y ddarpariaeth yn addas at y diben. Mae cymeradwyaeth SFEDI yn cynnig nod barcud ansawdd.

- Annog busnesau bychain i gyfrannu at ddatblygu darpariaeth

Mae angen datblygu darpariaeth gyda busnesau bychain, yn hytrach nag ar eu cyfer, gan ddefnyddio adborth a chanolwyr dibynadwy i ysgafnhau'r beichiau ar fusnesau.

Mae nifer o'r argymhellion hyn yn adleisio yr hyn a geir yn *Agenda ar gyfer Gweithredu* (gweler Adrannau 4 a 5) ac/neu sydd eisoes ar y gweill yng Nghymru, ac mae hynny'n destun boddhad.

Mae *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005* Llywodraeth Cynulliad Cymru (gweler Adran 11) ac *Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle ELWa* (gweler Adran 12) yn cynnwys argymhellion a phwyntiau gweithredu sy'n ymwneud â:

- Rhwydweithiau darparwyr, cyflogwyr a rheolwyr
- Rhwydweithiau dysgu
- Cefnogaeth a hyfforddiant i fentoriaid
- Safon Buddsoddwyr mewn Pobl a Model Rheolaeth ac Arweinyddiaeth
- Gweithdai a chynnyrch dysgu
- Offer hunan-ddiagnostig i reolwyr
- Cronfa ddata ganolog o gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr
- Ymateb hyblyg i anghenion datblygu rheolwyr ac arweinwyr
- Ymgyrch farchnata i hybu datblygu rheolwyr ac arweinwyr
- Achrediad FfCChC amrediad llawn o weithgareddau dysgu rheolwyr ac arweinwyr.

Mae'r rhestr eang-ei-chwmpas hon yn cynnwys neu'n adlewyrchu argymhellion

- *Agenda ar gyfer Gweithredu* Cyngor Rheolaeth Cymru (gweler Adrannau 4 a 5)
- *Small Business Skills Assessment 2004* SFEDI (gweler uchod)
- Cyngor Rheolaeth Cymru ynglŷn â rhwydweithiau (gweler Adran 6)
- Ysgol Fusnes Caerdydd ynglŷn â chyflenwi (gweler Adran 14)
- Cyngor Rheolaeth Cymru ynglŷn â galw (gweler Adran 15)
- CBI, FSB a CfE ynglŷn â dysgu anffurfiol (gweler Adran 16)
- Cyngor Rheolaeth Cymru ynglŷn â marchnata (gweler Atodiad 1)

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn edrych ymlaen at gydweithio ag ELWa a Llywodraeth Cynulliad Cymru er mwyn helpu i roi'r argymhellion hyn ar waith i drawsnewid a gwella datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Bydd ein strategaeth newydd, **Agenda ar gyfer Twf**, yn ceisio adeiladu ar yr argymhellion hyn, yn dwyn sylw at y rhai sydd angen pwyslais penodol, ac yn eu cyflenwi trwy roi ffocws newydd ar yr unigolyn.

## b. Strategaeth

Nod ein strategaeth yw llunio datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn benodol i'r cwmni, trwy ganolbwyntio ar yr arweinwyr a'r rheolwyr eu hunain, ac ateb y cwestiynau y maent hwy yn eu gofyn yng nghyd-destun eu hoes waith.

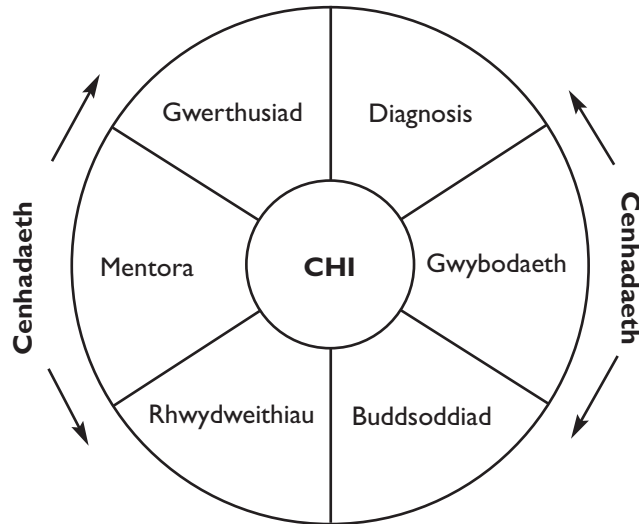
Strategaeth yw hon sy'n cynnwys datrysiadau i broblemau go iawn.

Credwn mai dyma yw'r allwedd i ddenu sylw rheolwyr yng Nghymru, yn enwedig rheolwyr busnesau bychain, a'u hannog i ddatblygu eu sgiliau rheoli ac arwain.

Mae saith cainc i'n strategaeth, ac mae'r rhain wedi'u seilio ar synnwyr cyffredin a'r byd go iawn. Maent yn byrth i set o weithredoedd eang-eu-cwmpas i arianwyr a darparwyr cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr, ac i'r rheolwyr eu hunain.

● <b>Cenhadaeth</b>	<b>“Dos, dywed ar y mynydd ...”</b>
Hybu datblygiad rheolwyr ac arweinwyr gyda brwdfrydedd ac ysbrydoliaeth er mwyn newid calonnau a meddyliau.	
● <b>Diagnosis</b>	<b>“Sut un ydw i, a beth sydd arna' i ei angen?”</b>
Helpu rheolwyr i ddarganfod eu cryfderau a'u gwendidau, fel man cychwyn ar gyfer datblygu pellach.	
● <b>Gwybodaeth</b>	<b>“Lle galla' i ddod o hyd i fwy o wybodaeth a chyngor?”</b>
Darparu gwybodaeth gynhwysfawr ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.	
● <b>Buddsoddiad</b>	<b>“Buddsoddi heddiw ar gyfer gwell yfory”</b>
Newid y diwylliant i ganolbwyntio ar hyfforddi a datblygu fel buddsoddiad sydd â budd penodol, ac nid o ran cost yn unig.	
● <b>Rhwydweithiau</b>	<b>“Beth fydd y gweddill ohonoch chi'n ei wneud?”</b>
Hwyluso ffyrdd o helpu rheolwyr i ddysgu oddi wrth ei gilydd.	
● <b>Mentora</b>	<b>“Â phwy alla' i siarad?”</b>
Hyfforddi mwy o fentoriaid, a darparu cefnogaeth mentoriaid i fwy o reolwyr.	
● <b>Gwerthusiad</b>	<b>“Sut ydw i'n darganfod a yw'n gwneud gwahaniaeth ai peidio?”</b>
Helpu rheolwyr i werthuso manteision ac effaith eu hyfforddiant a'u datblygiad.	

Mae'r siart ar y dudalen nesaf yn pwysleisio bod yn rhaid i bob un o'r ceinciau hyn effeithio ar y rheolwr unigol, "chi", yng nghyd-destun cenhadaeth hollgynhwysol ledled Cymru.



Mae'r paragraffau dilynol yn trin pob cainc yn ei thro, gyda gwybodaeth ychwanegol yn y penodau sy'n dilyn ac yn Atodiad yr adroddiad hwn yn eu cefnogi.

**Cenhadaeth: “Dos, dywed ar y mynydd ...”**

*Hybu datblygiad rheolwyr ac arweinwyr gyda brwdfrydedd ac ysbrydoliaeth er mwyn newid calonnau a meddyliau.*

Mae i Gymru draddodiad o anghydfurfiaeth grefyddol, gyda chapeli ar gornel bron i bob stryd, diwygiadau a phregethwyr yn mynd i hwyl. Mae angen inni ysbrydoli ein rheolwyr a'n harweinwyr heddiw, a'u troi i ffordd newydd o feddwl am eu datblygiad personol eu hunain, fel eu bod yn ymroi i wneud rhywbeth ynghylch eu cyflwr. Dylai dod o hyd i “genhadon” dros yr achos hwn fod yn un o'n strategaethau marchnata allweddol. Mae'r cenhadon hyn yn fwy na "phregethwyr ysgogol" (y mae eu heffaith yn aml yn fyrhoedlog), ac yn fwy na "chefnogwyr" (sef ymadrodd sydd braidd yn amheus bellach ar ôl cael ei or-ddefnyddio mewn cyd-destunau eraill). Pobl ydynt sy'n siarad o ddyfnder eu profiad personol; maent yn rhannu'r arfer gorau, yn siarad yn iaith eu cynulleidfa gan ysbrydoli ymddiriedaeth a hyder. Mae traddodiad o bobl fel hyn gennym – beth am adeiladu ar y traddodiad hwn er mwyn trawsnewid calonnau a meddyliau rheolwyr?

**Diagnosis: “Sut un ydw i, a beth sydd arna' i ei angen?”**

*Helpu rheolwyr i ddarganfod eu cryfderau a'u gwendidau, fel man cychwyn ar gyfer datblygu pellach.*

Mae'n eglur o ymchwil ddiweddar (gweler Adran 15) bod rheolwyr yn cael anhawster i gyfleu yr hyn maent yn ei wneud, pa sgiliau sy'n ofynnol er mwyn iddynt wneud yr hyn a wnânt, a nodi lle mae eu cryfderau a'u gwendidau. Gall profiad a llwyddiant masnachol hir ei barhad arwain yn gyflym at hunanfodddhad ynghylch eu sgiliau rheoli, tra bod argyfyngau busnes a datrys problemau yn feunyddiol yn golygu nad oes fawr o amser i gamu'n ôl ac edrych ar sgiliau personol neu sgiliau pobl eraill mewn modd gwrthrychol. Mae hi'n fwy o fater o frys nag erioed o'r blaen, felly, i symud ymlaen â datblygu offerynnau diagnostig i helpu rheolwyr i fynd i'r afael â hyn mewn modd a fydd yn agor eu llygaid i broblemau y mae'n gyfleus iddynt eu hanwybyddu yn y tymor byr, ond a allai arwain at broblemau mawr yn y tymor hir.

**Gwybodaeth: “Lle galla’ i ddod o hyd i fwy o wybodaeth a chyngor?”**

*Darparu gwybodaeth gynhwysfawr ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.*

Ceir problem sylfaenol o hyd yng Nghymru (ac mewn mannau eraill o'r DU), sef mai drysfa lwyrr a geir o gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr (gweler Adran 14), fel bod y rheolwr sydd dan bwysau yn methu'n deg â dod o hyd i'w ffordd trwodd. Y ffaith syml yw na fydd y rheolwr nodweddiadol yn trafferthu i fynd ymhellach na chlicio'r llygoden cwpwl o weithiau i chwilio am wybodaeth a chyngor os yw'r cyfan braidd yn rhy gymhleth. Mae angen inni newid hyn drwy ddefnyddio ein dylanwad cyfunol, cenedlaethol i gyflymu datblygiad cronfa ddata o gefnogaeth i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr ymhob ran o'r DU, a sicrhau ei bod yn cynnwys data cynhwysfawr ar gyfleoedd yng Nghymru. Mae angen help arnom hefyd i ddefnyddio ein cenhadaeth i bwysleisio pwysigrwydd rhwydweithio fel ffynhonnell gwybodaeth a chymorth.

**Buddsoddiad: “Buddsoddi heddiw ar gyfer gwell yfory”**

*Newid y diwylliant i ganolbwyntio ar hyfforddi a datblygu fel buddsoddiad sydd â budd penodol, ac nid o ran cost yn unig.*

Mae diwylliant dibyniaeth yn difetha twf Cymru. Y duedd yw gofyn yn gyntaf am yr arian, yna beth a geir am yr arian, ac yn olaf, penderfynu ar sail y gost (ostyngol). Bwriadwyd yr arian cyhoeddus i fod yn alluogwr, sy'n ysgogi'r farchnad, yn datblygu cynhwysedd, ac yn darparu cefnogaeth lle y mae'r galw mwyaf amdani. Yn rhy aml, fe fydd yn rhywbeth sy'n llesteirio ac yn tanseilio menter, yn dileu creadigrwydd ac yn darparu manteision lledrithiol o ran cymwysterau gorfodol y mae llawer yn eu hystyried yn amherthnasol i'w hamcanion masnachol. Does dim syndod bod yna gynnydd yn yr anfodlonrwydd â'r cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr sydd ar gael. Mae angen newid yn y diwylliant. Mae angen canolbwyntio o'r newydd ar fuddsoddi, nid ar gost, nad yw'n wahanol i fuddsoddi mewn unrhyw faes busnes arall, yn canolbwyntio ar amcanion corfforaethol, anghenion busnes a meini prawf ar gyfer asesu'r budd.

**Rhwydweithiau: "Beth fydd y gweddill ohonoch chi'n ei wneud?"**

*Hwyluso ffyrdd o helpu rheolwyr i ddysgu oddi wrth ei gilydd*

Roedd ein hymchwil ddiweddar i'r galw am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yn gosod blaenoriaeth isel ar gyfer rhwydweithio. Roedd hyn yn gwrth-ddweud ymchwil ledled y DU, ac yn mynd yn groes i'r dystiolaeth storïol fod pobl yn hawlio eu bod yn ennill cymaint o fantais (os nad mwy o fantais) o "rwydweithio yn y bar" mewn cynadleddau neu gyrsiau hyfforddi nag o gynnwys yr achlysur ei hun. Mae'n bosibl mai'r ffaith fod rhwydweithio'n cael ei ystyried yn rhan naturiol o ddatblygu masnachol (taro bargaen, dod o hyd i gyflenwyr, darganfod gwybodaeth am eich cystadleuwyr) yw'r broblem, ond nid yw'r rhan o ddysgu a datblygu personol. Ychydig sy'n sylweddoli bod y dull masnachol ynddo'i hun yn weithgaredd dysgu – mae gennych broblem, rydych yn datrys y broblem, rydych yn dysgu rhywbeth ar gyfer y dyfodol. Ceir digon o dystiolaeth o'r ymchwil bod rheolwyr busnesau bychain yn dysgu'n fwy effeithiol oddi wrth ei gilydd nag o unrhyw lwybr datblygu arall. Felly mae angen inni ddatblygu, defnyddio ac ecploetio rhwydweithiau fel rhan hanfodol bwysig o'r broses ddysgu yn ei chyfanrwydd.

**Mentora:****“Â phwy alla’ i siarad?”**

*Hyfforddi mwy o fentoriaid, a darparu cefnogaeth mentoriaid i fwy o reolwyr.*

Nid yw'r prif ran o ymchwil a phrofiad personol sy'n dwyn sylw at bwysigrwydd mentora fel un o'r llwybrau datblygu mwyaf effeithiol yn dangos unrhyw arwydd o gilio. Y stori dro ar ôl tro yw mai'r ffordd fwyaf pwerus o ddatblygu sgiliau yw gwaith gyda mentor mewn perthynas llawn ymddiriedaeth, hyder a dymuniad y naill a'r llall i ddysgu. Yn wahanol i lawer o'r llwybrau datblygu eraill, yn yr achos yma, y sawl sy'n cael ei fentora sy'n pennu'r agenda, llunnir y gefnogaeth yn benodol ar ei gyfer, ac mae'r manteision personol a chorfforaethol yn rhai sylweddol. Mae mentora bellach wedi'i sefydlu'n eglur yng nghynlluniau strategol LICC ac ELWa Rhaid inni yn nawr ei roi ar waith yn gyflymach.

**Gwerthusiad:****“Sut ydw i'n darganfod a yw'n gwneud gwahaniaeth ai peidio?”**

*Helpu rheolwyr i werthuso manteision ac effaith eu hyfforddiant a'u datblygiad.*

Diben yr holl argymhellion hyn yw gwneud gwahaniaeth i reolwyr ac arweinwyr, ac i'r busnesau a'r sefydliadau y maent yn eu rhedeg. Dylai hyn fod yn amlwg, ond mae tuedd weithiau i weld rhinwedd mewn gweithgaredd – hyfforddi er ei fwyn ei hun - yn hytrach nag yn y manteision personol a chorfforaethol a ddaw yn ei sgîl. Y prawf felly yw a yw'r holl ddatblygu a dysgu yma yn gwneud unrhyw wahaniaeth i chi neu'ch cwmni? Mae dweud hynny, fodd bynnag, yn un peth. Peth arall yn llwyr yw dod o hyd i'r ateb. Mae angen inni dreulio amser ac adnoddau ar chwilio am atebion i'r broblem, i helpu busnesau yng Nghymru, yn enwedig busnesau bychain, i ddarganfod a yw eu gweithgareddau datblygu yn cael effaith positif. Os 'dynt' yw'r ateb, yna popeth yn iawn, ond tybed a allech chi wneud mwy o hyn, a chael effaith fwy fyth? Os 'nac dynt' yw'r ateb, yna newidiwch eich cyfeiriad ar unwaith, gan ailasesu'ch amcanion strategol a thactegol a'r dulliau y byddwch yn eu defnyddio i'w gwireddu.

Mae'r bennod nesaf yn cynnig nifer o bwyntiau gweithredu penodol i helpu i roi pob un o'r amcanion strategol hyn ar waith.



## 5. CYNLLUN GWEITHREDU

Yn 2002, pan wnaethom ysgrifennu *Agenda ar gyfer Gweithredu*, roedd y gweithredu yn brin, yn achlysurol, heb ffocws o ran y farchnad, ac heb berthynas ag unrhyw amcanion strategol allweddol. Dair blynedd yn ddiweddarach, fel y mae Rhan 2 yn dangos, mae'r sefyllfa wedi newid yn llwyr. Mae'r cynllun gweithredu hwn felly wedi'i lunio i gyflenwi'r hyn sydd eisoes yn digwydd o ganlyniad i fentrau polisi newydd Llywodraeth Cynulliad Cymru, ELWa a'r WDA, ac i roi min ychwanegol iddynt.

Cyfrifoldeb ELWa fydd gweithredu'r rhan fwyaf o'r argymhellion hyn, a hynny mewn cydweithrediad â'r WDA yn aml, a chyda chefnogaeth weithredol a chynghor Cyngor Rheolaeth Cymru.

### a. Cenhadaeth “Dos, dywed ar y mynydd ...”

*Hybu datblygu rheolwyr ac arweinwyr gyda brwdfrydedd ac ysbrydoliaeth er mwyn newid calonnau a meddyliau.*

- Adeiladu rhwydwaith cenedlaethol o “genhadon busnes” – siaradwyr da, â neges llawn ysbrydoliaeth, sy'n canolbwyntio ar ddatblygiad personol fel llwybr at lwyddiant corfforaethol.
- Sefydlu rhaglen o frecwastau, ciniawau canol dydd, ac achlysuron min nos, yn lleol ac yn rhanbarthol, lle bydd siaradwyr lleol yn adrodd eu hanes gan ganolbwyntio ar yr hyn y maent wedi'i ddysgu a sut y gwnaethant ddysgu hyn.
- Rhoi cyhoeddusrwydd i ymateb y cyhoedd i'r achlysuron hyn er mwyn annog eraill i fynychu.
- Hybu rhaglen ar y cyd “Pobl mewn Busnes” ELWa a'r WDA ledled Cymru fel cyfle i ddatblygu sgiliau rheoli ac arwain allweddol.

### b. Diagnosis “Sut un ydw i, a beth sydd arna' i ei angen?”

*Helpu rheolwyr i ddarganfod eu cryfderau a'u gwendidau, fel man cychwyn ar gyfer datblygu pellach.*

- Ymchwilio i offerynnau diagnostig sydd eisoes ar y farchnad a sefydlu cynlluniau arbrofol arnynt er mwyn gweld a ydynt yn ymwneud â'r safonau galwedigaethol newydd ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth ac yn cyflawni'r meini prawf y mae adroddiad ymchwil ELWa yn manylu arnynt (gweler Atodiad 4).
- Os yw'r farchnad yn bositif, a'r cynnyrch yn fforddiadwy, yna ceisio ffyrdd o'i hybu mewn marchnad mor eang â phosibl.
- Os yw'r ymateb yn un negyddol, neu os nad yw'r cynnyrch yn fforddiadwy, yna buddsoddi yn natblygiad fersiwn amgen neu rhatach.
- Buddsoddi'n drwm mewn hybu'r offeryn hwn fel porth i gynllunio datblygiad personol.

**c. Gwybodaeth “Lle galla’ i ddod o hyd i fwy o wybodaeth a chyngor?”**

*Darparu gwybodaeth gynhwysfawr ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.*

- Sicrhau bod Cymru, trwy ELWa, Cyngor Rheolaeth Cymru a Rheolwr Rhanbarthol SSDA, yn cyfrannu'n llawn at ddatblygu cronfa ddata SSDA o ddarpariaeth rheolaeth ac arweinyddiaeth ledled y DU.
- Unwaith y bydd paramedrau'r gronfa ddata hon yn hysbys, annog darparwyr, boed cyhoeddus neu breifat, i sicrhau bod y wybodaeth am eu gwasanaethau yn cael ei chynnwys a'i diweddarau'n gyson, a'u bod yn caffael ac yn manteisio ar y data marchnata a fydd yn codi yn sgîl ymholiadau i'r gronfa ddata hon.
- Sicrhau bod pob cynghorydd busnes a Llygad Busnes yn gwybod am y gronfa ddata hon ac yn ei defnyddio wrth iddynt gefnogi datblygiad sgiliau rheoli ac arwain.
- Symbylu datblygiad cyfleoedd rhwydweithio fel ffynhonnell gyfoethog o ddarpariaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

**ch. Buddsoddiad “Buddsoddi heddiw ar gyfer gwell yfory”**

*Newid y diwylliant i ganolbwyntio ar hyfforddi a datblygu fel buddsoddiad sydd â budd penodol, ac nid o ran cost yn unig.*

- Hybu buddsoddiad mewn hyfforddiant a datblygiad fel rhywbeth sydd yr un fath â buddsoddiad mewn unrhyw faes arall mewn busnes, a'r un mor bwysig.
- Annog busnesau i edrych yn fanwl ar fudd y buddsoddiad yma (gweler Gwerthusiad isod).
- Symbylu'r gymuned fusnes i drafod a yw'r meini prawf a bennwyd gan y rhai sy'n darparu arian cyhoeddus yn briodol neu'n ddefnyddiol i fusnesau yng Nghymru.
- Helpu busnesau i sylweddoli nad yw prynu cyfleoedd datblygu gyda hyblygrwydd a ffocws o angenrheidrwydd yn gymwys i dderbyn arian cyhoeddus, oherwydd daw'r dydd y bydd pob busnes yn gorfod talu am gost lawn buddsoddiad o'r fath.

**d. Rhwydweithiau “Beth fydd y gweddill ohonoch chi'n ei wneud?”**

*Hwyluso ffyrdd o helpu rheolwyr i ddysgu oddi wrth ei gilydd*

- Trin buddsoddi mewn hwyluso rhwydweithiau dysgu busnes fel llwybr cost-isel, uchel ei flaenoriaeth ag iddo effaith sylweddol tuag at drawsnewid datblygiad rheolwyr yng Nghymru.
- Rhoi cyhoeddusrwydd i hanesion arfer gorau am effeithiolrwydd y rhwydweithiau hyn fel modd o helpu rheolwyr i ddysgu oddi wrth ei gilydd.
- Ceisio ffyrdd o fanteisio ar gyfleoedd rhwydweithio traws-sector fel modd o ddarparu datrysiadau newydd i broblemau tebyg.
- Datblygu rhwydweithiau darparwyr i annog hyblygrwydd ac arloesedd yn y ddarpariaeth, ac nid at ddibenion sicrhau ansawdd yn unig.

**dd. Mentora “Â phwy alla’ i siarad?”**

*Hyfforddi mwy o fentoriaid, a darparu cefnogaeth mentoriaid i fwy o reolwyr.*

- Cyflymu hyfforddi mentoriaid ar hyd a lled Cymru.
- Ysgogi'r farchnad trwy gymorthdalw cefnogaeth fentora i fusnesau bychain nes bod cydnabyddiaeth ehangach o'r manteision.
- Monitro a diweddarw yn gyson y wybodaeth am raglenni mentora ledled Cymru, fel enghreifftiau o arfer gorau.
- Cenhadu dros fentora fel yr allwedd i dwf personol trwy esbonio sut y mae'n gweithio, pam y mae'n gweithio, a'r manteision a gronnir yn ei sgîl.

**e. Gwerthusiad “Sut ydw i'n darganfod a yw'n gwneud gwahaniaeth ai peidio?”**

*Helpu rheolwyr i werthuso manteision ac effaith eu hyfforddiant a'u datblygiad.*

- Cwblhau ymchwilio i'r offerynnau a'r systemau, ynghyd â'r cynlluniau arbrol, i helpu busnesau bychain werthuso manteision ac effaith datblygiad eu rheolwyr a'u harweinwyr.
- Edrych yn fanwl ar ddulliau o gyflwyno asesiadau “arddl Amazon” gan ddefnyddwyr hyfforddiant a datblygiad cyhoeddus neu breifat.
- Rhoi mwy o amlygrwydd cyhoeddus i ganlyniadau gwerthuso rhaglenni a ariennir yn gyhoeddus.
- Ailadrodd ymchwil i'r cyflenwi a'r galw am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, er mwyn asesu cynnydd a mireinio strategaeth.

Ac yn olaf, adolygu'r strategaeth hon mewn tair blynedd yng ngoleuni'r gwerthusiad uchod, a'r hinsawdd economaidd yn 2008.

## 6. RHWYDWEITHIAU

Dyma sylw cynrychiolydd cynhadledd a ddyfynnwyd gair-am-air yn adroddiad y WDA sef *Technolegau'r Dyfodol*, a gyhoeddwyd yn 2004:

Mae angen system rhwydwaith ar gwmnïau bach a chanolig er mwyn sicrhau bod ganddynt gymuned agos .... Ble bynnag y maent, maent yn gwybod y gallant gysylltu â'i gilydd .....Nid oes hyn gennym ni o gwbl. Ac i genedl o'n maint ni, mae angen hynny arnom i roi mantais i ni, a bydd y fantais hon yn un sylweddol hefyd.

Mae hyn yn gosod y rhwydweithiau yn eu cyd-destun, ac yn cadarnhau yn glir eu pwysigrwydd hanfodol yng Nghymru.

Mae angen inni newid ein hagwedd tuag at rwydweithiau a rhwydweithio a chydabod bod ganddynt ran hanfodol i'w chwarae mewn datblygiad cenedlaethol, corfforaethol a phersonol.

Rhwydwaith sy'n aros i gael ei ddarganfod yw Cymru!

Mae angen inni edrych yn fanwl ar hyn o safbwynt sefydliadau, unigolion a natur y rhwydweithiau eu hunain:

### a. Sefydliadau

Dyma ddeg pwynt gweithredu fydd yn peri i hyn ddigwydd i sefydliadau sy'n cefnogi, yn ariannu neu'n cyflwyno cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru:

- gwrthod y syniad mai gweithgaredd ad hoc, ysbeidiol yw rhwydweithio, sy'n digwydd ar hap ar ymylon cynadleddau a chyfarfodydd ac ar ddiwedd diwrnod gwaith mewn achlysuron hyfforddi
- ailddarganfod y gair "gwaith" mewn "rhwydweithiau" a "rhwydweithio" trwy ganolbwyntio ar sut y byddwn yn creu ac yn cynnal rhwydweithiau a sicrhau eu bod yn cyflwyno manteision y naill i'r llall
- cydnabod bod y rhwydweithiau yn gyfle dysgu, ac felly yn ffurfio rhan allweddol o ddatblygiad personol a chorfforaethol
- hyfforddi cynghorwyr busnes i fod yn hwyluswyr rhwydwaith
- hybu'r syniad o rwydweithiau dysgu, sef grwpiau bychain o unigolion o'r un meddylfryd sy'n barod i gyfarfod yn anffurfiol i rannu problemau a dod o hyd i ddatrysiadau cyffredin
- buddsoddi mewn hwyluso rhwydweithiau dysgu o fewn sectorau diwydiant, ymhob cadwyn gyflenwi, ar barciau busnes, fel gweithgaredd annibynnol, ac nid fel ymarfer i lanw bwlch mewn achlysuron eraill
- datblygu rhwydweithiau o ddarparwyr ac ymgynghorwyr sydd trwy arbedion maint a rhannu adnoddau'n gallu ymgysylltu'n fwy effeithiol â'r farchnad busnesau bychain sydd angen eu help ond nad yw'n cael ei hystyried yn fasnachol hyfyw
- annog busnesau a sefydliadau i ddatblygu eu "mapiau rhwydwaith" eu hunain fel eu bod yn gallu gweld yn gyflym lle a sut y maent wedi'u cysylltu â chymuned cymorth a chefnogaeth ehangach

- helpu unigolion i ddeall sut i ddefnyddio cyfleoedd rhwydweithio yn llawn
- deall mai ymrwymiad parhaus, yn hytrach na moeth achlysurol, yw rhwydweithio yng Nghymru

### b. Unigolion

Yr hyn a wneir wrth rwydweithio yw dysgu oddi wrth bobl eraill, felly dyma ddeg pwynt gweithredu ar gyfer unigolion:

- byddwch yn eglur ynghylch yr hyn rydych yn disgwyl ei gyflawni ymhob cyfle rhwydweithio
- sylweddolwch fod angen i rwydweithio effeithiol fod o fantais i bob carfan os ydyw i lwyddo
- enillwch gyfeillion a dylanwadwch ar eraill trwy gynnig eu helpu i ddatrys eu problemau
- gofynnwch gwestiynau allweddol, a
- byddwch yn barod i ateb cwestiynau allweddol eich hun
- peidiwch â threulio eich amser i gyd â phobl sy'n cyd-weld â'ch barn chi am y byd. Cydnabyddwch y byddwch yn dysgu mwy os yw dull eich partner yn y rhwydwaith o drin problem yn wahanol i'ch un chi
- byddwch yn barod i dderbyn her, ond peidiwch â derbyn popeth a glywch chi yn ddigwestiwn
- cofiwch bethau y bydd pobl yn eu dweud wrthyh, a chofiwch bwy sydd wedi'u dweud
- cadwch mewn cysylltiad rheolaidd â phobl yn eich rhwydwaith personol
- mynnwch saib i helpu'r rhwydwaith weithio'n effeithiol er budd pawb.

### c. Rhwydweithiau yng Nghymru

Rhwydwaith o rwydweithiau yw Cymru, ond ychydig sy'n cydnabod hyn.

Mae angen diagram gwifriad arnom felly i ddwyn sylw at y cysylltiadau allweddol sy'n cefnogi datblygiad rheolwyr ac arweinwyr ac i ddangos sut y gall trydan arfer gorau a phrofiad lifo o fusnes i fusnes ac o sector i sector.

Fodd bynnag, ni ddylai diagram gwifriad fod yn rhagnodol – “rydych wedi'ch cysylltu, felly rydych yn rhwydweithio” – ond mae'n rhaid ei ystyried yn gyfle i beri i'r rhwydwaith weithio drosoch chi.

Fel man cychwyn, manylir ar ddiagram gwifriad rhannol ar y dudalen nesaf.

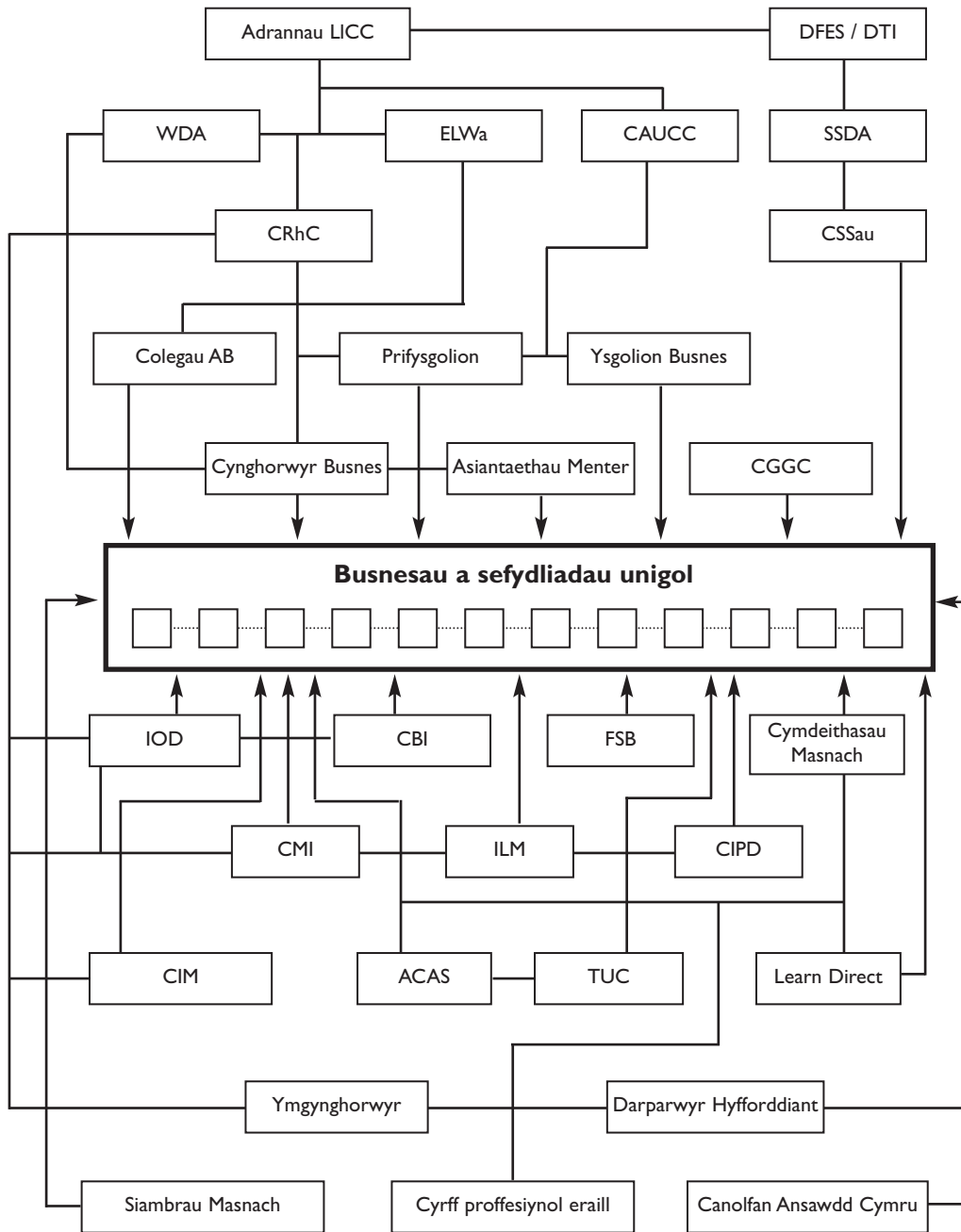
Nid yw'r diagram hwn yn un cynhwysfawr na therfynol. Nid yw'n honni ei fod yn dangos pob sefydliad na phob cysylltiad rhyngddynt. Dwyn sylw at gymhlethdod y rhwydweithiau yng Nghymru yw'r nod, ac ysgogi pobl i ystyried eu lle yn y rhwydwaith, a sut y gallant ddefnyddio cysylltiadau â sefydliadau eraill er mantais.

Mae busnesau ar ganol y rhwydwaith hwn, ac mae amrywiaeth eang o gyrff a ariennir yn gyhoeddus yn hanner uchaf y diagram yn eu cefnogi. Mae amrywiaeth yr un mor eang o gyrff y sector preifat, cymdeithasau masnach a sefydliadau hyfforddi yn yr hanner isaf.

Mae pob blwch yn cynrychioli rhwydwaith yn ei rinwedd ei hun, ac mae'n rhaid creu a chynnal pob un yn ei ffordd unigryw ei hun. Mae'r gwerth ychwanegol, y creadigrwydd a'r arloesedd, yn dod o'r cysylltiadau y gellir eu gwneud â rhwydweithiau eraill, er mwyn dysgu sut y byddant hwy yn gwneud pethau.

Bydd pob sefydliad yn gweld y siart mewn ffordd wahanol, a bydd angen iddynt lunio'r cysyllteddau sydd mwyaf priodol iddynt hwy.

I ddefnyddio ymadrodd Llywodraeth y Cynulliad, "creu'r cysylltiadau" sy'n allweddol wrth beri i'r rhwydweithiau weithio, a'u peri i weithio ar gyfer Cymru newydd a mwy llwyddiannus.





## 7. CANOLFAN RAGORIAETH

Gorchmynnodd *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2002* Gyngor Rheolaeth Cymru i ddatblygu “strategaeth i hybu hyfforddiant rheolwyr yng Nghymru” a ddylai gynnwys “cynigion i ddatblygu cysyniad canolfan ragoriaeth yn y maes”.

Yn *Agenda ar gyfer Gweithredu* fe wnaethom edrych yn fanwl ar gysyniad canolfan ragoriaeth o wahanol safbwyntiau

- Corfforol

Ysgol reolaeth (yn gysylltiedig â phrifysgol neu'n annibynnol) yn darparu cyrsiau rheolaeth ac arweinyddiaeth o'r radd flaenaf, yn rhan amser ac yn amser llawn, yn breswyl ac yn ddibreswyl, yn bersonol ac ar-lein.

- Rhithwir

Adnodd ar-lein yn darparu'r goreuon o ddeunydd datblygu rheolwyr ac arweinwyr, gyda thiworiaid, mentoriaid a chynghorwyr ar-lein (y gallant fod wedi'u lleoli yn unrhyw le), ynghyd â hyfforddiant penodol i'r unigolyn ac adnodd gwybodaeth cynhwysfawr.

- Rhwydwaith

Gallai 'canolfannau rhagoriaeth' fod yn enw arall ar hyn. Darparwyr yn y sectorau cyhoeddus a phreifat yr ystyrir eu bod ymhlith y goreuon yn eu maes ar gyfer agweddau penodol ar gefnogi datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, neu sydd wedi eu hachredu fel y goreuon yn y maes. Dylai'r rhwydwaith hon hefyd gynnwys cwmnïau sy'n fodlon eu cynnig eu hunain fel esiamplau o arfer gorau, a darparu mentora busnes i fusnes.

Rydym wedi dadlau y bydd lle i bob un o'r rhain, ac mae gan bob un ei fanteision a'i anfanteision ei hun o ran cost, pa mor rhydd y byddent i'w sefydlu, mynediad a gwaith yn y gymuned. Ond y prif anhawster â chanolfan ragoriaeth ffisegol neu rithwir yw na fyddai eu bodolaeth yn gwarantu y byddai rheolwyr yn eu defnyddio, nac y byddai digon ohonynt yn eu defnyddio iddynt wneud unrhyw wahaniaeth mawr iddynt hwy na'u busnesau.

I fod yn wir ganolfan ragoriaeth, mae'n rhaid i'r ganolfan ragori o ran safon y ddarpariaeth, ei gallu i dreiddio i mewn i'r farchnad ymhob sector, a phob lefel o reolwyr a busnes o bob maint. Credwn felly mai “rhwydwaith rhagoriaeth” fel y diffinnir ef uchod, fyddai'r cysyniad mwyaf effeithiol.

Fodd bynnag, er mwyn sefydlu rhwydwaith o'r fath mae angen inni fod yn sicr bod y defnyddwyr yn arddel y “rhagoriaeth” wrth i'r rhai sy'n defnyddio gwasanaethau'r rhwydwaith “achredu trwy ganmol”. Fe fydd gan y rhwydwaith rym yn y farchnad oherwydd mai cymheiriaid mewn diwydiant, yn hytrach na chyrff allanol, fydd yn mynegi'r gydnabyddiaeth.

Ond rydym yn dadlau o hyd, fel y gwnaethom yn *Agenda ar gyfer Gweithredu*, bod angen “grym i hyrwyddo hyn” ar Gymru. Canolfan Rhagoriaeth mewn Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr yn hytrach na Chanolfan Ragoriaeth yn unig.

Rydym yn parhau i gefnogi'r farn hon gan nad ydym yn ystod y tair blynedd diwethaf wedi gallu dod o hyd i ateb boddhaol i'r cwestiwn "Pwy sy'n gyfrifol am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru?" Hynny yw, yn “gyfrifol” o ran polisi, strategaeth a nawdd i wneud y gwahaniaeth rydym ni'n ei geisio.

Mae perthynas Cyngor Rheolaeth Cymru â Llywodraeth Cynulliad Cymru a'i asiantaethau allweddol yn dwyn sylw at y penbleth yma.

Adran Datblygu Economaidd Llywodraeth Cynulliad Cymru sy'n ariannu Cyngor Rheolaeth Cymru a hynny er mwyn hybu pwysigrwydd datblygu rheolwyr ac arweinwyr, fel catalydd a dylanwadwr, yn hytrach na fel cyflenwr. Mae'r llwybr ariannu hwn yn briodol oherwydd ein bod yn credu'n bendant bod gan ansawdd ein rheolwyr a'n harweinwyr effaith uniongyrchol ar ddatblygiad a thwf pob sefydliad, ac ar yr economi yn ei gyfanrwydd.

Ond tueddir i weld datblygu rheolwyr ac arweinwyr fel mater "sgiliau", ac felly mae o fewn cylch gorchwyl ELWa, gydag Adran Addysg a Hyfforddiant Llywodraeth Cynulliad Cymru yn ei ariannu.

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn cydweithio'n agos ac yn gynhyrchiol iawn ag ELWa, ond nid yw'n ymwneud cymaint â'r WDA, er bod y WDA hefyd dan nawdd yr Adran Datblygu Economaidd.

Yr hyn sydd gennym ar hyn o bryd yw rhwydwaith llac o wahanol gyrff sy'n gyfrifol am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, er na fyddai rhai ohonynt yn disgrifio'u gweithgareddau yn y ffordd honno nac yn cydnabod y cyfrifoldeb hwnnw. Mae'r cydweithredu cynyddol rhwng ELWa a'r WDA, i enwi ond un enghraifft (un o'r datblygiadau mwyaf positif yn ystod y tair blynedd diwethaf) yn golygu bod y dull o drin hyn yn un mwyfwy cyfannol.

Y gobaith yw y bydd integreiddio ELWa a'r WDA i Lywodraeth Cynulliad Cymru, sydd i ddiwydd yn fuan, yn gwella ac yn cyflymu'r cydweithredu hwn, ond gan fod y ddau sefydliad ar eu newydd wedd o fewn yr adrannau nawdd y maent eisoes yn gysylltiedig â hwy, pery'r cwestiwn ynghylch pwy sy'n gyfrifol am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr.

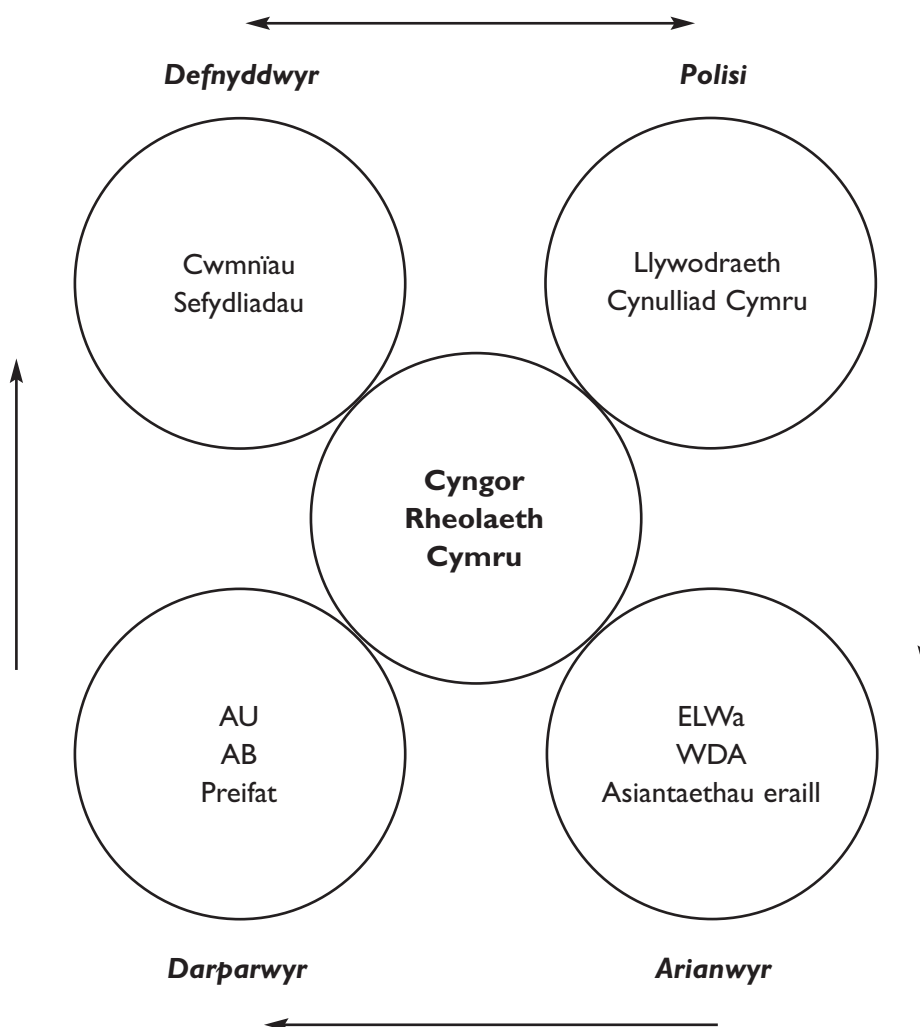
Yr hyn sydd ar goll yw'r craidd, neu'r sbardun ar ganol y rhwydwaith sy'n ei helpu i ddatblygu, yn cynnal y weledigaeth a rennir ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru ac yn sicrhau dull cydlynol a di-fwlch o drin y ffordd y mae amrywiaeth o sefydliadau'n cyflawni eu cyfrifoldebau yn y maes hanfodol bwysig hwn.

Felly mae angen Canolfan Rhagoriaeth mewn Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr, gyda'r nodau a'r amcanion canlynol:

1. Denu sylw, dal dychmyg, a newid meddylfryd rheolwyr fel eu bod yn cydnabod manteision personol a chorfforaethol datblygu rheolwyr ac arweinwyr.
2. Helpu dylanwadwyr, noddwyr a darparwyr i ddeall a diwallu gwir anghenion y farchnad.
3. Darparu'r wybodaeth y mae ei hangen ar y ddwy ochr, sef y galw a'r cyflenwad, i newid y ffordd y mae gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn cael eu darparu a'u derbyn.
4. Darparu ffynhonnell gwybodaeth ganolog a diduedd ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr i reolwyr ymhob sector.
5. Hwyluso'r broses o ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr trwy gyfeirio rheolwyr at yr adnoddau a'r wybodaeth a fydd yn diwallu eu hanghenion orau.
6. Annog a noddi datblygiad y cyfleoedd dysgu "gorau o'u math" lle nad yw'r cyfleoedd cyfredol na'r modd o'u cyrchu yn ddigonol i ddiwallu anghenion rheolwyr yng Nghymru.

7. Monitro a gwerthuso gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr - y galw a'r cyflenwad – yn barhaus ledled Cymru.
8. Argymhell i lunwyr polisi, dylanwadwyr, noddwyr, darparwyr a rheolwyr eu hunain sut y gellid parhau i wella datblygiad rheolwyr ac arweinwyr.
9. Parhau i hyrwyddo'r strategaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr a'r cynllun gweithredu.
10. Nerthu'r rhwydweithiau, ysgogi'r cysylltiadau sydd eisoes yn bodoli, a chreu cysylltiadau newydd lle bo angen.

Credwn fod Cyngor Rheolaeth Cymru mewn sefyllfa unigryw i ddarparu'r gwasanaeth hwn, gan ei fod eisoes yn gwneud hynny yn rhannol, gan ddefnyddio'i hen gysylltiadau amhleidiol â llunwyr polisi, arianwyr, darparwyr a defnyddwyr i helpu olwynion marchnad datblygu rheolwyr ac arweinwyr droi yn effeithiol ac yn gynhyrchiol.



## **Rhan 2**

# **GWEITHREDU HYD YMA**



## 8. AGENDA AR GYFER GWEITHREDU

Gwnaeth adroddiad strategol blaenorol Cyngor Rheolaeth Cymru *Datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu*, a gyhoeddwyd yn 2003, chwech argymhelliad y credwn y byddant yn gwneud gwahaniaeth mawr i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, ac yn helpu rheolwyr “i wella”:

### 1. Cynyddu ymwybyddiaeth, diddordeb ac ymroddiad

Cynyddu ymwybyddiaeth o ddatblygiad rheolwyr ac arweinwyr, a chynyddu diddordeb yn y maes ac ymroddiad iddo ymhob sector ar bob lefel.

### 2. Nodi anghenion

Helpu rheolwyr i nodi eu hanghenion eu hunain o ran cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

### 3. Diwallu anghenion

Sicrhau bod rheolwyr yn gallu dewis ar sail gwybodaeth pa rai yw'r atebion gorau o ran cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr i'w busnes neu eu sefydliadau a chynyddu eu hymwneud â gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr a'u cyfranogiad ohonynt.

### 4. Ariannu

Darparu ffynonellau arian cyhoeddus i gefnogi amcanion 1 - 3, a darpariaeth cefnogaeth berthnasol ar gyfer datblygu arweinwyr a rheolwyr.

### 5. Gwerthuso

Sefydlu fframwaith gwerthuso a monitro i asesu canlyniadau ac effaith gweithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru.

### 6. Adolygu

Nid ateb unwaith ac am byth i broblem unigol mo'r strategaeth hon. Mae'n broses barhaus y mae'n rhaid iddi adlewyrchu anghenion newidiol pob busnes a sefydliad yng Nghymru. Rhaid i'r amcanion strategol hyn, felly, fod yn destun adolygiad parhaus, a rhaid eu diweddarau o leiaf bob tair blynedd, i adlewyrchu anghenion newidiol busnesau a sefydliadau, agenda economaidd ehangach Cymru a datblygiadau yn y farchnad ryngwladol.

Roedd yr *Agenda ar gyfer Gweithredu* hefyd yn cynnwys argymhellion manwl ar gyfer nifer o weithredoedd i gefnogi pob un o'r amcanion uchod.

Mae adran nesaf yr adroddiad hwn, sydd ei hun yn ymateb i Amcan 6 uchod, yn manylu ar y cynnydd sylweddol a gafwyd yn ystod y tair blynedd diwethaf wrth weithredu'r argymhellion a chyflawni'r amcanion a amlinellir uchod.



## 9. GWEITHREDU HYD YMA

Mae'r Agenda ar gyfer Gweithredu yn cynnwys strategaeth chwe phwynt i helpu rheolwyr "i wella", ac argymhellion am nifer o weithredoedd i gefnogi'r pwyntiau hyn.

Rhestrir yr amcanion strategol a'r pwyntiau gweithredu isod, gyda nodyn am bob un sy'n crynhoi'r hyn sydd wedi'i wneud hyd yma.

### I. Cynyddu ymwybyddiaeth o ddatblygiad rheolwyr ac arweinwyr, a chynyddu diddordeb yn y maes ac ymroddiad iddo ymhob sector ar bob lefel.

- *Y cyfryngau yn sôn yn rheolaidd ac yn barhaus am faterion sy'n ymwneud â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, gyda'r pwyslais ar arfer gorau sy'n arbennig o berthnasol i BBaChau.*

Mae llif yr erthyglau ar faterion arweinyddiaeth a rheolaeth sy'n deillio o amrywiaeth o ffynonellau yn cynyddu. Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn cyfrannu colofn reolaidd yn Business in Wales, erthygl deufisol yn y Western Mail, ac ambell erthygl yn y Daily Post.

- *Cynadleddau, gweithdai a seminarau rhanbarthol ynglŷn â materion sy'n ymwneud â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr.*

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru

- yn cydweithredu â CMI, ILM, CIPD, IOD a CIM i gynnal cynhadledd rheolaeth ac arweinyddiaeth o bwys yn 2005
- yn cydweithio ag ELWa i ddatblygu rhaglen cynadleddau a seminarau ledled Cymru
- yn cael ei wahodd yn rheolaidd i gyfrannu at gynadleddau a seminarau y mae eraill yn eu cynnal.
- *Cyhoeddiadau argraffedig ac ar y rhyngwrwd, o Gymru a thu hwnt, sy'n canolbwyntio ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, ac yn darparu enghreifftiau o'r arfer gorau a help sy'n rhwydd manteisio arno.*

Yn ystod y deuddeg mis diwethaf, mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi cyhoeddi:

- *Gwasgu'r Botymau lawn: Marchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru*
- *Mentora yng Nghymru*
- *Cymru Uchel ei Pherfformiad: gwir brofiad, gwir lwyddiant – perfformiad campus ymarferol yn y gwaith*
- *Datblygu Rheolwyr yng Nghymru – arolwg o'r arferion cyfredol 2004 - 2005*
- *Adolygiad Blynyddol 2003 - 2004*

Yn ystod y flwyddyn, rydym wedi ailwampio ac aildylunio'n gwefan, a bellach rydym wrthi'n datblygu hon fel adnodd allweddol ar gyfer gwybodaeth a materion yn ymwneud â datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

Ar y wefan rydym wedi lansio cylchlythyr deufisol o'r enw *Rheolaeth - Meddyliwch Amdani!*

Cyhoeddiadau arfaethedig ar gyfer 2005 – 2006:

- *Agenda ar gyfer Twf:*
- ein *Hadolygiad Blynyddol 2004 - 2005* ein hunain
- adroddiad ar ddarganfyddiadau ac argymhellion ymchwil i werthuso effaith datblygu rheolwyr ac arweinwyr
- casgliad o syniadau o *Rheolaeth – Meddyliwch Amdani!*
- astudiaethau achos o ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yn y sector gofal yng Nghymru (mewn cydweithrediad â Fforwm Gofal Cymru).
- canllawiau ar gyfer BBaChau ar ddefnyddio offerynnau cynllunio strategol (mewn cydweithrediad â Sefydliad Mantais Gystadleuol Cymru (WICA) ym Mhrifysgol Morgannwg).
- *Cynnydd yn aelodaeth sefydliadau sydd â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn rhan graidd o'u cylch gorchwyl a'u hamcanion.*

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru wrthi'n datblygu perthynas waith agos gyda CMI, ILM, CMI, CIPD ac IOD i gyflawn amcan sy'n gyffredin i ni oll, sef sicrhau bod mwy o bobl yn manteisio ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

- *Annog enwebiadau personol fel rhan o'r dyfarniadau blynyddol cenedlaethol ar gyfer rheolwyr ac arweinwyr ymhob sector ac mewn busnesau o bob maint.*

Yn ystod y deuddeg mis diwethaf, buom yn un o aelodau blaenllaw y consortiwm a sefydlwyd i gynllunio, lansio a gweithredu'r cynllun gwobrau cyntaf ar gyfer arweinwyr a rheolwyr eithriadol yng Nghymru, sef *Gwobrau Arwain Cymru 2005*.

- *Cystadlaethau blynyddol i brofi a gwobrwyo sgiliau rheolwyr ac arweinwyr.*

Fe wnaethom lansio Her Tîm Rheolaeth Cymru yn 2002, a'i ailadrodd yn 2003. Rydym yn chwilio am nawdd o ffynonellau eraill er mwyn parhau â'r gystadleuaeth hon.

- *Sefydlu cynllun Cymru gyfan i gydnabod busnesau a sefydliadau sy'n enghreifftiau o arfer da mewn rheolaeth ac arweinyddiaeth, ac sy'n fodlon rhannu'r arferion hyn ag eraill.*

Yn 2003, fe gynhaliodd Cyngor Rheolaeth Cymru, mewn cydweithrediad â Phrifysgol Cymru Bangor yr ymchwil gyntaf i nodi a chyhoeddi astudiaethau achos o blith y deg uchaf yn y *Gweithleoedd a Reolir Orau yng Nghymru 2003*. Mae menter y *Western Mail* i ddatblygu fersiwn Cymreig o adroddiad y *Sunday Times* ar y Cwmnïau Gorau i Weithio Iddynt bellach wedi disodli hwn.

**2. Helpu rheolwyr i nodi eu hanghenion eu hunain o ran datblygu sgiliau rheoli ac arwain.**

- *Sefydlu, cynnal, darparu a gwerthuso cynllun mentora rhwng busnesau, sefydliadau, ac unigolion.*

Sefydlodd Cyngor Rheolaeth Cymru weithgor i edrych yn fanwl ar y mater hwn yn 2004 a chyhoeddodd adroddiad, sef *Mentora yng Nghymru*, ar ddarganfyddiadau ac argymhellion y grŵp. Gweler Atodiad 3 am Grynodedb Gweithredol yr adroddiad hwn.

- *Paratoi dyfais ddiagnostig y gall pob sefydliad a busnes ei ddefnyddio i helpu unigolion i nodi anghenion datblygu arweinyddiaeth a rheolaeth a bylchau sgiliau.*

Yn ystod 2004, fe ariannodd ELWa brosiect ymchwil i edrych yn fanwl ar anghenion y farchnad a'r dyfeisiau diagnostig sydd ar gael ar hyn o bryd, ynghyd ag argymhellion ar gyfer datblygu yn y dyfodol. Cyhoeddwyd yr adroddiad fis Mai 2004 ac mae ar gael ar ein gwefan. Gweler Atodiad 4 am Grynodedb Gweithredol yr adroddiad hwn.

- *Rhoi cyhoeddusrwydd i fanteision y ddyfais ddiagnostig hon a sicrhau ei bod ar gael i bob busnes a sefydliad yng Nghymru a chefnogi defnyddio'r ddyfais, yn enwedig mewn BBAChau.*

Yn aros penderfyniad ELWa ar sut i wneud cynnydd ag argymhellion yr adroddiad uchod.

**3. Sicrhau bod rheolwyr yn gallu dewis ar sail gwybodaeth pa rai yw'r atebion gorau o ran datblygu rheolwyr ac arweinwyr i'w busnes neu eu sefydliadau a chynyddu eu hymwneud â gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr a'u cyfranogiad ohonynt.**

- *Categorioidio'r ddarpariaeth cefnogaeth sydd ar gael i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, ynghyd â'r ffynonellau cyllid, ar gronfa ddata genedlaethol sydd ar gael i bawb, lle gellir chwilio yn ôl angen neu fudd, yn ogystal ag yn ôl cynnyrch, sector a daearyddiaeth.*
- *Cynnal a chadw'r gronfa ddata hon fel man un cyswllt ar gyfer yr holl gefnogaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr.*
- *Sefydlu mecanwaith i roi cyhoeddusrwydd i asesiadau defnyddwyr o ansawdd y ddarpariaeth yn y gronfa ddata.*
- *Annog yr holl asiantaethau cyhoeddus a'r cyrff swyddogol yng Nghymru i gyfrannu at adeiladu'r gronfa wybodaeth hon er mwyn cyflwyno ffynhonnell wybodaeth unedig i'r defnyddiwr.*

Yn ystod 2004 fe ariannodd ELWa Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygu Economaidd (LEED) Ysgol Fusnes Prifysgol Cymru Caerdydd i fapio darpariaeth cyfleoedd a chefnogaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr ledled Cymru. Cyhoeddwyd eu hadroddiad fis Mai 2004, ac mae ar gael ar ein gwefan. Gweler Adran 14 am grynodedb o ddarganfyddiadau ac argymhellion yr adroddiad.

Mae SSSA gyda chymorth Lantra wrthi'n datblygu cronfa ddata i gasglu gwybodaeth ledled y DU ar gyfleoedd a darparwyr datblygiad rheolwyr ac arweinwyr. Rydym yn gweithio gydag ELWa a'r SSSA/CSSau yng Nghymru i sicrhau bod y gronfa ddata hon yn cynnwys gwybodaeth sy'n addas at y diben yng Nghymru.

**4. Darparu ffynonellau arian cyhoeddus ar gyfer amcanion strategol I - 3, a darpariaeth cefnogaeth berthnasol i ddatblygu arweinwyr a rheolwyr.**

- *Mapio, hybu a chydabod arian cyhoeddus fel prif ysgogydd newid o ran agweddau, y modd o ddarparu a chanlyniadau'r holl weithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr, a'r nifer sy'n manteisio arnynt.*

Dim gweithredu hyd yma

- *Canolbwyntio arian cyhoeddus ar angen, nid ar y cynnyrch, a'i hybu fel galluogwr hyblyg sy'n helpu busnesau, sefydliadau ac unigolion i ddewis yr hyfforddiant a'r datblygiad sy'n berthnasol iddynt, a hynny ar sail gwybodaeth.*

Mae ELWa a'r WDA fel ei gilydd yn gynyddol ddilyn agenda hyblyg sy'n cael ei harwain gan y galw.

- *Cyflwyno cynlluniau syml anfwrocrataidd, e.e. cyflwyno Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau, yn enwedig i BBaChau â llai na 50 o staff.*

Mae ELWa wedi arbrofi â sefydlu Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau yn llwyddiannus, ac mae bellach yn cydweithredu â'r WDA i ddatblygu "Cronfa Fuddsoddi Gyffredin" gyda nodau tebyg. Ceir argymhellion newydd am Gyfrif Dysgu i Weithluoedd yn Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle a'r Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005.

- *Sicrhau bod arian sylweddol ar gael ar gyfer cynllun mentora Cymru-gyfan rhwng busnesau a rhwng unigolion.*

Mae argymhellion newydd yn y maes hwn wedi'u cynnwys yn yr Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle a Chynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005. Gweler Adrannau 11 a 12.

- *Arian cyhoeddus i dalu am staff llanw er mwyn galluogi pobl eraill i hyfforddi, yn ogystal â gweithgareddau hyfforddiant unigol.*

Mae'r broblem wedi'i chydabod, ond ni chafwyd unrhyw weithredu hyd yma.

- *Cefnogaeth ehangach i fusnes, wedi ei hariannu'n gyhoeddus, a'i chysylltu â chaffael hyfedredd a sgiliau (yn enwedig sgiliau rheoli) ar sail systematig a chynlluniedig.*

Mae argymhellion newydd yn y maes hwn wedi'u cynnwys yn yr Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle a Chynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005.

- *Rhaid i gynydd mewn galluoedd sy'n berthnasol i bob busnes a sefydliad, yn hytrach na rhai sydd ynghlwm wrth gymwysterau achrededig, fod ymhlith y canlyniadau.*

Mae Fframwaith Credydau a Chymwysterau newydd Cymru wedi dechrau mynd i'r afael â mater dysgu anffurfiol heb achrediad, ac mae argymhellion sy'n ymdrin â'r maes hwn wedi'u cynnwys yn y Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005.

**5. Sefydlu fframwaith gwerthuso a monitro i asesu canlyniadau ac effaith gweithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru a nifer y rhai sy'n manteisio arnynt.**

- *Monitro'n flynyddol safon a nifer y cyfleoedd datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru wrth i'r cwmni adrodd ar ei weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.*

Fe ariannodd Cyngor Rheolaeth Cymru ymchwil fesurol yn 2004 ac fe gyhoeddodd ddarganfyddiadau'r ymchwil fis Chwefror 2005 yn yr adroddiad *Datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru – arolwg o'r arferion cyfredol 2004 – 2005*. Gweler Adran 15 i ddarllen Crynodeb Gweithredol yr adroddiad hwn. Argymhellwn fod yr ymchwil hon yn cael ei hailadrodd yn rheolaidd i fesur cynydd.

- *Rhoi cyhoeddusrwydd i'r gweithgarwch hwn o'i gymharu â thargedau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.*

Dim gweithredu hyd yma

- *Ymchwilio i fecanweithiau i werthuso canlyniadau ac effeithiau gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr, a'u sefydlu.*

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi sefydlu Gweithgor i esbonio sut i werthuso effaith gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr, ac wedi comisiynu ymchwil i edrych yn fanylach ar hyn. Cyhoeddir yr adroddiad ymchwil a'r argymhellion fis Hydref 2005. Gweler Adran 19 ar gyfer gwybodaeth bellach.

**6. Adolygu'r strategaeth hon a'r cynllun gweithredu hwn i sicrhau eu bod yn adlewyrchu anghenion newidiol pob busnes a sefydliad yng Nghymru.**

- *Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni gwybodaeth monitro a gwerthuso.*
- *Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni anghenion busnesau a sefydliadau yr adroddwyd arnynt*

Mae Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru 2004, Adolygiad ELWa o Ddysgu yn y Gweithle a Chynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005, yn darparu gwybodaeth gefndir werthfawr.

- *Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni agenda economaidd ehangach Cymru a datblygiadau yn y farchnad ryngwladol.*

Dim gweithredu hyd yma, ond gwelwch uchod ac isod.

- *Diweddarau'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob tair blynedd i adlewyrchu adolygiadau'r flwyddyn flaenorol.*

Ysgrifennwyd *Agenda ar gyfer Gweithredu* yn 2002 a chyhoeddwyd y ddogfen yn 2003. Mae'r adroddiad newydd hwn, **Agenda ar gyfer Twf**, yn adlewyrchu darganfyddiadau ac argymhellion yr adroddiadau a'r arolygon a drafodir uchod, ynghyd â'r hinsawdd economaidd sydd ohoni.



## **Rhan 3**

### **CYD-DESTUN, CEFNDIR, YMCHWIL**

## 10. CYD-DESTUNY POLISI

### a. Llywodraeth Cynulliad Cymru

Mae'r weledigaeth a geir yn *Cymru'n Ennill – Strategaeth Datblygu Economaidd Genedlaethol Llywodraeth Cynulliad Cymru*, a gyhoeddwyd yn 2002, yn cynnwys:

Cyflawni economi ffyniannus yng Nghymru sy'n ddeinamig, yn gynhwysol ac yn gynaliadwy, ar sail busnesau llwyddiannus arloesol a chanddynt bobl fedrus â chymhelliant uchel.

Tri amcan cyntaf Llywodraeth y Cynulliad wrth geisio gwireddu'r weledigaeth hon yw:

- annog arloesedd
- annog entrepreneuriaeth
- gwneud Cymru yn wlad dysg

a'r blaenoriaethau allweddol o fewn pob un o'r amcanion hyn sy'n cynnwys datblygu rheolwyr ac arweinwyr yw:

#### *Annog arloesedd trwy*

- sicrhau bod pob busnes yn sylweddoli potensial arloesedd trwy ddatblygu cynhyrchion, prosesau ac arferion rheoli newydd a defnyddio technolegau gwybodaeth a chyfathrebu hyd yr eithaf
- galluogi cysylltiadau cryf rhwng busnesau a'n sefydliadau addysg ar amrywiaeth eang o faterion gan gynnwys recriwtio, hyfforddi, datblygu rheolwyr, rhwydweithio yn rhyngwladol a throsglwyddo technoleg

#### *Annog entrepreneuriaeth trwy*

- gynnig gwell cefnogaeth ar gyfer busnesau newydd a rhai sy'n tyfu

#### *Gwneud Cymru yn wlad dysg trwy*

- gynyddu sgiliau'r gweithlu a manteisio ar y potensial sydd yn ein poblogaeth amrywiol gan wella safonau a chyrhaeddiad
- symud y rhwystrau i ddysgu
- cryfhau'r cysylltiadau rhwng dysgu a busnes
- creu cyfleoedd newydd ar gyfer dysgu yn y gwaith
- darparu cyfleoedd dysgu gydol oes i bawb

Dan drydydd amcan *Gwneud Cymru yn wlad dysg* fe fydd Llywodraeth Cynulliad Cymru yn gweithredu

..... y Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth, a fydd yn darparu gwell strwythur i bolisiau sy'n ymwneud â datblygu sgiliau, dysgu gydol oes a chyflogaeth. Yn anad dim

- fe fydd yn gwella mecanweithiau datblygu'r gweithlu, gan gynnwys: cynyddu ymwybyddiaeth o bwysigrwydd sgiliau; gwell gallu i nodi anghenion sgiliau trwy annog cyflogwyr i gymryd rhan a thrwy ymchwil helaethach; trosi'r anghenion hyn yn rhaglenni dysgu ac yn swyddi newydd.

- darparu cefnogaeth fel bod gan y bobl sy'n mynd i mewn i'r farchnad waith neu'n dychwelyd iddi y sgiliau y mae cyflogwyr yn chwilio amdanynt
- gweithio gyda chyflogwyr a gweithwyr i wella sgiliau eu gweithlu cyfredol, gan gynnwys hyfforddiant i reolwyr
- helpu mwy o bobl i mewn i waith mwy parhaol er mwyn mynd i'r afael â'r problemau o ran nifer y rhai sy'n anweithredol yn economaidd.

Ailbwysleisir yr amcanion hyn yn Agenda Strategol Llywodraeth Cynulliad Cymru, sef *Cymru: Gwlad Well*, a gyhoeddwyd yn 2003

### Polisi Economaidd

*Gweledigaeth:* hyrwyddo economi amrywiol, gystadleuol sy'n ychwanegu gwerth sylweddol, gyda lefelau sgiliau ac addysg uchel, sy'n cael cyn lleied o effaith â phosibl ar yr amgylchedd.

Ym maes polisi economaidd, mae *Cymru'n Ennill*, ynghyd â'r Cynlluniau Gweithredu ar gyfer Sgiliau, Arloesedd, Entrepreneuriaeth, Busnes a'r Amgylchedd a Masnach, yn manylu ar weledigaeth deng mlynedd ar gyfer adeiladu Cymru fydd yn helpu i greu a denu busnesau sy'n ychwanegu gwerth sylweddol, yn hybu menter, yn creu amodau ar gyfer cyflogaeth gynaliadwy ac sy'n cefnogi swyddi tymor hir yn ein cymunedau.

### Addysg a Hyfforddiant

*Gweledigaeth:* Sicrhau bod ein plant a chenedlaethau'r dyfodol yn mwynhau gwell rhagolygon mewn bywyd, ac na fyddant yn etifeddu problemau y byddwn ni yn eu gadael ar ôl.

Ym maes addysg a hyfforddiant, mae *YWlad sy'n Dysgu* yn manylu ar ein strategaeth ar gyfer hybu dysgu gydol oes yng Nghymru. Ein nod yw sicrhau bod addysg a hyfforddiant yn cyfrannu at gyflawniad personol, creu cyfoeth, cydlynid cymdeithasol a chyfoethogiad diwylliannol. Sicrhau bod gan bawb y tu allan i'r gweithlu yn barod i weithio, a phawb y tu mewn i'r gweithlu yn barod ar gyfer heriau newydd yr economi, a bod ein sgiliau a'n gallu, fel cyfanwaith yn gwella fel bod Cymru yn gallu denu'r math o gyflogaeth gwerth uchel y mae ei hangen i allu gwireddu ein gweledigaeth. Fe fydd hyn wrth wraidd ein cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth nesaf, a chynllun corfforaethol ELW a wrth iddo gael ei wireddu.

## b. ELWa

Mae *Cynllun Corfforaethol ELWa 2004 – 2007* yn rhoi llai o flaenoriaeth ar y cyfan i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr nag a wnaeth cynlluniau blaenorol, ond mae'r pwyslais cryf a'r cynlluniau gweithredu manwl ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr a geir yn yr Adolygiad o Ddysgu yn y Gweithle (gweler Pennod 12) yn cydbwyso hyn.

Yn yr adrannau ar Sgiliau'r Gweithlu, ceir datganiad pendant ac eglur ynghylch pwysigrwydd rheolaeth ac arweinyddiaeth:

Mae rheolaeth ac arweinyddiaeth dda yn sbardun allweddol i strategaethau busnes gwerth uwch a mwy o alw am sgiliau. Darganfu adolygiad Michael Porter o gystadleugarwch ym Mhrydain, a noddwyd gan yr Adran Masnach a Diwydiant, bod llawer o sefydliadau ym Mhrydain yn methu ag arloesi a gwella'u cynhyrchiant oherwydd eu bod yn derbyn technegau rheoli modern yn ddiweddarach ac yn llai mynych na'u cystadleuwyr dramor. Fe fydd rhaglenni datblygu rheolwyr ELW a yn helpu i sicrhau bod gan fusnesau yng Nghymru y sgiliau a'r galluoedd cywir i ddatblygu perfformiad campus yn y gwaith.

Fodd bynnag, cydnabyddir anhawster cysylltu datblygiad sgiliau a pherfformiad economaidd a phwysleisir pwysigrwydd edrych ar ddatblygu sgiliau mewn cyd-destun ehangach.

Mae'r amgylchedd economaidd yn ddylanwad pwysig ar gyfranogiad pobl mewn addysg a hyfforddiant ôl-16, ac dyma darddle'r galw am sgiliau. Fodd bynnag, mae'r cysylltiad rhwng sgiliau, gwybodaeth a pherfformiad economaidd - yn enwedig ar lefel y cwmni unigol - yn gymhleth ac yn anuniongyrchol. Mae sgiliau yn un elfen o fewn systemau a phrosesau ehangach sy'n cyfuno i gynhyrchu gwahanol lefelau o berfformiad, gan gynnwys strategaethau marchnata cynnyrch, technegau rheoli, trefniadaeth y gwaith, cynllun swyddi ac arloesedd.

Mae'r Cynllun yn datgan mai nod ELWa yw cyflawni'r amcanion canlynol erbyn diwedd y flwyddyn weithredu 2004-5:

Cynorthwyo 350 o sefydliadau i gyflawni dyfarniad BmP, o'i gymharu â 213 yn 2003-4

Cefnogi 3,200 o gwmnïau i ddatblygu rheolwyr, o'i gymharu â 1,500 yn 2003-4

Helpu 1,000 o fusnesau i adnabod eu hanghenion hyfforddi a mynd i'r afael â hwy, o'i gymharu ag 800 yn 2003-4

Cynyddu nifer y Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau sy'n cael eu hagog i 250.

Mae cynlluniau eglur ar gyfer defnyddio arian Ewropeaidd i gefnogi datblygu rheolwyr

Dros gyfnod y cynllun hwn, amcanion allweddol ELWa sy'n gysylltiedig ag Arian o Ewrop yw gweithredu a chyflenwi prosiectau sydd wedi eu cymeradwyo ac sy'n derbyn arian o Gronfa Gymdeithasol Ewrop, yn arbennig prosiectau dysgu yn y gwaith, datblygu mentrau newydd sy'n gallu sicrhau nawdd Ewropeaidd o 2004 – 2006. Hefyd edrych yn fanwl ar y cyfleoedd tymor hir er mwyn manteisio yn llawn ar y ffrwd ariannu hanfodol hwn. Ymhlith y meysydd penodol mae:

- Datblygu rheolwyr
- Uwchraddio sgiliau'r gweithlu – targedu busnesau sydd â'r potensial i dyfu
- Datblygu'r rhwydwaith dysgu a datblygu cyfalaf
- Cyfrifon Cymunedau sy'n Dysgu
- Ymchwil ddilynol sy'n deillio o ddarganfyddiadau arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru.

Mae'r cynllun yn codi materion ansawdd a rheolaeth ymysg darparwyr dysgu:

Mae ELWa'n cydnabod na all godi safonau ond mewn cysylltiad â darparwyr dysgu a phartneriaid allweddol eraill sy'n gweithio yn y maes. Mae dull ELWa o ymdrin â sicrhau ansawdd wedi'i seilio ar fod yn agored, yn onest, yn atebol, yn hyblyg a bod â ffocws ar gwsmeriaid. Nod ELWa yw adeiladu ar arfer gorau sy'n bodoli a lleihau biwrocratiaeth cymaint â phosibl, gan sicrhau bod darparwyr yn cynnal mesurau rheoli a sicrhau ansawdd yn effeithiol. Fe fydd hefyd yn cefnogi darparwyr sy'n ymwneud â rheoli a datblygu ansawdd, ac yn adeiladu darlun cynhwysfawr a pharhaus o berfformiad pob darparwr gan gynnig amrywiaeth o wybodaeth.

Y nod yn gyffredinol yn nogfen *Cynllun Gweithredu ELWa 2004 – 2005* yw:

5,000 o fusnesau'n cyfranogi o ddysgu.

gyda'r amcanion canlynol ar gyfer datblygu sgiliau busnes:

£6.062 miliwn yw'r gwariant arfaethedig ar weithgareddau datblygu sgiliau busnes, a bydd hyn yn ein galluogi i gyflenwi rhaglenni allweddol. Fe fydd y gyllideb hon yn cefnogi dros 5,000 o fusnesau i gyfranogi o ddysgu sydd wedi'i flaenoriaethu fel ei fod yn effeithio cymaint â phosibl ar yr economi ... Yn ystod 2004-5 fe fydd ELWa:

Yn cefnogi busnesau i gyfranogi o ddysgu trwy becyn cefnogaeth sydd wedi'i dargedu i effeithio ar yr economi cymaint â phosibl:

- Parhau i roi ar waith argymhellion ELWa o'u hadolygiad o wasanaethau i fusnesau
- Dechrau caffael ar gyfer rhwydwaith o achlysuron rheoli
- Cwblhau caffael darparwyr gwasanaeth i gyflwyno cyngor ar BmP, Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau, rhaglenni Rheolaeth ac Arweinyddiaeth ac achlysuron Rhwydwaith.

- Integreiddio Gwasanaeth Cyngori Busnes Cyffredinol y WDA a gwasanaethau busnes ELWa a'r rhwydwaith darparwyr.
- Datblygu ymhellach ddefnydd o raglenni cenedlaethol sy'n benodol i sector.

Mae'r Cynllun yn esbonio bod adnoddau i gefnogi BmP yn rhan o'r gyllideb Datblygu Sgiliau Busnes ac fe fydd y canlynol ymhlith amcanion allweddol BmP yn 2004-2005:

Rhoi cefnogaeth y brif ffrwd ar waith ar gyfer Cydbwysedd Bywyd Gwaith, Recriwtio a Dethol, a Rheolaeth ac Arweinyddiaeth.

£1.36 miliwn yw'r gyllideb ymchwilio a gwerthuso. Yr ymchwil a'r astudiaethau sydd o'r diddordeb mwyaf i ni yw:

Cynnal panel o 2,000 o gyflogwyr, a chynnal dadansoddiad manwl o anghenion a chymhelliant busnesau.

Cwblhau'r astudiaethau ymchwil canlynol:

- Archwiliad o sgiliau rheolaethol
- Offeryn mapio/diagnostig sgiliau rheolaethol.

Mae'r cynllun yn dangos sut y mae ymchwilio a gwerthuso yn helpu i lunio gweithgareddau ELWa, gyda'r canlyniadau canlynol o raglen 2003-2004:

- Adolygiad o gyfleoedd dysgu i ddatblygu rheolwyr yng Nghymru

Mae'r astudiaeth hon gyda Chyngor Rheolaeth Cymru yn rhoi cipolwg i ni ar raddfa a natur hyfforddiant rheolaeth. Bydd y wybodaeth hon yn dylanwadu ar ddatblygiad darpariaeth a pholisi Datblygu Rheolwyr yng Nghymru yn y dyfodol.

- Gwerthusiad o offerynnau diagnostig rheolaeth

Gan gydweithio â CRhC, nod yr ymchwil hon yw ein helpu i ddeall anghenion sgiliau rheoli yng Nghymru. Bydd y wybodaeth hon yn dylanwadu ar ddatblygiad darpariaeth a pholisi Datblygu Rheolwyr yng Nghymru yn y dyfodol.

Ceir pwyslais cryf ar "Weithio mewn Partneriaeth" sy'n cwmpasu amrywiaeth eang o weithgareddau, gan gynnwys:

Gweithio mewn partneriaeth â'r WDA i fwrw ymlaen â datblygu economaidd drwy ddatblygu busnes a dysgu. Gyda'n gilydd, fe fyddwn:

- Yn datblygu synergedd ar lefel uchel yn yr holl wasanaethau cefnogi busnes drwyddynt draw;
- Yn gweithio gyda Chyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru (CCAUC) a Chyngor Rheolaeth Cymru er mwyn datblygu cynllun gweithredu i gefnogi anghenion o ran datblygu rheolwyr a thwf busnes erbyn mis Medi 2004;
- Yn datblygu ymateb cyffwrdd i anghenion busnesau mawr a bach, gan gynnwys adolygiad o'r gefnogaeth sydd ar gael i fusnesau sy'n cynhyrchu mewn fuddsoddiad;
- Yn gweithio gyda CCAUC a'r Asiantaeth Datblygu Sgiliau Sector (SSDA) i gynllunio ar gyfer cyflawni sgiliau lefel uwch i hybu'r economi gwybodaeth.....

a chydweithio â CCAUC ar

- Gefnogaeth ar gyfer anghenion sectorau busnes
- Datblygu rheolwyr.

Mae detholiad o dargedau allweddol y rhaglen sy'n berthnasol i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr fel a ganlyn

● Addysg Bellach	
Nifer y rhai sy'n cofrestru mewn Sefydliadau Addysg Bellach ar gyrsiau sy'n gysylltiedig â busnes:	60,000
Nifer y dysgwyr a fydd yn derbyn hyfforddiant entrepreneuriaeth:	5,000
● Dysgu Seiliedig ar Waith	
Nifer yr oedolion o oed gweithio a fydd yn cyflawni NVQ 3 neu gymhwyster cyfwerth:	4,100
Nifer yr oedolion o oed gweithio a fydd yn cyflawni NVQ 4 neu gymhwyster cyfwerth:	275
● Datblygiad Sgiliau Busnes	
Nifer y busnesau a gefnogir i ddatblygu eu sgiliau rheoli:	3,200
Nifer y sefydliadau'n cyflawni cydnabyddiaeth BmP:	2,100
Nifer y sefydliadau'n ymrwymo i safon BmP:	350
Nifer y cwmnïau a gefnogir i agor Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau:	150
Nifer y cwmnïau a gefnogir i ddatblygu'r gweithlu:	5,000



## II. CYNLLUN GWEITHREDU SGILIAU A CHYFLOGAETH 2005

Cyhoeddwyd yr ail *Gynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth* fis Ionawr 2005. Mae hwn yn cynnwys nifer o ddatganiadau ynghylch pwysigrwydd datblygu rheolwyr ac arweinwyr, ac argymhellion penodol i Gyngor Rheolaeth Cymru ac eraill fwrw ymlaen â hwy, ynghyd ag argymhelliad cyffredinol y dylid rhoi'r cynigion yn Adolygiad ELWa o Ddysgu yn y Gweithle ar waith.

### Ymhlith y camau allweddol i fwrw ymlaen â hwy mae:

- Dull cynhwysfawr, di-fwlch o weithredu wrth gefnogi busnes, gan gynnwys model newydd ar gyfer mynd i'r afael ag anghenion adnoddau dynol trwy gyfrwng Cyfrifon Dysgu'r Gweithlu, gan gyfuno asesiad busnes o anghenion hyfforddi â phecynnau cefnogaeth hyblyg i'w diwallu .....
- Hybu BmP o'r newydd, a chefnogaeth wedi'i thargedu ar gyfer hyfforddi a datblygu rheolwyr ac arweinwyr .....
- Rhoi argymhellion Adolygiad ELWa o Ddysgu yn y Gweithle ar waith .....

### Galw am sgiliau

Yn ôl Sgiliau Dyfodol Cymru yn 2003, yn aml nid oedd cyflogwyr yn ymwybodol o'r sgiliau sydd eu hangen arnynt i wella perfformiad eu busnesau. Ymddengys bod rhai yn ddigon bodlon parhau i gyflogi gweithlu gyda sgiliau isel, ac sy'n ychwanegu gwerth isel. At ei gilydd, y mae cyflogwyr yn cydnabod pwysigrwydd sgiliau ond mae llai yn cytuno bod buddsoddi mewn sgiliau o fudd i'w busnesau .....

Un o'r prif sialensiau yw mynd i'r afael â'r diwylliant sgiliau isel a'i werth isel, a phwyso am arloesi a pherfformiad busnes gwell fydd yn hybu buddsoddi mewn addysg a sgiliau, a dylai hyn, yn ei dro, greu llwyddiant cystadleuol, twf economaidd a chyfleoedd gwaith cynaliadwy. Ni fydd cyflenwi mwy o unigolion gyda sgiliau isel heb, ar yr un pryd, sicrhau bod yna fwy o alw am y sgiliau hyn, yn gweithio. Y mae buddsoddi mewn gweithlu cymwysedig, sy'n gallu cwrdd â galw'r economi wybodaeth yn hanfodol. Un peth sy'n arbennig o bwysig yw gwella rheolaeth ac arweinyddiaeth.....

### Blaenoriaethau ar gyfer targedu cyllid cyhoeddus

- Gwella lefelau *sgiliau llythrennedd a rhifedd sylfaenol* yn y gweithle (h.y. ar gyfer cymwysterau Lefel I yn y meysydd hyn)
- Sicrhau bod gan bawb *sgiliau allweddol* i ddod o hyd i waith ac i aros yn "gyflogadwy" o fewn y farchnad lafur.
- Cynyddu'r galw am *sgiliau lefel uwch*, ymhlith cyflogwyr a chynyddu'r cyflenwad o bobl sydd â'r *sgiliau rheoli, arweinyddiaeth a thechnegol* sy'n hanfodol i lwyddo mewn marchnad ryngwladol ffyrnig o gystadleuol; a
- Mynd i'r afael â'r prinder a diffygion sgiliau o fewn *sectorau allweddol* o'r economi yng Nghymru.

### Sectorau allweddol

...Mae Llywodraeth y Cynulliad, yr Awdurdod Datblygu, Cyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru ac ELWa wedi cytuno ar nifer o sectorau sy'n bwysig i economi Cymru, lle gellid nodi blaenoriaethau ar gyfer datblygu sgiliau a'r economi, a chynnig dull mwy unedig a strategol o fynd i'r afael â nhw. Y 10 sector cyntaf y rhoddur y sylw iddynt hwy yw:

Moduro	Gwasanaethau Ariannol
Awyrofod	Diwydiannau Creadigol
Bwyd-Amaeth	Adeiladu
Technoleg	Lletygarwch, Hamdden a Thwristiaeth
Y diwydiant Fferyllol/Biocemegol	Gofal Cymdeithasol

Y strategaeth dan y pennawd *Gweithio gyda chyflogwyr a gweithwyr i wella sgiliau yw:*

- Sbarduno'r galw am sgiliau drwy annog busnesau i ddewis cynhyrchion a gwasanaethau o ansawdd a gwerth uchel.
- Gweithio gyda chyflogwyr ac undebau llafur i wella sgiliau'r gweithlu ac annog amrywiaeth.
- Sicrhau bod darpariaeth cymwysterau a dysgu addas ar gael a bod pobl yn deall yr hyn sydd ar gael.

Mae'r adran ar "sbarduno'r galw" yn cynnwys sylwadau ar bwysigrwydd integreiddio'r dull cyfan o fynd i'r afael â datblygu sgiliau:

#### **Sbarduno'r galw**

Ni fydd ymdrechion i hybu hyfforddiant yn y gweithle yn ateb problem y cylch dieflig o ddiffyg sgiliau/CMC isel oni bai eu bod yn rhan o strategaeth i wella busnesau. Mewn sawl achos, nid yw'r galw gan gyflogwyr am sgiliau yn ddigon uchelgeisiol. Rhaid hyrwyddo'r ymgyrch dros sgiliau uwch fel rhan o ymdrechion ehangach i wella busnesau, helpu cwmnïau i anelu at farchnad uwch a sbarduno'r galw am sgiliau trwy fabwysiadu strategaethau cynnyrch o safon uwch a swyddi o ansawdd gwell. Y mae hyn yn awgrymu bod yn rhaid i ni dalu yr un sylw i wasanaethau cymorth busnes, a strategaethau arloesi, rheoli ac entrepreneuriaeth ag a roddir i wella'r cyflenwad o ddarpariaeth hyfforddiant, dysgu a chymwysterau..... Bydd integreiddio i wella perfformiad busnes gyda chefnogaeth ategol ar gyfer datblygu sgiliau a rheolaeth yn cynnig posibilïadau mawr i roi hwb i berfformiad cwmnïau yng Nghymru ac yn creu mwy o alw am lefel sgiliau uwch.

Mae'r cynigion penodol sy'n ymwneud â datblygu rheolaeth fel a ganlyn:

#### **Datblygu ym maes Rheolaeth**

Mewn ymateb i SEAP I cyhoeddodd Cyngor Rheolaeth Cymru ei ddogfen *Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinyddiaeth yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu ym mis Mai 2003*. Y mae arweinyddiaeth a rheolaeth dda yn hollbwysig i lwyddiant y sectorau preifat a chyhoeddus .....

#### **Gweithredu**

C4. Bydd ELWa yn gweithio gyda Chyngor Rheolaeth Cymru i ddatblygu cynllun gwella ar gyfer datblygu rheolaeth ac arweinyddiaeth, gan ymgorffori argymhellion o'i adolygiad o ddysgu yn y gweithle, gan gynnwys:

- cyllideb ddynodedig i sefydlu rhwydweithiau darparwyr sy'n gymwys o ran datblygu rheolaeth ac arweinyddiaeth
- datblygu model ar gyfer cyflwyno hyfforddiant rheoli i fusnesau bach a meicro, gan gynnwys gweithdai, rhwydweithiau rheolwyr a chymorth mentora
- sicrhau bod Fframwaith Credydau a Chymwysterau Cymru (FfCChC) yn cydnabod ac yn achredu'r amrediad llawn o ddysgu datblygu rheolaeth ac arweinyddiaeth.

Targed: y cynllun i fod ar waith ac amserlenni wedi eu cytuno ar ei gyfer erbyn mis Mai 2005.

C5. Mewn partneriaeth â Llywodraeth y Cynulliad, y CBI, yr FSB, TUC Cymru, a Chyngor Rheolaeth Cymru, fe fydd ELWa yn gweithio gyda BmP y DU i ddatblygu strategaeth BmP i Gymru. Bydd ELWa yn parhau i ddarparu gwasanaeth adolygu ac asesu o ansawdd da i gyflogwyr yng Nghymru, ac yn ariannu'r asesiad diagnostig cychwynnol ar gyfer ymgeisio am BmP.

Targedau: strategaeth ar waith erbyn mis Mehefin 2005. 75% yn fwy i ymgeisio am BmP dros gyfnod o 3 blynedd.



## 12. ADOLYGIAD O DDYSGU YNY GWEITHLE

Roedd Cyngor Rheolaeth Cymru yn aelod o'r Grŵp Llywio ar gyfer Adolygiad ELWa o Ddysgu yn y Gweithle gydol 2004 – 2005, ac rydym wedi cyfrannu nifer o argymhellion allweddol sy'n ymwneud â datblygu rheolwyr ac arweinwyr, sef argymhellion sydd wedi'u hymgorffori yn yr adroddiad terfynol *Datblygu'r Gweithlu – dysgu yn ac ar gyfer y gweithle*. Derbyniodd yr adroddiad terfynol gymeradwyaeth Weinidogol ddiwedd 2004, ac mae'n rhan annatod o'r argymhellion yng *Nghynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2005*.

### Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr

Mae angen arweinwyr a rheolwyr galluog ar fusnesau yng Nghymru; hwy yw ysgogwyr allweddol newid a thwff ym mhob rhan o economi Cymru. Felly mae'n rhaid rhoi blaenoriaeth i ddatblygu sgiliau ein rheolwyr a'n harweinwyr os ydym am i newidiadau positif eraill ddigwydd o ran dysgu'r gweithlu, ac os ydym am i hyn effeithio'n fuddiol ar sefydliadau ac economi Cymru fel cyfanwaith. Mae'n hanfodol bod rheolwyr ac arweinwyr yn cael cynnig mecanweithiau effeithiol a chynhyrchion sy'n caniatáu iddynt fuddsoddi yn natblygiad eu sgiliau eu hunain a sgiliau eu staff, er mwyn gwireddu eu hamcanion corfforaethol a chyflawni'r twf economaidd y mae ei angen ar Gymru. Fodd bynnag, gwnaeth yr Adolygiad ddarganfod bod hyfforddiant rheolwyr ac arweinwyr yn dameidiog ar hyn o bryd, ac yn anodd ei gyrchu. Mae'r Adolygiad yn argymhell bod angen sefydlu llwybr eglur o ddiagnosis sgiliau i gefnogaeth a gweithredu. Bydd datblygu Rhaglen Datblygu'r Gweithlu newydd ... yn mynd peth ffordd i ddatrys hyn. Fe fydd yn darparu ffyrdd ychwanegol o gynyddu nifer y busnesau sy'n ymrwymo i fodel Rheolaeth ac Arweinyddiaeth BmP. Fodd bynnag, mae yna broblem sylfaenol â rheolaeth, arweinyddiaeth ac entrepreneuriaeth yng Nghymru. Problem yw hon sydd yn aml yn cael ei chuddio gan sefyllfa cyflogaeth sy'n iachach nag ydoedd 15-20 mlynedd yn ôl. O ran gallu cymharol i greu cyfoeth, nid yw Cymru wedi symud ymlaen. Dan arweiniad amcanion strategol eglur mewn rheolaeth, arweinyddiaeth ac entrepreneuriaeth, mae ymgysylltu'n well â BBaChau a meicrofusnesau, sef y mwyafrif o fusnesau Cymru, yn hanfodol i'r economi. Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn cynghori ymhellach bod angen adolygu a diwygio unrhyw weithredu strategol ar anghenion rheolwyr ac arweinwyr o leiaf bob tair blynedd.

### Argymhelliad:

#### Dylid gwella a blaenoriaethu hyfforddiant Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr i ddiwallu anghenion cyflogwyr:

- C24. Datblygu, cymeradwyo ac achredu offeryn hunan-ddiagnostig i helpu rheolwyr (yn enwedig perchnogion/rheolwyr BBaChau) i asesu bylchau/anghenion rheolaeth/arweinyddiaeth a llunio cynlluniau sgiliau priodol o fewn fframwaith newydd Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth
- codi ymwybyddiaeth o fanteision yr offeryn hwn, ac o ddatblygu rheolwyr yn gyffredinol trwy ymgyrch farchnata sy'n targedu busnesau bach.
- C25. ELWa i ymgysylltu â'r Asiantaeth Datblygu Sgiliau Sector (mewn cydweithrediad â phartneriaid eraill Cynulliad Cymru h.y. WDA a datblygu economaidd) i greu cronfa ddata ganolog yn benodol ar gyfer lledaenu gwybodaeth am gyfleoedd ac arian ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru/y DU. Mae angen i'r gronfa ddata fod yn gangen hanfodol o'r gronfa unigol o ddata cefnogaeth busnes y sefydliad sydd newydd ei ffurfio o'r cyfuno.
- C26. Sefydlu cyllideb o fewn Rhaglen Datblygu'r Gweithlu sy'n benodol ar gyfer
- ymateb yn hyblyg i anghenion rheolwyr ac arweinwyr, yn enwedig mewn BBaChau
  - datblygu rhwydweithiau o ddarparwyr â chymhwysedd penodol Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr.

- C27. Datblygu modelau cyflenwi ar gyfer Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr sy'n cydnabod ac yn ymateb i anghenion hyfforddi BBaChau a meicrofusnesau
- ELWa i sicrhau bod mentora'n cael cymaint o effaith ar BBaChau â phosibl trwy fuddsoddi mewn hyfforddiant mentoriaid a chynghorwyr hyfforddi o ansawdd uchel sy'n gallu ymgysylltu'n effeithiol ac yn gredadwy â BBaChau. (Cysylltiad â rhaglenni mentora'r WDA.)
  - manteisio ar rwydweithiau cyflogwyr sydd eisoes yn bodoli i hybu hunan-ddysgu/cyfnwid arfer da yn enwedig ymhlith perchnogion/rheolwyr a busnesau bach yn gyffredinol
  - cyflwyno rhaglen mynediad agored o weithdai generig rheolaeth ac arweinyddiaeth ledled Cymru (wedi'i seilio ar y Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol newydd) â ffocws penodol ar anghenion BBaChau
  - yn y tymor byr, canolbwyntio ar gynhyrchion dysgu sy'n ddeniadol i reolwyr busnesau bychain, gan gynnwys Diplomâu Sgiliau Modern a chynhyrchion dysgu trwy gyfrwng y Gymraeg lle bo hynny'n briodol
  - datblygu ffyrdd o gynyddu nifer y rhai sy'n ymrwmo i Fodel Rheolaeth ac Arweinyddiaeth BmP.
- C28. Gan weithio gyda CCAUC, hwyluso rhwydweithiau dysgu busnes ledled Cymru i fanteisio ar ddysgu cyfoedion/anffurfiol ar draws sectorau
- dylai ELWa gefnogi rhwydweithiau dysgu sy'n galluogi perchnogion/uwch reolwyr i ddysgu oddi wrth eu cyfoedion
- C29. Chwalu rhwystrau, er mwyn cyflawni llwybr dilyniant rhesymegol a pharhaus ar gyfer rheolwyr ac arweinwyr trwy ddeialog â phartneriaid cyflenwi, yn enwedig Addysg Uwch:
- hybu cyfleoedd ar gyfer achredu gweithgareddau dysgu sy'n datblygu rheolwyr a arweinwyr, a hynny trwy FfCChC.

## 13. YSTADEGAU'R FARCHNAD

### a. Busnesau

Mae ystadegau diweddaraf y DTI ar gyfer nifer y mentrau yn y sector preifat (gan gynnwys corfforaethau cyhoeddus a chyrff sydd wedi'u cenedlaetholi; ond ac eithrio sefydliadau'r Llywodraeth a rhai dielw) yng Nghymru o ddechrau 2003, fel a ganlyn:

Gweithwyr	Mentrau		Cyflogaeth		Trosiant	
		%	'000au	%	£miliwn	%
Dim	122,680	71.2	142	20.2	5,611	10.1
1-4	34,260	19.9	102	14.5	7,589	13.6
5-9	8,135	4.7	58	8.3	4,306	7.7
10-19	3,705	2.1	54	7.7	3,957	7.1
20-49	2,325	1.3	71	10.1	5,086	9.1
50-99	690	0.4	48	6.8	3,902	7.0
100-199	305	0.2	41	5.8	4,158	7.5
200-249	60	0.0	13	1.8	1,589	2.9
250-499	105	0.1	37	5.3	3,453	6.2
500+	70	0.0	137	19.5	16,008	28.8
CYFANSWM	172,335	100.0	703	100.0	55,659	100.0

Dyma'r ffeithiau allweddol a ddaw i'r amlwg yn y tabl:

- Ychydig yn llai na 50,000 o fentrau yng Nghymru sydd â mwy nag un gweithiwr.
- Mae gan 99% o'r holl fentrau yng Nghymru lai na 50 o weithwyr, gan gynrychioli 61% o'r gyflogaeth a 48% o'r trosiant.
- Mae gan 98% o'r holl fentrau yng Nghymru lai nag 20 o weithwyr, gan gynrychioli 51% o'r gyflogaeth a 38% o'r trosiant.
- Mae gan 1% o fentrau Cymru fwy na 50 o weithwyr, gan gynrychioli 39% o'r gyflogaeth, a 52% o'r trosiant.

Mae cynnydd sylweddol yn nifer y mentrau, yn enwedig ymhlith y rheiny sydd â llai na 10 aelod o staff, ers cyhoeddi'r ffigyrau ar gyfer 2001 (y diweddaraf sydd ar gael yng Nghymru), fel y dangosir yn y tabl isod

Gweithwyr	Mentrau 2001		Mentrau 2003		Cynnydd/(lleihad)	
		%		%		%
Dim	106,300	68.8	122,680	71.2	16,380	15.4
1-4	32,670	21.1	34,260	19.9	1,590	4.9
5-9	7,855	5.1	8,135	4.7	280	3.6
10-19	4,395	2.8	3,705	2.1	(690)	(15.7)
20-49	2,105	1.4	2,325	1.3	220	10.5
50-99	660	0.4	690	0.4	30	4.5
100-199	255	0.2	305	0.2	50	19.6
200-249	55	0.0	60	0.0	5	9.1
250-499	105	0.1	105	0.1	0	0
500+	95	0.1	70	0.0	(25)	(26.3)
CYFANSWM	154,495	100.0	172,335	100.0	17,840	11.5

Mae'r DTI yn egluro'r cynnydd mewn perthynas ag ystadegau'r DU gyfan, fel a ganlyn:

Dyma'r tro cyntaf i amcangyfrif nifer y mentrau yn y DU gyrraedd 4.0 miliwn ers dechrau'r gyfres ym 1994. Mae hyn yn gynydd ar amcangyfrifon o 3.8 miliwn yn 2002, a 3.7 miliwn yn ystod y saith mlynedd blaenorol.

Rhesymau technegol sy'n cyfrif am ran o'r cynnydd. Fis Mawrth 2004, adolygodd y Swyddfa Ystadegau Gwladol amcangyfrifon yr Arolwg o'r Gweithlu o swyddi hunangyflogedig ... sy'n cyfrif am ryw 70,000 o'r cynnydd. Hefyd, mae amcangyfrifon diweddaraf (am y flwyddyn dreth 2001/2002) Arolwg Cyllid y Wlad o Incwm Personol yn dangos cynnydd o 2000/01 yng nghyfradd y bobl hunangyflogedig sy'n gweithio ar eu pennau eu hunain yn hytrach na mewn partneriaeth. Fodd bynnag, mae gweddill y cynnydd yn adlewyrchu cynnydd gwirioneddol yn nifer y mentrau yn y DU.

Er bod yr amcangyfrif o nifer y mentrau heb weithwyr cyflogedig wedi codi o 240,000 (9%), mae nifer y mentrau â gweithwyr cyflogedig wedi cwympo o 10,000 (1.1%).

Mae nifer yr unig berchnogion wedi cynyddu o 200,000 (8.5%). Cynyddodd nifer y cwmnïau o 60,000 (6.2%), ac mae nifer y partneriaethau wedi disgyn o 30,000 (5.2%).

Mae'r gyflogaeth a ddadansoddwyd yn ôl cod Dosbarthiad Diwydiannol Safonol (SIC) i sefydliadau â mwy nag un gweithiwr fel a ganlyn. Nid yw masnachwyr unigol wedi'u cynnwys yn y tabl hwn, gan fod data'r DTI fesul sector yn anghyflawn.

Cod SIC		Mentrau		Cyflogaeth	
			%	'000au	%
A,B	Amaethyddiaeth, coedwigaeth, pysgota	2,980	6.0	14	2.5
C,D,E	Mwyngloddio, gweithgynhyrchu, trydan, nwy, dŵr	4,730	9.5	165	29.5
F	Adeiladu	5,750	11.6	40	7.1
G,H	Cyfanwerthu, adwerthu, trwsio, gwestai, bwytai	18,010	36.3	175	31.2
I	Cludo, storio a chysylltiadau	2,130	4.3	22	3.9
J,K	Ariannol, eiddo real, rhentu, busnes	9,480	19.1	77	13.7
M,N,O	Iechyd, addysg, gwasanaethau eraill	6,580	13.2	68	12.1
CYFANSWM		49,660	100.0	561	100.0

## b. Rheolwyr

Bras-ffigyrâu rheolwyr ar sail yr ystadegau uchod:

Gweithwyr	Cyflogaeth '000au	Cymhareb	Rheolwyr '000au
Dim	142	1:1	142
1-4	102	1:4	25
5-19	112	1:5	22
20-50	71	1:6	12
50-500	139	1:8	17
500+	137	1:13	11
CYFANSWM	703		229

## c. Rhwydweithiau

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn gweithio i ddylanwadu ar bedwar rhwydwaith gwahanol, llawer ohonynt â rhwydweithiau wedi'u hymgorffori ynddynt, sy'n rhyngweithio â'i gilydd. Mae'r sefyllfa yn un gymhleth dros ben, ac yn fwy felly oherwydd bod llawer corff yng Nghymru yn ymwneud â phob un o'r pedwar rhwydwaith, sef:

#### *Dylanwadwyr*

Adrannau'r llywodraeth, asiantaethau'r llywodraeth, cyrff ymchwil, a holl amrediad y strategaethau a'r cynlluniau gweithredu sy'n tarddu ohonynt.

#### *Noddwyr*

Y rheiny sy'n darparu arian yn uniongyrchol neu'n anuniongyrchol i gefnogi datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, yn uniongyrchol neu'n anuniongyrchol ymhob ffurf yw'r noddwyr.

#### *Darparwyr*

Y rheiny o unrhyw sector, boed cyhoeddus, preifat neu wirfoddol, sy'n darparu cefnogaeth datblygu i rheolwyr ac arweinwyr, wyneb-yn-wyneb i unigolion neu grwpiau.

#### *Cyflogwyr*

Cyflogwyr yw'r prif garfan cleientiaid ar gyfer pob un o'r uchod, ond mae pwysigrwydd dysgu anffurfiol, a darpariaeth o fewn y cwmni ei hun yn golygu bod cyflogwyr hefyd yn ddarparwyr hyfforddiant a datblygiad o bwys.

Yn ystod y flwyddyn, ein bwriad yw cynhyrchu map manwl o'r rhwydweithiau hyn, a'n perthynas â phob un ohonynt, er mwyn chwyddo'r "diagram gwifriad" rhwydwaith sydd ar dudalen 25.

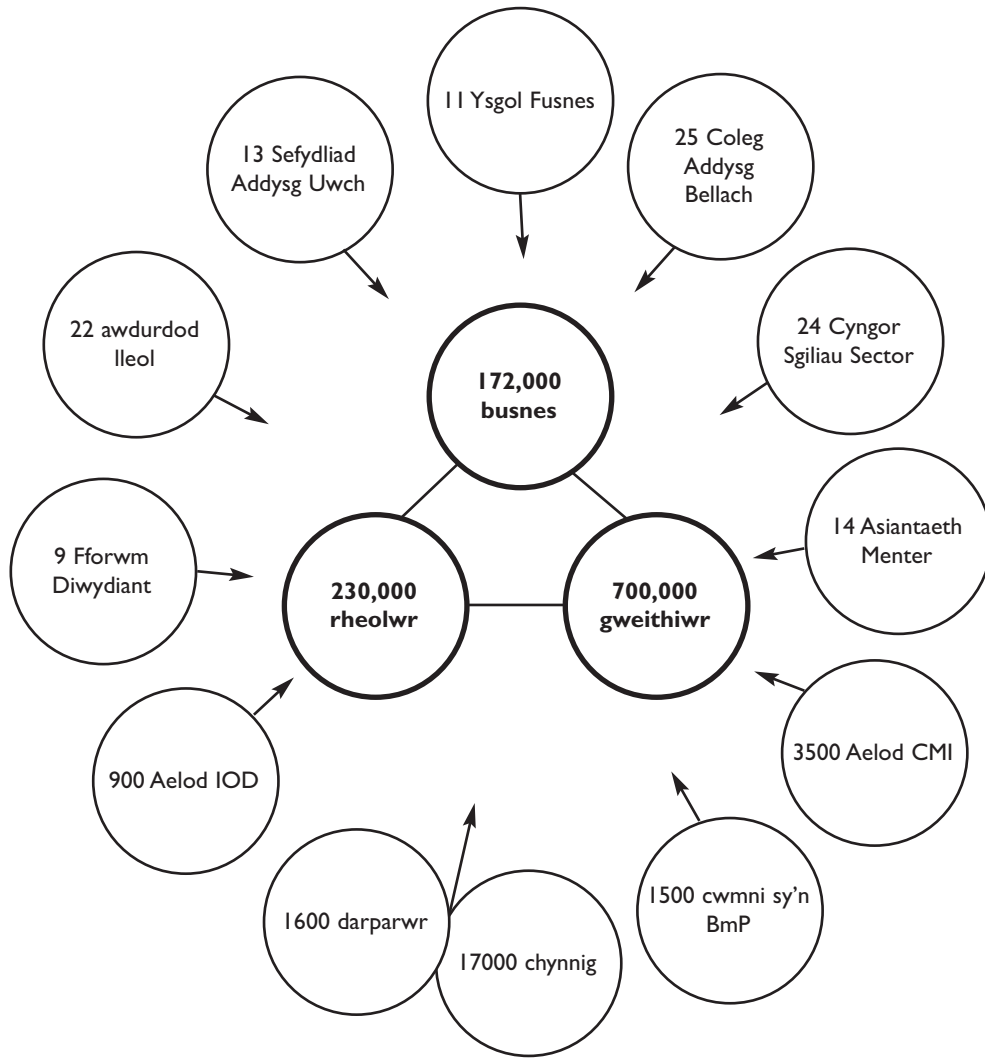
### **ch Darparwyr datblygiad rheolwyr ac arweinwyr**

Yn 2004, cyhoeddodd Ysgol Fusnes Caerdydd ei adroddiad ymchwil a ariannwyd gan ELWa, *Review of the Provision of Management Development and Leadership Training in Wales*. Mae'r adroddiad hwn ar gael yn llawn ar ein gwefan.

Yn ôl y data pennawd, amcangyfrifir bod 1601 o sefydliadau yn cynnig o leiaf 17,000 o raglenni rheolwyr ac arweinwyr – tuag un cwrs i bob 12 rheolwr.

Mae'r bennod nesaf yn cynnwys Crynodeb Gweithredol ac Argymhellion o'r adroddiad hwn.

Manylir ar ddata eraill sy'n berthnasol, ond yn wasgaredig, ar y dudalen nesaf.





## 14. CYFLENWAD

Fis Mehefin 2004, fe ysgrifennodd Uned Ymchwil Cwmnïau Bychain (sef uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygu Economaidd bellach) yn Ysgol Fusnes Caerdydd adroddiad ar ddarparu hyfforddiant i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru ar ran ELWa.

Mae'r adroddiad llawn ar gael ar wefan Cyngor Rheolaeth Cymru.

Cyfieithiad yw'r canlynol o ddyfyniadau o'r Crynodeb Gweithredol a'r Crynodeb a'r Argymhellion ar y diwedd.

### Crynodeb Gweithredol

Mae Uned Ymchwil Cwmnïau Bychain Ysgol Fusnes Caerdydd wedi llunio'r adroddiad hwn ar ran ELWa. Ei nod yw darparu gwybodaeth i lunwyr polisi ynghylch y rhaglenni datblygu rheolwyr ac arweinwyr a oedd ar gael i fusnesau yng Nghymru. Seilir yr adroddiad ar ddarganfyddiadau astudiaeth 5-mis yn ymchwilio i'r ddarpariaeth rheolaeth ac arweinyddiaeth yn y sectorau cyhoeddus a phreifat ledled Cymru. Roedd pwyslais yr ymchwil ar asesu gwybodaeth fesuradwy yn hytrach na datblygu data ansoddol am y sefydliadau a oedd yn cynnig hyfforddiant i reolwyr ac arweinwyr....

... Mae'r adroddiad yn dangos bod amrediad eang o gyfleoedd ar gael yng Nghymru i ddatblygu sgiliau arwain a rheoli. Fodd bynnag, mae'r adroddiad hefyd yn dwyn sylw at y rhaglenni niferus sydd ar gael, a allai achosi dryswch i reolwyr sy'n ceisio darganfod y rhaglenni mwyaf addas at eu dibenion penodol. Yn aml iawn, mae'r wybodaeth sydd ar gael am gynnwys y rhaglenni yn gyfyngedig iawn - yn enwedig yn achos y rheiny a fydd ar gael y tu allan i'r sectorau Addysg Uwch (AU) ac Addysg Bellach (AB). Hefyd, mae'n ymddangos mai ychydig iawn o wybodaeth sydd ar gael am ansawdd y ddarpariaeth gyfredol a'i pherthnasedd a'i gwerth i fusnesau yn y sectorau cyhoeddus a phreifat fel ei gilydd. Mae'r pwynt olaf hwn yn dod yn bwysicach oherwydd ei fod hefyd yn amlwg o'r cyfweiliadau a gynhaliwyd â budd-ddeiliaid nad yw rheolwyr BBaChau yn cysylltu'n llawn â darpariaeth y sector preifat, ac nad yw perthnasedd yr hyn sydd gan AU ac AB i'w gynnig yn eu darbwyllo'n llwyr chwaith.

Gwelodd yr adroddiad bod materion i'w hystyried o ran ansawdd yr hyfforddiant a manteision canfyddedig hyfforddiant i'r cwmni. Er mwyn i raglenni datblygiad fod yn llwyddiannus, mae'n rhaid eu canolbwyntio ar fuddiannau rheolwyr unigol a'u cysylltu ag anghenion y cwmni. Fe fydd angen gwell cydbwysedd rhwng galw a chyflenwad er mwyn goresgyn y problemau hyn. Ac mae hyn yn dipyn o bôs: fe fydd angen cynyddu'r galw o ran annog pobl i fanteisio ar raglenni datblygu sgiliau a chynyddu ymwybyddiaeth o fuddiannau hyfforddiant i'r cwmni a'r unigolyn fel ei gilydd er mwyn hybu Datblygiad Rheolwyr ac Arweinwyr (DRhA) yng Nghymru. Fodd bynnag, er mwyn sicrhau hyn, ac er mwyn cynnwys y rheolwyr hynny sy'n amheus o fuddiannau hyfforddiant, mae angen gwelliannau o ran ansawdd a pherthnasedd y galw.

O ran ansawdd ac argaeledd, ymddengys bod y system yn gogwyddo tuag at yr ochr gyflenwi. Er enghraifft, mae *Agenda ar gyfer Gweithredu* Cyngor Rheolaeth Cymru yn awgrymu bod oddeutu 150,000 o reolwyr yng Nghymru ymhob sector. Mae darganfyddiadau'r adroddiad hwn yn awgrymu bod oddeutu 1601 o sefydliadau'n cynnwys o leiaf 17 000 o raglenni i reolwyr ac arweinwyr – sef oddeutu 1 cwrw i bob 10 rheolwr. Fodd bynnag, mae nifer y rheolwyr sy'n derbyn rhyw fath o hyfforddiant mewn sgiliau rheoli ac arwain yn debygol o fod yn llai na 10,000 – sy'n ymddangos yn anghynaliadwy. Mae'r ffigyrau hyn yn awgrymu bod angen rhyw fath o resymoli er mwyn sicrhau bod rheolwyr yn gallu dod o hyd i'r wybodaeth gywir ymhlith yr holl fanylion, a bod rhywfaint o sicrwydd ansawdd yn perthyn i'r cyflenwad.

Mae'r adroddiad hefyd yn dwyn sylw at yr amrywiaeth eang a'r nifer uchel o gyrsgiau a oedd ar gael trwy AU ac AB – mae dros 500 o 'gyrsgiau' ar gael. Fodd bynnag roedd y gwahaniaethau yn y gweithdrefnau casglu data a'r methodolegau yn golygu ei bod yn anodd cynhyrchu amcangyfrifon ystyrion o nifer y bobl oedd yn cymryd rhan. Er enghraifft, roedd yna ddiffyg data cyson ynghylch statws dysgwyr rhan amser, felly ni allai'r adroddiad amcangyfrif yn fanwl-gywir bras nifer y 'rheolwyr' oedd yn ymwneud â datblygu rheolwyr. Fodd bynnag, mae'r Asiantaeth Ystadegau Addysg Uwch (HESA) wrthi'n datblygu set data fwy dibynadwy a fydd yn helpu ag amcangyfrifon datblygu yn y dyfodol.

Wrth i Raglen Amcan I ddirwyn tuag at ei hanner ffordd, mae'r adroddiad yn rhoi cryn sylw i asesu'r rhaglenni i reolwyr ac arweinwyr y mae Ewrop yn eu hariannu. Y sector cyhoeddus sy'n cyflenwi'r rhan fwyaf o lawer o'r rhaglenni hyn. Fodd bynnag, ni chafodd y cyhoedd werthusiad llawn o'r rhaglenni hyn hyd yma, felly ychydig ddata yn unig sydd ar gael i'n galluogi i ddadansoddi'n ystyrion natur y ddarpariaeth a nifer y buddiolwyr.

Neilltuwyd rhan fawr arall o'r astudiaeth i ddadansoddi darparwyr rheolaeth ac arweinyddiaeth yn y sector preifat. Cafodd yr astudiaeth fod amrywiaeth helaeth o raglenni ar gael, er bod llai na thraean ohonynt wedi'u hachredu ac oddeutu traean o'r rhai a achredwyd yn gymwysterau GNVQ. Un peth calonogol, fodd bynnag, oedd bod yr astudiaeth wedi darganfod bod mwy na 60% o'r darparwyr yn dweud eu bod yn cyflenwi 'datblygiad rheolwyr'. Fodd bynnag, gwelodd yr astudiaeth fod y sector yn wasgaredig ac yn ddigyswllt ac mae mwy na dwy ran o dair o'r darparwyr yn sefydliadau bychain iawn...

### Crynodeb o'r Darganfyddiadau

Mae nifer y sefydliadau sydd wedi'u nodi yn rhai sy'n gweithio ym maes DRhA yng Nghymru ynddo'i hun yn anhygoel. Gesyd hyn her anodd i lunwyr polisi, rheolwyr BBaChau ac eraill os ydynt am gynnal y wybodaeth gyfredol ar weithgareddau sefydliadau eraill yn y maes - mae'r mwyafrif llethol ohonynt yn ficrofusnesau. Mae corddi cyson y BBaChau micro hyn yn ychwanegu at yr her.

Ceir gwahaniaethau mawr o ran math a lefel y datblygiad rheolwyr ac arweinwyr a gynigir ac yn y pen draw a ddarperir ledled Cymru. Bydd oddeutu hanner y darparwyr hyn yn derbyn rhywfaint o arian o bwrs y wlad, sy'n peri inni ofyn ai'r Llywodraeth sy'n ysgogi'r llw o sefydliadau sy'n ymwneud â'r maes, i ryw raddau.

Mae'r amrywiaeth enfawr o wasanaethau hyfforddi ac ymgynghori y mae pob sefydliad yn ei chynnig yn gwneud tasg y llunwyr polisi yn anos fyth. Mae llawer o'r sefydliadau y telir amdanynt o bwrs y wlad, megis AU ac AB, yn cynnig y nifer a'r amrywiaeth gorau o gyrsiau.

Canlyniad hyn oll yw nad oes unrhyw brinder darparwyr na chymwysterau ar gyfer DRhA. Mae gan rai o'r darparwyr enw o'r radd flaenaf - er enghraifft MBA o'r Ysgolion Busnes mwyaf amlwg. Ond yn rhy aml, nid yw ffurfiau'r hyfforddiant a'r cymwysterau a gynigir yn ddigon deniadol ac nid oes ganddynt ddigon o ffocws i sicrhau'r raddfa gwelliant y mae ar BBaChau yng Nghymru ei hangen o ran sgiliau arweinyddiaeth a rheolaeth.

Fe atgyfnerthodd yr adolygiad hwn o ddarpariaeth gyfredol y dystiolaeth mewn hanesynnu a ddarparwyd yng nghyfweliadau'r budd-ddeiliaid i ryw raddau. Dangosodd yr ymarfer mapio bod yna lu o fentrau gwael wedi'u hariannu'n gyhoeddus - yn enwedig ag arian o Ewrop. Ymddengys fod llawer o hyn wedi'i sbarduno gan agendâu'r Llywodraeth a threfniadau ariannu sy'n bodoli eisoes, yn hytrach na thrwy unrhyw alw uniongyrchol oddi wrth y BBaChau eu hunain. Mae'r ddarpariaeth ar hyn o bryd yn dilyn y cyflenwad i raddau helaeth, ac nid oes llawer o atebion sy'n dilyn y galw ac yn deall ac yn adlewyrchu anghenion rheolwr y BBaChau.

Ym maes dulliau hyfforddi ymarferol, galwedigaethol mewn awyrgylch gweithdy, lle caiff y sawl sy'n dilyn yr hyfforddiant gyfle i gymryd rhan weithredol, y gwelir y prif fylchau yn y ddarpariaeth. Cwyna'r rheolwyr nad oes digon o feincnodau ac nad oes cymhwyster DRhA sy'n dderbyniol i lawer o bobl ar lefel uwch reolwyr.

Mae'r ffaith fod gwahaniaethau arwyddocaol o ran data ymhob man boed mewn AU, AB, a sectorau cyhoeddus neu breifat neu raglenni y mae Ewrop yn eu hariannu yn un o'r materion allweddol sy'n deillio o'r astudiaeth hon. Mae gan hyn effaith barhaus ar y gallu i fesur a meincnodi DRhA yn effeithiol. Mae hyn yn ei dro yn cyfyngu ar y math o fentrau y gall llunwyr polisi eu cyflwyno.

Busnesau bychain yw asgwrn cefn economi Cymru. Mae rheoli pobl ac adnoddau eraill yn y BBaChau yn sylfaenol i lwyddiant economi Cymru. Mae angen y sgiliau iawn ar reolwyr i'w galluogi i weithredu'n effeithiol ac yn hyblyg mewn marchnad waith sy'n newid byth a hefyd. Mae'n debygol bod diffyg sgiliau rheoli ac arwain yn uniongyrchol gysylltiedig â chyfradd methu uchel BBaChau. Er enghraifft, mae nifer y cwmnïau yng Nghymru sydd wedi cofrestru ar gyfer TAW wedi bod yn disgyn yn gyflym dros y deng mlynedd diwethaf, o'i chymharu â'r nifer mewn rhannau eraill o'r DU.

Yn ogystal â'r gyfradd methu uchel, mae pryder hefyd ynghylch nifer isel y cwmnïau newydd sy'n tyfu i faint sylweddol yng Nghymru – llai na 2% o gwmnïau newydd yn tyfu i faint sy'n cyflogi 50 neu fwy o bobl. Mae perfformiad gwael y sector BBaChau yng Nghymru yn cael ei gysylltu fwyfwy â gwendidau mewn rheoli ac arwain ac mae'n gysylltiedig â materion hyfforddiant yn y sector.

Rhoddir sylw arbennig i'r diffyg sgiliau rheolaethol yng Nghymru oherwydd bod llawer o'r ffactorau eraill sy'n gallu dylanwadu ar lwyddiant neu fethiant y cwmnïau, er enghraifft lefel y gyfradd cyfnewid arian neu'r cyfnod yn y cylchred busnes, yn gyffredin ledled y DU. Wrth gwrs, mae helpu i wella ansawdd, safon a gallu rheolwyr ac arweinwyr mewn BBaChau yn dod yn un o opsiynau polisi pwysicaf Llywodraeth Cynulliad Cymru sy'n ceisio cau'r gagendor ffyniant rhyngddynt a gweddill y DU. Nid yn unig y mae sgiliau a hyfforddiant o fewn cylch gorchwyl y Cynulliad, ond o'u cymharu â'r holl ffactorau eraill a allai lesteirio twf economaidd, mae'n ymddangos mai'r bwlch yn sgiliau'r rheolwyr yw'r un rhwystr mwyaf arwyddocaol i dwf.

Deilliodd llawer iawn o arian ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth o raglenni Ewropeaidd a oedd yn cyllido amrywiaeth o brosiectau sydd ar gael ledled Cymru. Mae rhai yn canolbwyntio'n drwm ar DRhA, tra bod effaith eraill yn fwy anuniongyrchol. Fodd bynnag, er gwaethaf y miliynau o bunnoedd o arian o Ewrop yn cael ei wario ar DRhA, ychydig o waith sy'n cael ei gynnal hyd yma i asesu effaith lawn y prosiectau hyn. Nid yw'r allbynnau cyfredol yn arbennig o ystyrlon wrth fesur y nifer sy'n manteisio ar DRhA mewn BBaChau na'u heffeithiolrwydd. Y newyddion da yw bod digon o arian ar gael hyd at ddiwedd 2006 pan ddaw'r rhaglenni Ewropeaidd i ben i ddatblygu prosiectau rheoli ac arwain â mwy o ffocws yn sectorau allweddol economi Cymru.

Dengys canlyniadau'r holiadur mai ELWa yw'r ffynhonnell ariannu fwyaf cyffredin i'r ymatebwyr. Mae dau brif esboniad am hyn; yn gyntaf, sefydliadau'r sector cyhoeddus (yr oedd eu cyfradd ymateb i'r holiadur yn gymharol isel) yw'r sefydliadau sy'n cael y rhan fwyaf o arian Ewropeaidd, ac/neu yn ail, roedd y symiau arian a oedd ar gael oddi wrth ELWa yn fychan, ond yn eithaf gwasgareddig.

Mae gan wahanol bobl wahanol gysyniadau o ystyr rheolaeth. Mae hyn yn anochel yn ffurfio'u barn ynghylch y ffordd y dylai rheolwyr ddysgu a chael eu datblygu. Oherwydd mai bod ag arian ar gael sy'n arwain datblygiad rhaglenni hyfforddi, creodd y rheolwyr yr argraff bod yn rhaid cymorthdaluo pob ffurf ar hyfforddiant. Mae hyn yn arwain at amharodrwydd i wario adnoddau ar hyfforddiant. Hefyd, mae'r amrywiaeth eang o ffynonellau arian a'r lluo o ddarpariaethau sydd wedi'u cydlyn'u'n wael yn golygu bod y rheolwr unigol yn cael anhawster i ddewis pecyn hyfforddi perthnasol.

Yn y pen draw, ni fydd unrhyw welliannau i sgiliau rheoli ac arwain oni bai fod cyflogwyr yn wynebu realiti beunyddiol rhedeg eu sefydliadau ac yn gweld gwerth a diben mewn buddsoddi adnoddau prin mewn uwchraddio sgiliau eu tîm uwch-reolwyr. Maent yn fwy tebygol o gyfrannu at ddatblygu rheolwyr os cynigir hyn trwy'r mathau o sianeli cyfathrebu a'r cyfryngau y maent yn ymddiried ynddynt. Cyflwyno DRhA yw'r gamp, a hynny mewn dulliau sy'n annog cyflogwyr ac unigolion i fabwysiadu, er eu lles eu hunain, y strategaethau hynny a fydd yn sbarduno perfformiad ac yn galluogi eu sefydliad i ymateb yn bositif i newidiadau yn yr economi.

## Argymhellion

Crynhwir isod fras argymhellion na chawsant eu gosod yn nhrefn eu blaenoriaeth i helpu ag unrhyw ymchwil bellach. Daeth y cynigion hyn o ymchwil pen desg, o ganlyniadau'r holiadur, o drafodaethau dilynol ag ymatebwyr ac o gyfweiliadau'r budd-ddeiliaid.

Cawsant eu categoreiddio dan dri phrif faes y mae angen mynd i'r afael â hwy; sef ysgogi galw a chynyddu ansawdd y cyflenwi, ariannu ar gyfer DRhA a dysgu anffurfiol.

*Ysgogi'r Galw / Cynyddu Ansawdd y Cyflenwi*

- Adeiladu hygredd DRhA trwy gynyddu safonau ansawdd a datblygu nodau barcud priodol ar gyfer cyrsiau sy'n berthnasol i ddiwydianwyr a rheolwyr canol
- Mwy o asesu ar gymwysterau darparwyr (h.y. cymwysterau / profiad rheolaethol ac ati)
- Symleiddio cymwysterau a strwythurau cyfredol

- Gweithredu ar unrhyw fylchau a nodir yn y ddarpariaeth h.y. wrth wneud penderfyniadau strategol a llunio anghenion BBaChau bychain
- Meincnodi Perfformiad – mae angen datblygu fframwaith o ddangosyddion (personol a chyfundrefnol) i asesu gallu rheolaethol a gwerthuso effaith unrhyw ddatblygu a wneir. (Er mwyn bod yn effeithiol, fe fydd angen i ddarparwyr gael cyfarwyddyd ar sut i'w ddefnyddio)
- Dylid hefyd datblygu offer meincnodi priodol yn y sectorau cyhoeddus a gwirfoddol
- Arfer Gorau – datblygu astudiaethau achos o arfer gorau a dwyn sylw atynt, ynghyd ag enghreifftiau o arweinwyr llwyddiannus i ddangos 'gwir' fuddion DRhA
- Cynnwys Cyfryngwyr (h.y. Llygad Busnes, Asiantaethau Menter, Cyngorwyr Busnes, a sefydliadau Aelodaeth) i ddeall pwysigrwydd rôl DRhA. Fel yma, gallant chwarae rhan bwysig fel symbyliad i DRhA (yn enwedig yn achos dysgu anffurfiol)
- Rhesymoli strwythurau cefnogi sy'n bodoli eisoes
- Nodi prif sbardunau twf busnes yn y sector BBaChau a datblygu gwell ffyrdd o gyfleu rôl DRhA wrth fynd i'r afael â'r sbardunau hyn
- Datblygu modd diagnostig o asesu anghenion rheolwyr BBaChau a'u gallu i gael hyfforddiant er mwyn defnyddio adnoddau prin yn fwy effeithlon
- Defnyddio'r data o'r prosiect hwn i ddechrau adeiladu cronfa ddata o ddarparwyr a gosod enwau ynddi. Er mwyn i'r rhwydwaith ddefnyddio'r gronfa ddata'n llwyddiannus, rhaid iddo sicrhau bod modd manteisio ar gyfleoedd dysgu lleol, yn ffurfiol ac yn anffurfiol, a chynnig asesiad ansoddol, gwrthrychol o'u heffeithiolrwydd (h.y. arddull Amazon), wedi'i lunio'n benodol ar gyfer rheolwyr BBaChau

#### *Arian ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr*

- Datblygu gwybodaeth am yr arian sydd ar gael ar gyfer DRhA a ddarperir trwy fudd-ddeiliaid allweddol, h.y. ELWa, WDA, LICC a WEFO
- Datblygu cysylltiadau agos ag ymchwil barhaus arall yn y maes, er enghraifft gwaith yr SSDA sydd ag arian sylweddol wrth law i gynnal astudiaeth helaeth o DRhA yn y DU.
- Gweithredu system ariannu dechreuol ar gyfer syniadau arloesol i sefydlu dyhead am DRhA sy'n hunangynhaliol
- Adolygu'r drefn ariannu. Mae'r drefn ariannu bresennol yn canolbwyntio gormod ar ddeilliannau yn hytrach nag ar ddysgu - mae angen newid y cydbwysedd
- Mae'r drefn ariannu wedi rhoi sbardun i ddatblygu nifer fawr o gyflenwyr anghydlynol. Mae angen datblygu trefn ariannu fwy hyblyg sy'n ymateb yn well i anghenion BBaChau
- Manteisio i'r eithaf ar £27m + o arian o Ewrop nad yw wedi ei wario trwy ddatblygu opsiynau DRhA sydd â mwy o ffocws i sectorau allweddol o'r economi
- Defnyddio'r arian hwn i ddwyn rheolaeth ac arweinyddiaeth i frig yr agenda hyfforddi a chyflwyno'r arfer gorau ymhob sector. Datblygu DRhA yn sianel allweddol ar gyfer cefnogaeth busnes
- Integreiddio arian DRhA – ni ddylid ystyried DRhA ar ei ben ei hun – dylai fod yn rhan annatod o becynnau cefnogaeth busnes eraill, trwy arddangos galluoedd rheolwyr

### Dysgu Anffurfiol

- Ysgogi a symbylu'r galw am ddysgu anffurfiol a datblygiad proffesiynol parhaus (DPP). Mae peth o'r ymchwil wedi pwysleisio arwyddocâd dysgu anffurfiol yn hytrach na dysgu ffurfiol ar gyfer BBaChau. Mae angen peri i'r Llywodraeth newid ei diffyg cefnogaeth i ddysgu anffurfiol
- Cydnabod cyfraniad dysgu anffurfiol i DRhA, y gellir ei ddarparu trwy fentora, cyfnewid sgiliau, cysgodi gwaith a grwpiau sy'n rhwydweithio. Argymhellwn fod swm sylweddol o'r Arian Ewropeaidd sydd ar ôl (yn y cyfnod allweddol hyd at 2006) yn cael ei neilltuo ar gyfer Dysgu Anffurfiol a DPP i gefnogi'r rhwydweithiau a'r clystyrau sy'n bodoli eisoes a gwella dysgu anffurfiol.

Mae ymchwil Ysgol Fusnes Caerdydd, a amlinellir yn y bennod hon, yn darparu cipolwg gwerthfawr ar natur y cyflenwad – pwy sy'n darparu beth ac ym mha le ym maes datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Gobeithiwn y bydd modd ailadrodd yr ymchwil hon ymhen dwy flynedd i weld a fu unrhyw newid sylweddol o ran ffocws, neu unrhyw resymoli ar yr hyn sydd ar gael i ddiwallu galw'r farchnad.

Fodd bynnag, rhan yn unig o'r darlun yw hwn. Mae angen hefyd inni fod â darlun mwy eglur o'r hyn sy'n digwydd o ran y galw – beth mae rheolwyr yng Nghymru yn ei wneud ynghylch datblygu eu rheolwyr, a beth yw eu blaenoriaethau? Crynhoir canlyniadau ymchwil Cyngor Rheolaeth Cymru i ateb y cwestiynau hyn yn y bennod nesaf.



## 15. Y GALW

Yn 2004, fe benododd Cyngor Rheolaeth Cymru Strategic Marketing yng Nghaerdydd i ymchwilio i'r galw am ddatblygu rheolwyr yng Nghymru. Roeddem am gael darlun mwy eglur o'r hyn yr oedd cwmnïau a sefydliadau yng Nghymru yn ei wneud i ddatblygu eu rheolwyr a'u harweinwyr. Crynodeb Gweithredol yr adroddiad hwnnw yw'r dyfyniad a ganlyn:

### a. Nodau ac amcanion

Nod yr ymchwil hon oedd cynnal arolwg cadarn ac ystadegol ddilys ymhob sector o swm a natur gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr mewn cwmnïau a sefydliadau ledled Cymru. Fe fydd hyn yn darparu gwybodaeth a data i'w defnyddio wrth fesur datblygiadau'r dyfodol a chynnydd a wnaed, sef data y gall llunwyr polisi, arianwyr a darparwyr hyfforddiant ymateb iddynt.

### b. Proffil yr ymateb

Anfonwyd yr holiadur ymchwil i ychydig dan 10,000 o sefydliadau ledled Cymru. Atebodd 592 ohonynt, sef cyfradd ymateb o 6%. Cynyddwyd hyn i 1,576 gyda 984 o gyfweiliadau dros y ffôn.

Roedd 77% o'r ymatebwyr o sefydliadau â llai na 50 o weithwyr; a 23% o sefydliadau â thros 50 o weithwyr.

Cynrychiolwyd pob sector, ond o'r sectorau cyfanwerthu, manwerthu ac arlwyyo (25%), gweithgynhyrchu (22%), addysg, iechyd, hamdden a gwasanaethau eraill (19%), a gwasanaethau ariannol a busnes (16%) y daeth y rhan fwyaf.

Roedd 27% o'r ymatebwyr wedi derbyn cydnabyddiaeth Buddsoddwyr mewn Pobl neu roeddent wedi ymrwymo i gyflawni'r dyfarniad; doedd 14% ddim yn ceisio BmP yn benodol, ond roeddent yn rhoi styriaeth i'r mater, a doedd gan 58% ddim diddordeb mewn BmP.

Ni fydd 36% o sefydliadau (y rheiny â llai na 10 o weithwyr yn bennaf) yn cynnal unrhyw ddatblygiad i reolwyr o gwbl. Mae hyn i'w weld yn bennaf yn y sectorau adeiladu, amaethu, manwerthu a chroesawu.

Roedd yr ymatebion, â phwysiad yn ôl niferoedd y gweithwyr, yn awgrymu bod yna 181,600 o reolwyr yng Nghymru.

### c. Diffiniadau

Fe wnaethom seilio ein diffiniad o sgiliau rheoli ac arwain ar waith Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth (CEML) yn 2002 a Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol Rheolwyr newydd a gwblhawyd yn 2004. Fe wnaethom ganolbwyntio ar dri maes sgiliau craidd: meddwl, pobl a thasg.

### ch. Sgiliau

Fe wnaethom geisio darganfod pa sgiliau rheoli ac arwain y mae sefydliadau yn credu sydd fwyaf pwysig, a lle maent yn canolbwyntio'r rhan fwyaf o'r sylw a'r adnoddau. Nid oedd yn bosibl llunio casgliad o ddarllen yr ymatebion. Roedd yr ymatebion ymhob un o'r tri dewis uchod fwy neu lai yn gytbwys. Roedd galluoedd *tasg* a *phobl* fymryn ar y blaen i *feddwl strategol*, er bod hwn wedi sgorio'n uwch mewn cwmnïau llai nag yn y cwmnïau mwy, a oedd yn canolbwyntio ar sgiliau *pobl*. Ychydig o wybodaeth y gellid llunio casgliad ar ei sail a ddeilliodd o ddadansoddi sgiliau *pobl* a *thasg* ymhellach. Mae hyn oll yn awgrymu, fodd bynnag, mai yn iaith y cwestiynau y ceir y broblem, gan nad yw rheolwyr yn categoreiddio'u gweithgareddau yn y modd yma fel arfer. Fodd bynnag, mae categoreiddio o ryw fath yn gwbl hanfodol os yw rheolwyr am edrych ar gryfderau a gwendidau eu sgiliau rheoli eu hunain fel ffordd o ddiffinio eu hanghenion datblygu.

#### d. Datblygiad

Fe wnaethom ofyn sut y bydd rheolwyr yn datblygu eu sgiliau yn y swydd ac i ffwrdd o'r swydd. *Gwella trwy ymarfer* oedd ar frig y dewis yn y gwaith, ac yna *mentora*, *cysgodi swydd* a *chyngor pobl eraill*.

O blith y dewisiadau i ffwrdd o'r swydd, roedd *hyfforddiant sgiliau mewnol (oddi wrth y ddesg)*, a *dysgu ar eich liwt eich hun yn sgorio'n uchel*, ac yna *seminarau / cynadleddau allanol* a *chyrtsiau allanol*.

Roedd mynychder hyfforddiant mewnol yn hytrach na hyfforddiant allanol yn hynod, fel yn wir oedd y diffyg pwyslais ar *rwydweithio*, er gwaethaf y ffaith bod llawer yn gweld hyn fel rhan annatod o fynychu seminarau a chynadleddau.

#### dd. Hyfforddiant

Gan symud o'r "beth" a'r "sut" i'r "faint", fe wnaethom ofyn faint o hyfforddiant rheolaeth y mae pob rheolwr yn ei dderbyn bob blwyddyn. 6.5 diwrnod oedd y cymedr. Dywed 60% o sefydliadau bod eu rheolwyr yn derbyn 1-5 diwrnod o hyfforddiant, a dywed 25% eu bod yn derbyn 6-10 diwrnod. Bydd sefydliadau mwy (dros 50 o weithwyr) yn buddsoddi mewn mwy o ddiwrnodau hyfforddi na rhai bychain. 550,240 yw'r amcangyfrif cyffredinol o nifer y dyddiau hyfforddi rheolwyr sy'n cael eu cynnal yng Nghymru bob blwyddyn, ac amcangyfrifir mai oddeutu £138 miliwn yw'r cyfanswm gwariant. Mae gan 22% o sefydliadau gyllideb hyfforddi, ac mae hyn lawer yn fwy mewn sefydliadau mwy. Bydd y rhai sydd â chyllideb hyfforddi yn neilltuo 33% ar gyfartaledd i hyfforddiant rheolwyr, ond bydd sefydliadau llai yn neilltuo 40% ohoni. Nid oes gan 80% o fusnesau bychain Cymru unrhyw gyllideb hyfforddi o gwbl. Bydd sefydliadau mwy yn fwy tebygol na sefydliadau bychain o fod â chynllun hyfforddi penodol ar gyfer rheolwyr. Mae cynlluniau hyfforddi i reolwyr yn ddetholus, a 75% o sefydliadau'n meddu ar gynlluniau ar gyfer llai na hanner eu rheolwyr. Ychydig dan 40% yn unig o'r rheiny sydd â chynlluniau hyfforddi i reolwyr sy'n cynnwys dysgu yn y swydd ac i ffwrdd o'r swydd. Mae'r rheiny sy'n dilyn rhaglenni sy'n arwain at gymwysterau yn gosod ysgolion busnes a phrifysgolion ar frig y rhestr o ran dyfarnwyr y cymwysterau hynny. Ychydig iawn o sefydliadau sy'n defnyddio cyrff dyfarnu eraill megis CMI, ILM neu CIPD. Dywed 65% o sefydliadau mai yng Nghymru y cynhelir eu hyfforddiant yn bennaf, dywed 20% bod rhannau cyfartal o'r hyfforddiant yng Nghymru a'r tu allan iddi, a dywed 15% mai y tu allan i Gymru y cynhelir y rhan fwyaf o'r hyfforddiant.

#### e. Cyngor

Dangosodd ymchwil ddiweddar o Ysgol Fusnes Caerdydd bod 1600 o ddarparwyr cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr, a 17,000 o wahanol raglenni neu gynigion. Roeddem am ddarganfod lle y bydd y sefydliadau'n cael cyngor i ddod o hyd i'w ffordd drwy'r ddrysfa yma. Daeth colegau a phrifysgolion ar frig y rhestr, ac yna'r WDA (nad oes ganddynt unrhyw gyloch gorchwyl penodol ar gyfer datblygu rheolwyr), ac yna ELW, cyfrifwyr, banciau a LearnDirect.

#### f. Newid

Yn olaf, fe wnaethom ofyn beth roedd yr ymatebwyr yn credu roedd angen ei newid i gynyddu'r ddarpariaeth datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru ac i sicrhau bod y nifer a fyddai'n manteisio arni hefyd yn cynyddu. Roedd ymateb positif i'r holl opsiynau a roddwyd, ond ymhlith y rhai a dderbyniodd y sgoriau uchaf oedd y canlynol:

- Dulliau dysgu sy'n fwy cysylltiedig ag anghenion datblygu'r busnes
- Hyfforddi sy'n cyd-fynd yn berffaith â'r ffordd mae sefydliadau'n gweithio fel arfer
- Dulliau dysgu sy'n cyfuno hyfforddiant wrth wneud swydd a thu allan i swydd
- Tystiolaeth amlwg bod datblygu rheolaeth yn fuddsoddiad buddiol.

Sgôr ganolig gafodd *mentora* yn gyffredinol, ond roedd ei sgôr yn uwch yng nghyd-destun sefydliadau mwy. Roedd sgôr *fforymau anffurfiol* i reolwyr rannu eu profiadau yn isel yn gyffredinol (fel *rwydweithio* uchod), ond pennwyd sgôr uwch iddo yn y sefydliadau mwy.

#### ff. Gweithredu

O'r ymchwil hon fe wnaethom ddynodi deg gweithred ar gyfer y dyfodol:

- *Ymchwil yn y dyfodol* Ailadrodd yr ymchwil hon bob dwy flynedd i fesur cynnydd

● <i>Blaenoriaethau datblygu</i>	Helpu busnesau i ddeall amrediad y sgiliau rheoli y mae eu hangen arnynt
● <i>Meddwl strategol</i>	Rhoi mwy o bwyslais ar feddwl a chynllunio strategol
● <i>Dysgu anffurfiol o'i gymharu â dysgu ffurfiol</i>	Meddwl am hyfforddiant "fel cyfanwaith" gan gynnwys dulliau ffurfiol ac anffurfiol
● <i>AU, AB a hyfforddiant mewnol</i>	Wrth gynnal ymchwil yn y dyfodol, gwahaniaethu rhwng darpariaeth AU/AB, ac edrych i mewn i'r rheiny sy'n darparu hyfforddiant mewnol
● <i>Rhwydweithio</i>	Hwyluso dysgu anffurfiol a rhwydweithiau datrys problemau
● <i>Mentora</i>	Cynyddu'r gallu i fentora a'r gefnogaeth ar ei gyfer
● <i>Diwrnodau hyfforddi</i>	Perswadio busnesau i neilltuo mwy o amser ar gyfer datblygu rheolwyr
● <i>Lleoliad hyfforddi</i>	Ymchwilio i'r rhesymau dros ddilyn hyfforddiant y tu allan i Gymru yn hytrach na'r tu mewn iddi
● <i>Help a chyngor</i>	Manteisio i'r eithaf ar ymddiriedaeth yn y colegau a'r prifysgolion

Credwn fod yr ymchwil hon yn darparu data sylfaenol gwerthfawr y mae modd eu defnyddio i fesur cynnydd yn y galw am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru yn y dyfodol.

## 16. DYSGU ANFFURFIOL

Bu dysgu anffurfiol, yn enwedig yn achos busnesau bychain, bob amser ar frig agenda datblygu rheolwyr, ond ychydig o sylw a gafodd gan lunwyr polisi a'r rheiny sy'n gyfrifol am gyflenwi datrysiadau ymarferol a pherthnasol i broblemau datblygu rheolwyr mewn BBaChau.

Mae pedwar adroddiad diweddar gan y Cyngor Busnesau Bach, CBI, Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI) a'r Ganolfan Fenter oll wedi pwysleisio bod "anffurfioldeb yn gweithio", fel y dywedodd y CBI.

Mae rhai detholiadau o'r adroddiadau hyn yn pwysleisio hyn. Yn gyntaf, gwelir hyn yn adroddiad *Measuring Training in Small Firms* y Cyngor Busnesau Bach, a gyhoeddwyd yn 2003,

Mae busnesau bychain yn hyfforddi mwy nag y mae'r Llywodraeth yn sylweddoli; mae ganddynt ddulliau hyfforddi sy'n wahanol ond yr un mor ddilys. Mae hyfforddiant anffurfiol yn arbennig o bwysig yng nghydestun busnesau bychain – dysgu sy'n digwydd yn y gweithle yn y gwaith neu i ffwrdd o'r gwaith. Mae astudiaethau sy'n seiliedig ar arolygon meintiol ar raddfa fawr wedi casglu yn aml bod busnesau bychain yn darparu llai o hyfforddiant na busnesau mwy; mae llunwyr polisi wedi estyn y ddatl i awgrymu nad yw cyflogwyr mewn cwmnïau bychain yn darparu digon o hyfforddiant. Mae'n bosibl bod hyfforddiant anffurfiol yn 'anweledig' i lunwyr polisi, ac nad yw'r llywodraeth yn mesur ond cymwysterau ffurfiol neu nifer y rhai sy'n cymryd rhan ym mentrau'r llywodraeth, ond nid yw hynny'n golygu nad oes hyfforddiant ar gael, neu nad yw'r hyfforddiant hwnnw'n ddigonol. Mae angen i lunwyr polisi fod yn fwy sensitif i amrywiaeth a swm yr arferion hyfforddi a geir mewn busnesau bychain mewn gwirionedd.

Mae adroddiad y Cyngor Busnesau Bach yn mynd ymlaen i gyflwyno "continwmm gweithgareddau hyfforddi" o'r ffurfiol i'r anffurfiol:

<p>Anffurfiol</p> <p>↕</p> <p>Ffurfiol</p>	Dysgu o brofiad: trwy berfformiad neu arferion gweithio arferol
	Dysgu hunangyfeiriol yn y gweithle neu i ffwrdd o'r gwaith
	Gweithio yn y gwaith, a gweithwyr mwy profiadol yn goruchwyllo
	Arddangosiad yn y gwaith gan weithwyr profiadol
	Dysgu a hyfforddi mewnol i ffwrdd o'r gwaith
	Cyrsiau/seminarau/achlysuron tymor byr â llawer o'u cynnwys i ffwrdd o'r gwaith, heb fod yn arwain at gymwysterau
	Cyrsiau/seminarau/achlysuron tymor byr â llawer o'u cynnwys i ffwrdd o'r gwaith, yn arwain at gymhwyster cydnabyddedig
	Cyrsiau tymor hir a addysgir â llawer o'u cynnwys i ffwrdd o'r gwaith, yn arwain at gymhwyster cydnabyddedig

Ac mae'r un adroddiad yn pwysleisio bod "busnesau bychain yn rhoi mwy o werth i sgiliau nag i gymwysterau"

Mewn ambell sefyllfa, fodd bynnag, mae angen cymwysterau ffurfiol, er enghraifft, iechyd a diogelwch, neu fel "troed yn y drws" i rai diwydiannau penodol, ac yna gellir dechrau ar hyfforddiant sy'n gysylltiedig â'r swydd benodol. Fodd bynnag, yn achos busnesau bychain, canlyniad i ddatblygu sgiliau'r gweithlu, yn hytrach na'r prif reswm dros hyfforddi, yw cymwysterau ac achrediad ffurfiol. I fusnes bychain, mae gallu'r staff i gyflawni eu swydd yn bwysicach na darn o bapur, gan nad yw cymwysterau yn gwarantu ansawdd nac yn adlewyrchu'r sgiliau mewn gwirionedd.

Cynhaliodd Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI) arolwg yn 2003 i “ddatrysiadau dysgu i gwmnïau bychain” er mwyn darganfod beth oedd wedi cyfrannu fwyaf at wella perfformiad ymhlith rheolwyr-berchnogion.

Dyma oedd y canlyniadau:

Dysgu o gamgymeriadau	60%
Pobl eraill yn y busnes	36%
Cyngor proffesiynol	25%
Arall	18%
Llyfrau, erthyglau, tudalennau ar y we	17%
Busnesau eraill	16%
Cwrs hyfforddi	11%
Hyfforddwr neu fentor	9%

Mae SFEDI wedi cefnogi'r ddadl dros sicrhau bod cyfleoedd hyfforddi a datblygu yn berthnasol i anghenion busnesau bychain. Dywedant yn eu *Small Firms Skills Assessment 2004*

Mae busnesau bychain yn dibynnu'n helaeth ar ddysgu anffurfiol. Mae dysgu o brofiad yn arbennig o bwysig i reolwyr-berchnogion. Mae angen i ddarpariaethau sy'n cefnogi anghenion dysgu a datblygu fod yn gyfleus, yn ymarferol ac yn berthnasol a rhaid iddynt allu cyd-fynd â'u hamser a'u dulliau gwaith.

Yn yr un ddogfen, mae SFEDI yn manylu ar ei farn ar y “continwwm dysgu”

Anffurfiol ↑ ↓ Ffurfiol	Dysgu o gamgymeriadau
	Hunanddadansoddi/Seicommetreg
	Dysgu oddi wrth eraill
	Rhwydweithio hwyluso
	Mentora/hyfforddiant un-i-un
	Cynghorwyr busnes
	Cyrsiau hyfforddi
	Cymwysterau MBA/cymwysterau ffurfiol

Roedd y CBI yn cefnogi'r un materion yn ei Gyfarwyddyd Adnoddau Dynol a gyhoeddwyd fis Ebrill 2003, sef *Informality Works: a new approach to training for SMEs*:

Mae'r canfyddiadau cyffredinol ynglŷn â BBaChau yn gamarweiniol. Grŵp amrywiol ydynt sy'n cynnwys rhai o'r cwmnïau mwyaf medrus a chynhyrchiol yn y DU. Bydd y rhan fwyaf o BBaChau yn hyfforddi, er mewn dull ad hoc fydd hynny, yn aml iawn.

Mae BBaChau yn wynebu cyfyngiadau nodweddiadol ar hyfforddiant ffurfiol. Mae angen argyhoeddi rheolwyr y bydd hyfforddiant yn ychwanegu gwerth, gan fod costau hyfforddiant ffurfiol, ac yn enwedig hyfforddiant sydd wedi'i lunio'n benodol, yn anghymesur uwch i BBaChau. Bydd BBaChau yn ei chael yn anodd i gael gafael ar wybodaeth y gallant ymddiried ynddi ynglŷn â chyfleoedd hyfforddi a dysgu, ac mae angen help arnynt wrth nodi pa hyfforddiant sydd ei angen.

Dylai'r llywodraeth gefnogi BBaChau mewn pedwar maes allweddol:

- Helpu BBaChau i nodi dulliau o wella perfformiad busnes, gan gynnwys datblygu sgiliau
- Cefnogi dysgu anffurfiol i reolwyr
- Darparu gwybodaeth ansoddol a chefnogi cyflogwyr wrth iddynt geisio dod o hyd i hyfforddiant addas
- Sicrhau bod BBaChau yn gallu manteisio ar hyfforddiant hyblyg a pherthnasol.

Mae adroddiad y CBI yn mynd yn ei flaen i archwilio yn fanylach pam fod hyfforddiant anffurfiol mor bwysig i gwmnïau bychain:

Mae hyfforddiant sydd wedi'i lunio'n arbennig i ffwrdd o'r gwaith yn ddrutach i gwmnïau bychain gan na allant fanteisio ar arbedion maint. Hefyd, ni all cwmni bychan neu ganolig ei faint fforddio i weithwyr allweddol fod yn absennol o'r gwaith. Mae hyfforddiant yn y gwaith yn achosi llawer llai o amharu ar y gwaith, a gellir ei addasu i weithgareddau beunyddiol y busnes. Byddai'n well gan lawer o BBaChau hyfforddiant anffurfiol yn y gwaith oherwydd gall ganolbwyntio mwy ar swyddogaethau gwaith a sgiliau penodol gweithwyr unigol. Mae hyfforddiant anffurfiol yn aml yn fwy cost-ffeithlon ac effeithiol.

Mae adroddiad y Ffederasiwn Busnesau Bychain (FSB)/SFEDI *Developing the Business and Developing the People: the view of small firms*, a gyhoeddwyd hefyd yn 2003 yn cynnig cefnogaeth bellach i'r dadleuon hyn:

Roedd gofyn am y galluoedd roedd pobl wedi eu datblygu, sut y cyflawnwyd hyn, a'r hoff ddulliau dysgu yn elfennau arloesol tyngedfennol yn yr astudiaeth hon ... Mae hyn yn cynnig cipolwg hanfodol ar ddysgu a datblygu sy'n cael ei fethu yn aml mewn arolygon sy'n ystyried dim ond hyfforddiant a chymwysterau ffurfiol.

- Mae busnesau bychain yn datblygu pobl, ond trwy ddulliau anffurfiol sy'n dibynnu'n helaeth ar ddysgu o brofiad y gwneir hynny yn bennaf.
- Credai dwy ran o dair o reolwyr-berchnogion fod arfer, darganfod beth sy'n digwydd ac adolygu'r hyn roeddent yn ei wneud, wedi gwneud cyfraniadau pwysig neu dyngedfennol i'w helpu i gyflawni eu gwaith yn well.
- Dysgu trwy fod yn y gwaith (85%) a thrafod â'u rheolwr (81%), ac yna arsylwi gweithwyr (67%), hyfforddiant neu fentora (61%), hyfforddi yn y gwaith (40%), hyfforddi i ffwrdd o'r gwaith (36%) a defnyddio pecyn dysgu (17%) oedd y llwybrau mwyaf cyffredin wrth ddatblygu gweithwyr.
- Mae cyfran sylweddol o reolwyr-berchnogion:
  - yn credu bod addysgu mwy effeithiol yn digwydd os yw'r addysgu wedi'i gyfeirio at ddatrys problemau ar gyfer y busnes;
  - yn credu y gallech ddysgu llawer o brofiadau busnesau bychain eraill;
  - yn gweld mai diffyg amser yw'r cyfyngiad pennaf ar weithgareddau datblygiad personol;
  - yn hapusach i ddysgu-trwy-wneud;
  - yn fodlon cyflawni mwy o weithgareddau hunanddatblygu pe byddai'r gweithgareddau'n rhai 'fesul tamaid'.
- Help oddi wrth asiantaeth cyngor a wnaeth y cyfraniad lleiaf, ar gyfartaledd, at allu rheolwyr-berchnogion i wneud eu gwaith. Roedd bron i dri chwarter yn credu bod asiantaethau yn hybu rhaglenni hyfforddi a datblygu nad oeddent yn berthnasol nac yn briodol i'w busnesau hwy.
- Mae'r dulliau datblygu'n amrywiol iawn. Nodwyd tri llwybr ar ddeg i well perfformiad (yn nhrefn eu pwysigrwydd):
  - darganfod yr hyn sy'n gweithio a'r hyn nad yw'n gweithio
  - adolygu'r hyn wnes i a meddwl sut y gallwn fod wedi ei wneud yn well
  - gwella trwy ymarfer
  - cyngor oddi wrth bobl yn y busnes.
  - dysgu oddi wrth bobl eraill sy'n rhedeg busnes
  - help oddi wrth gyfrifydd/rheolwr banc
  - hyfforddiant arall heb fod wrth fy nesg
  - hyfforddiant arall wrth fy nesg
  - mentora neu hyfforddi busnes
  - cymorth neu gyngor proffesiynol arall
  - rhwydweithio mewn achlysuron busnes
  - hyfforddiant oddi wrth gyflenwyr neu gwsmeriaid
  - help oddi wrth asiantaeth gynghori

Yn olaf, cyhoeddodd Canolfan Fenter Caerlŷr adroddiad, unwaith eto yn 2003, o'r enw *Leaders and Managers: learning their way* sy'n canolbwyntio ar anghenion datblygu rheolwyr ac arweinwyr, ac yn ychwanegu at y rhestr bwysig sy'n cynyddu o argymhellion polisi ym maes dysgu anffurfiol:

Gall gwella sgiliau rheoli ac arwain wneud cyfraniad gwerthfawr i ffyniant cynyddol. Eto, mae'n debyg fod gennym wendid, yn enwedig mewn busnesau llai. Cafwyd sawl ymgais i fynd i'r afael â'r broblem hon, ond fe fu'r datrysiadau yn well am greu mwy o fentrau nag am lwyddo. Gadewir y cwsmer yn rhy aml i wyllo o'r ymylon. ... Bydd busnesau llai yn dysgu mewn dulliau llai ffurfiol, megis profiad a rhwydweithio, nad yw ymriadau polisi yn eu tro wedi eu cefnogi'n dda yn hanesyddol.

Mae pawb yn cefnogi cynnig CEML bod angen inni gefnogi dysgu anffurfiol, ond erys y cysyniad yn aneglur. Y ffaith fod dysgu anffurfiol yn cael ei ddiffinio fel dysgu nad yw'n ffurfiol yw rhan o'r broblem... Continwmm yw dysgu ffurfiol ac anffurfiol, yn hytrach na dau gategori ar wahân. Daw dysgu yn fwy ffurfiol wrth inni symud (a) o gynnwys a chyd-destun agored i fframwaith dysgu rhagnodedig; (b) o ddysgu sy'n canolbwyntio ar brofiad ymarferol i ddysgu ac asesu: a (c) o ddysgu er ei fwyn ei hun, heb ddiben ymwybodol.

Ceir peth tystiolaeth gadarn bod bwlch cyson yn sgiliau rheoli ac arwain y gweithlu. Mae'n bosibl fod peth o hyn yn digwydd o ganlyniad i faterion ehangach, gyda chyfradd gystadlu isel yn pylu'r cymhelliad i dyfu. Mae ffactorau eraill yn awgrymu mai methiannau yn y sefydliad sy'n gyfrifol. Er enghraifft, nid yw'n ymddangos bod darpariaeth rheolaeth ac arweinyddiaeth yn diwallu anghenion cwsmeriaid busnesau bychain. Cynigir cyrsiau rheolaeth dechnegol iddynt, ond yr hyn y maent ei angen yw sgiliau ymarferol i adeiladu arweinyddiaeth. Mae arbenigeddau swyddogaethol llawer o'r hyn a gynigir yn adlewyrchu rhaniad gwaith sy'n fwy perthnasol i gwmnïau mawr. Nid yw hyn yn gweithio i arweinwyr busnesau bychain, gan fod angen gwybodaeth i arwain y busnes cyfan arnynt, yn hytrach nag i arwain is-set yn unig.

Dylai cyfleoedd i reolwyr ac arweinwyr busnesau bychain sicrhau gwybodaeth ymarferol trwy gyfleoedd dysgu mwy agored a llai ffurfiol fod yn nod y mae llunwyr polisi ac ymarferwyr yn ei rhannu. Mae'r wybodaeth ymarferol hon yn ymwneud â'r sgiliau i (a) *arwain* busnes, trwy nodi cyfleoedd mewn amgylchedd cyfnewidiol a gweithredu arnynt, a (b) *rheoli* busnes, trwy ddwyn ynghyd yr adnoddau i wireddu gwerth y cyfleoedd hynny. Fe fydd y profiadau dysgu llai ffurfiol hynny yn (a) ysgogi mwy o werth o brofiadau'r rheolwyr eu hunain; a (b) yn cynnig fforymau ar gyfer dysgu agored, yn hytrach na rhagnodi deilliannau.

Mae'r adroddiad yn manylu ar ei "continwmm dysgu" ei hun yng nghyd-destun busnes

Ffurfiol			anffurfiol			
- fframwaith dysgu a ragnodwyd			cynnwys a chyd-destun agored -			
- dysgu ac asesu			dysgu trwy brofiad -			
- pwrpas ymwybodol			diben/gweithredu anfwriadol -			
Cwrs a addysgir yn arwain at gymhwyster	Cwrs neu seminar heb fod yn arwain at gymhwyster	Dysgu am bwnc penodol ar eich liwt eich hun	Cynghorydd neu gyfarwyddwr anweithredol	Mentora anffurfiol	Rhyngweithio â chyfoedion/cydweithwyr neu rwydwaith busnes	Dysgu trwy wneud

ac yn mynd ymlaen i gynnig nifer o argymhellion i ymarferwyr a llunwyr polisi weithio tuag atynt, nid fel ateb cyfan, ond fel "llyw i sicrhau bod y cwsmer yn aros yn ganolbwynt i'n gweithredu":

1. Mwy o weithredu i ysgogi a chyfeirio'r galw am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr.
2. Cydnabod rôl y gall canolwyr busnes ei chwarae fel catalyddion ar gyfer dysgu anffurfiol.
3. Cyfuno dulliau dysgu anffurfiol a ffurfiol yn fwriadol ar lefel ehangach.

4. Mwy o gefnogaeth i reolwyr ac arweinwyr wrth iddynt ddatblygu'r sgiliau i gaffael a chasglu gwybodaeth ymarferol.
5. Gwell cydnabyddiaeth o annibyniaeth gwybodaeth ymarferol a thechnegol,
6. Mwy o fyfyrion ar sut y byddwn yn creu cyfleoedd dysgu anffurfiol.

Ceir mwy o syniadau am addysg rheolaeth o erthygl sy'n torri tir newydd gan Jonathan Gosling, cyfarwyddwr Canolfan Astudiaethau Arweinyddiaeth ym Mhrifysgol Caer-wysg, a Henry Mintzberg, Athro Astudiaethau Rheolaeth John Cleghorn ym Mhrifysgol McGill, Montreal, o'r enw *The Education of Practising Managers* yn rhifyn Haf 2004 *Management Review* Sloan MIT. Mae'r erthygl yn canolbwyntio'n bennaf ar annigonolrwydd rhaglenni MBA traddodiadol, ond dadleua'r awduron bod yn

Rhaid i gwmnïau ac ysgolion busnes gydweithio i ailddyfeisio addysg rheolaeth, gan ei gwreiddio yng nghyd-destun profiadau ymarferol, rhannu dirnadaethau a myfyrdodau meddylgar rheolwyr.

Maent yn pennu "saith egwyddor sylfaenol y credwn y dylid adeiladu gwir addysg rheolaeth arnynt". Mae'r egwyddorion hyn yn dweud llawer am ein ffordd o fynd ati i drin datblygu rheolwyr fel cyfanwaith yn hytrach na mewn perthynas â rhaglenni ysgolion busnes yn unig:

Egwyddor 1: Dylid cyfyngu addysg rheolaeth i reolwyr sy'n weithredol, wedi'u dethol ar sail eu perfformiad.

Egwyddor 2: Dylai addysg ac arfer rheolaeth gyd-redeg a bod yn integredig.

Egwyddor 3: Dylai addysg rheolaeth edrych ar brofiad gwaith a bywyd.

Egwyddor 4: Myfyrio meddylgar yw'r allwedd i ddysgu.

Egwyddor 5: Dylai datblygiad y sefydliad ddod yn sgîl datblygu rheolwyr.

Egwyddor 6: Rhaid i addysg rheolaeth fod yn broses ryngweithiol.

Egwyddor 7: Rhaid i bob agwedd ar addysg hwyluso dysgu.

Ac mae'r awduron yn crynhoi rheolaeth mewn dyfyniad a ailadroddir ar dudalen deitl hyn o adroddiad:

*Nid yw rheolaeth yn wyddor nac yn broffesiwn, yn swyddogaeth na'n gyfuniad o swyddogaethau. Arfer yw Rheolaeth – mae'n rhaid ei gwerthfawrogi trwy brofiad, yn ei chyd-destun. Mae'n bosibl y bydd rheolaeth yn defnyddio gwyddor, ond celfyddyd ydyw sy'n cael ei chyfuno â gwyddor trwy grefft. Mewn geiriau eraill, mae'n rhaid i reolwyr wynebu problemau yng nghanol cymhlethdodau bywyd, ac nid fel pecynnau sydd wedi'u gosod mewn adrannau ar wahân. Mae'n bosibl fod gwybodaeth yn bwysig, ond doethineb, sef y gallu i gyfuno gwybodaeth o wahanol ffynonellau a'i defnyddio'n gall, yw'r allwedd.*



## 17. SGILIAU RHEOLI

Mae'r safonau galwedigaethol newydd ar gyfer rheolwyr ac arweinwyr, a gymeradwywyd fis Mai 2004, yn disgrifio lefel y perfformiad a ddisgwyllir mewn cyflogaeth ar gyfer amrywiaeth o swyddogaethau neu weithgareddau rheolaeth ac arweinyddiaeth.

Y Ganolfan Safonau Rheolaeth a ddatblygodd y safonau newydd, sef y trydydd fersiwn ohonynt, rhwng 2002 a 2004, yn dilyn ymgynghori helaeth ag unigolion, cyflogwyr a rhanddeiliaid allweddol eraill.

Bwriadwyd i'r safonau fod yn feincnod o arfer da. Maent yn cynrychioli cynnydd mawr o safonau 1997 (yr ail fersiwn) gan fod nifer yr unedau wedi'i chwtogi o 77 i 47. Mae hyn yn adlewyrchu'r ffaith fod sawl rheolwr yn teimlo bod cyfres 1997 yn rhy afrosgo i'w defnyddio yn ymarferol ac roedd yn cynnwys llawer iawn o ddyblygu.

Y datblygiad arall o bwys yw bod y safonau bellach yn cynnwys ymddygiadau sy'n sail i berfformiad effeithiol. Mae hyn yn cydnabod yr adborth oddi wrth gyflogwyr sy'n nodi bod y sgiliau meddal sydd gan reolwyr wrth iddynt ddod i'r swydd yr un mor bwysig â'r sgiliau technegol caled sydd ganddynt.

Mae'r safonau'n cynnwys matrices sy'n dangos sut y mae pob uned yn berthnasol i bob un o bedair lefel rheolaeth: arweinydd tîm, rheolwr atebol cyntaf, rheolwr canol, ac uwch reolwr.

Yn wahanol i fersiynau blaenorol y safonau, y bwriad yw y bydd y gyfres hon yn destun newidiadau graddol gan ddefnyddio adborth a gasglwyd oddi wrth ddarpar ddefnyddwyr a rhai cyfredol.

Bwriedir i'r safonau fod yn feincnodau arfer gorau.

Casglant y deilliannau, yr ymddygiadau a'r wybodaeth sy'n angenrheidiol i gyflenwi swyddogaethau rheolaeth penodol yn gydlynol, i greu offeryn y gall rheolwyr unigol a'u cyflogwyr ei ddefnyddio i

- ddisgrifio gweithgareddau allweddol rheolwyr
- disgrifio'r sgiliau y mae eu hangen arnynt
- gwerthuso'r sgiliau sydd ganddynt eisoes
- nodi'r sgiliau y bydd eu hangen arnynt
- cefnogi datblygiad proffesiynol parhaus
- gwerthuso'r sgiliau sydd eisoes gan y gweithlu
- nodi bylchau o ran sgiliau
- cynllunio'r hyfforddi a'r recriwtio
- paratoi swydd-ddisgrifiadau
- paratoi hysbysebion recriwtio
- cefnogi arfarniadau
- cynorthwyo'r dethol a'r recriwtio
- cynorthwyo i gadw gweithwyr

Rhestrir isod brif benawdau'r unedau.

**Diben allweddol rheolwyr ac arweinwyr yw darparu cyfeiriad, ennill ymroddiad, hwyluso newid a chyflawni canlyniadau trwy ddefnyddio pobl ac adnoddau eraill yn effeithlon, yn greadigol ac yn gyfrifol.**

#### **A. Hunanreoli a sgiliau personol**

1. Rheoli eich adnoddau eich hun
2. Rheoli eich adnoddau a'ch datblygiad proffesiynol eich hun
3. Datblygu eich rhwydweithiau personol

#### **B. Darparu cyfeiriad**

1. Datblygu a gweithredu cynlluniau gweithredol ar gyfer maes eich cyfrifoldeb
2. Mapio'r amgylchedd y mae eich sefydliad yn gweithio ynddo
3. Datblygu cynllun busnes strategol ar gyfer eich sefydliad
4. Rhoi'r cynllun busnes strategol ar waith
5. Darparu arweinyddiaeth ar gyfer eich tîm
6. Darparu arweinyddiaeth ym maes eich cyfrifoldeb
7. Darparu arweinyddiaeth ar gyfer eich sefydliad
8. Sicrhau cydymffurfiaid â gofynion cyfreithiol, rheoliadol, moesegol a chymdeithasol
9. Datblygu diwylliant eich sefydliad
10. Rheoli risg
11. Hybu cydraddoldeb ac amrywiaeth yn eich maes cyfrifoldeb
12. Hybu cydraddoldeb ac amrywiaeth yn eich sefydliad.

#### **C. Hwyluso newid**

1. Annog arloesedd yn eich tîm
2. Annog arloesedd ym maes eich cyfrifoldeb
3. Annog arloesedd yn eich sefydliad
4. Arwain newid
5. Cynllunio newid
6. Rhoi newid ar waith

#### **Ch. Gweithio gyda phobl**

1. Datblygu perthnasau gweithio cynhyrchiol gyda chydweithwyr
2. Datblygu perthnasau gweithio cynhyrchiol gyda chydweithwyr a budd-ddeiliaid
3. Recriwtio, dethol a chadw cydweithwyr
4. Cynllunio'r gweithlu
5. Dyrannu gwaith yn eich tîm a'i wirio
6. Dyrannu gwaith ym maes eich cyfrifoldeb a monitro ei gynnydd a'i ansawdd
7. Darparu cyfleoedd dysgu i gydweithwyr

#### **D. Defnyddio adnoddau**

1. Rheoli cyllideb
2. Rheoli cyllid ar gyfer maes eich cyfrifoldeb
3. Sicrhau cyllid ychwanegol ar gyfer y sefydliad
4. Hybu'r defnydd a wneir o dechnoleg yn eich sefydliad
5. Sicrhau bod y pethau rydych chi'n eu gwneud yn lleihau risgiau i iechyd a diogelwch
6. Sicrhau bod gofynion iechyd a diogelwch ym maes eich cyfrifoldeb yn cael eu cyflawni
7. Sicrhau bod eich sefydliad yn trin iechyd a diogelwch yn effeithiol

#### Dd. Cyflawni canlyniadau

1. Rheoli prosiect
2. Rheoli rhaglen o brosiectau cyflenwol
3. Rheoli prosesau busnes
4. Datblygu ac adolygu fframwaith ar gyfer marchnata
5. Datrys problemau'n ymwneud â gwasanaeth i gwsmeriaid
6. Monitro a datrys problemau gwasanaeth cwsmeriaid
7. Cefnogi gwelliannau i'r gwasanaeth cwsmeriaid
8. Gweithio gyda phobl eraill i wella gwasanaethau cwsmeriaid
9. Adeiladu dealltwriaeth eich sefydliad o'i farchnad a'i gwsmeriaid
10. Datblygu sefydliad sy'n canolbwyntio ar ei gwsmer
11. Rheoli cyflawniad boddhad cwsmeriaid
12. Gwella perfformiad eich sefydliad

Gellir llwytho i lawr fanylion llawn y safonau yn rhad ac am ddim o [www.management-standards.org](http://www.management-standards.org). Mae CD-ROM hefyd ar gael, trwy'r wefan, am £5.

Fe fu'r Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI) wastad ar flaen y gad o ran nodi'r sgiliau sydd eu hangen i reoli ac arwain busnesau bychain. Mae eu safonau datblygu busnesau bychain yn fodd gwerthfawr o gyflawni'r safonau galwedigaethol cenedlaethol a grynhoir uchod. Mae SFEDI yn diffinio'r sgiliau sydd eu hangen mewn perthynas â'r tasgau y mae angen mynd i'r afael â hwy, fel a ganlyn:

##### *Sicrhau mwy o werthiannau*

- Cynlluniwch sut i wella eich gwerthu a'ch marchnata
- Archwiliwch farchnadoedd dramor
- Trafodwch werthiannau

##### *Sicrhau cwsmeriaid newydd*

- Gofalwch am eich cwsmeriaid
- Ceisiwch wella eich gwasanaeth i gwsmeriaid
- Datrysych y problemau mae gwasanaeth y busnes yn eu hachosi i gwsmeriaid

##### *Sicrhau bod y cyfarwyddiadau a'r dulliau rheoli yn gywir*

- Ewch ati i gyflawni eich cynllun busnes
- Ceisiwch wella ansawdd eich cynhyrchion a'ch gwasanaethau

##### *Sicrhau'r safle, y cyfarpar a'r deunyddiau*

- Ceisiwch gaffael y safle cywir i'ch busnes
- Ceisiwch wella'r ffordd y byddwch yn defnyddio'r cyfarpar, yr offer a'r deunyddiau

##### *Sicrhau cymaint ag y gallwch o TG*

- Datblygwch wefan i'r busnes
- Cyfathrebwch gan ddefnyddio TG
- Dewiswch a defnyddiwch gyfrifiaduron a meddalwedd

##### *Sicrhau cymaint ag sy'n bosibl am eich arian*

- Cynlluniwch sut i wella cyllid y busnes
- Sicrhewch arian i'r busnes
- Anogwch gwsmeriaid i dalu'n gynt

##### *Dirprwyo a rheoli eich amser*

- Gwellwch eich sgiliau rheoli amser a'ch sgiliau dirprwyo

#### *Sicrhau'r pobl iawn*

- Adolygwch eich staffio
- Deliwch â pherfformiad gwael a thrin cwynion y staff
- Recriwtiwch staff

#### *Sicrhau mwy oddi wrth eich staff a chontractwyr*

- Sicrhewch bod eich staff yn gallu gwneud eu gwaith
- Mynnwch y gwasanaethau neu'r cyflenwadau cywir oddi wrth fusnes arall

#### *Iechyd a Diogelwch*

- Rheolwch risgiau i iechyd a diogelwch
- Cynhaliwch asesiad risg yn y gweithle

#### *Gwirio iechyd busnes*

- Adolygwch y busnes
- Datblygwch eich cynlluniau eich hun i'r busnes
- Gwiriwch eich sgiliau eich hun

Yn eu *Small Firms Skills Assessment 2004*, mae SFEDI yn adrodd ar ymchwil i'r sgiliau a'r galluoedd y mae eu hangen i redeg busnes bychan. Mae'r sgiliau hyn wedi'u dosbarthu dan dri phennawd a ddatblygwyd yn wreiddiol gan CEML: strategaeth busnes a meddwl dadansoddol, gallu gyda phobl a galluoedd â thasgau:

<i>Strategaeth busnes a meddwl dadansoddol</i>	<i>gallu â phobl</i>	<i>galluoedd â thasgau:</i>
Gweledydd	Cyfathrebu	Ymwybyddiaeth ariannol
Meddwl strategol a dadansoddol	Cymhelliant	Marchnata
Rheoli newid/ei roi ar waith	Deallusrwydd emosiynol	Dirprwyo
Penderfynu	Gweithio mewn tîm	Sgiliau trefniadaeth
Datrys problemau	Adeiladu hyder	Sgiliau technegol
Gosod nodau	Cefnogaeth gymdeithasol/emosiynol	Amlwasgog
Cynllunio busnes	Gallu cysylltu a gwranddo	Rheoli amser ac adnoddau
Cyfeiriad a strategaeth	Rhoi adborth	Dyfnder gwybodaeth
Gweld cyfle a manteisio arno	Rheoli personél	Cyflawni amcanion
Rheoli gwaith yn llorweddol	Parch	Goruchwyllo
Synnwyr cyffredin	Ysbrydoli	Trin
Meddwl ymlaen	Annog ymrwymiad	Cyllidebu
Meddwl ar lefel fyd-eang	Rhoi cyfrifoldeb	Sgiliau adnoddau dynol
Rhoi strwythurau ar waith	Diplomataidd	Datblygu staff
	Rhwydweithio	Arfarniadau
		Blaenoriaethu
		Cadw pethau'n syml
		Cadw rheolaeth a threfn
		Rheoli prosiectau
		Amlsgilio

Ac ychwaneger at y rhain restr o nodweddion personol, yn nhrefn yr wyddor

Agored eich meddwl	Deallus	Gonest
Amyneddgar	Dibynadwy	Gweithredol (rhagweithiol/ymatebol)
Annibynnol	Di-ildio	Hawdd mynd atoch
Arloesol	Diwyd	Hunangred
Bodlon mentro	Egni/penderfyniad	Hyblyg
Boneddigaidd	Egniol	Hyderus
Creadigol	Gallu addasu	Pendant
Cyfrifol	Gallu barnu'n ddoeth, â greddf	Positif



## 18. SGILIAU ARWAIN

Cyhoeddir digonedd o lyfrau ac erthyglau mewn cylchgronau ac ar y we am arweinyddiaeth, a chynhelir llawer o gynadleddau ag arweinyddiaeth yn thema iddynt.

Er mor ysbrydoledig yw'r negeseuon a ddaw o du'r rhai sy'n cael eu cydnabod gan bobl eraill, boed rheiny'n ddilynwyr neu'n arsylwyr, am eu dawn i arwain, y mae'r modelau rhagoriaeth yn aml yn ymddangos yn bell iawn o'n sefyllfa ni a realiti ein bywyd gwaith.

Yng Nghymru, rydym wedi camu ymlaen yn 2005 i ddarganfod a chydabod enghreifftiau o arweinwyr sy'n esiamplau da ac yn gweithio ac yn byw yng Nghymru, ac sy'n gwneud gwahaniaeth sylweddol i fusnesau a sefydliadau yng Nghymru ac i'r economi fel cyfanwaith.

Lansiwyd *Gwobrau Arwain Cymru* yn 2004 a chyhoeddwyd yr enillwyr cyntaf fis Chwefror 2005, mewn pedwar categori: busnesau â thros 250 o weithwyr, busnesau â than 250 o weithwyr, y sector cyhoeddus a'r sector gwirfoddol/dielw.

Roedd yn rhaid i bob ymgeisydd am y Gwobrau gael ei enwebu gan gydweithiwr. Gofynnwyd i'r cydweithiwr esbonio sut yr oedd eu henwebai yn dangos bod ganddo/ganddi allu i "ddarparu cyfeiriad, ennill ymroddiad, hwyluso newid a chyflawni canlyniadau, trwy ddefnyddio pobl ac adnoddau yn effeithlon, yn greadigol ac yn gyfrifol". Mae'r disgrifiad uchod yn ddiffiniad yn y safonau galwedigaethol newydd ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth sef "diben allweddol rheolwyr ac arweinwyr".

Ond ar ddiwedd y ffurflen gais, roedd yn rhaid i bob enwebydd lunio crynodeb tri gair o briodweddau unigryw eu henwebai. Am y tro cyntaf, fe ddarparodd hyn ffynhonnell gyfoethog o ddiffiniadau lleol ynghylch rhinweddau arweinydd da.

Atgynhychir isod yr holl eiriau a ddefnyddiwyd, yn nhrefn yr amllder y defnyddiwyd hwy, gan gyhwyn â'r amlaf ei ddefnydd.

Mae'r blwch cyntaf yn cynnwys canlyniadau cronnos y 70 cais cyntaf a dderbyniwyd. Mae'r blychau nesaf yn dangos trefn y diffiniadau yn y ceisiadau o bob sector.

Y pum prif priodoledd yn gyffredinol yw:

- Ysbrydoli
- Ymrwymedig
- Brwdfrydig
- Gweledydd
- Arloesol

Ond fe geir amrywiadau diddorol ym mhob sector, sy'n ysgogi meddwl ynghylch pwysigrwydd deall priodweddau arweinyddiaeth yn eu cyd-destun:

<i>Dros 250 gweithiwr</i>	<i>Dan 250 gweithiwr</i>	<i>Sector cyhoeddus</i>	<i>Gwirfoddol</i>
Penderfynol Ymrwymedig Ysbrydoli Cymhellol Gweledydd	Ysbrydoli Gweledydd Brwdfrydig Arloesol Ymrwymedig	Ysbrydoli Ymrwymedig Brwdfrydig Ymroddedig Proffesiynol	Arloesol Ymroddedig Brwdfrydig Gofalgar Ymrwymedig

**Pob disgrifiad**

Ysbrydoli/ysbrydoliaeth/ysbrydoledig	Agored
Brwdfrydedd/brwdfrydig/brwd	Anghonfensiynol
Ymrwymedig/ymrwymiad	Anogol
Gweledigaeth/gweledydd	Ar y blaen
Arloesol/arloesedd	Arbennig
Ymroddedig/ymroddiad	Ardderchog
Gofalwr/Gofalgar	Arweinyddiaeth ar sail gwerthoedd
Penderfynol/penderfyniad	Arweinyddiaeth heintus
Cefnogol	Canolbwyntio ar ganlyniadau
Â ffocws	Cryfder
Cymhellol, cymhelliant	Dibynadwy
Angerdd/angerddol	Dim byd yn ormod o drafferth
Llawn mynd	Dychmyg
Proffesiynol	Dymunol
Arweinyddiaeth/arwain	Effeithlonrwydd
Cyflawni/cyflawniad	Entrepreneuraidd
Egniol/Yn rhoi egni	Gwneud gwahaniaeth
Unplygrwydd	Gwrthrychedd
Creadigol	Gwydnwch
Cyfaill/cyfeillgar	Heb ei fath
Dyfalbarhad/dyfal	Hi yw'r gorau
Dynamig	Llwyddiannus
Empathetig/empathi	Medrus
Gallu/Galluog	Mewn cysylltiad
Gonest/gonestrwydd	Optimistaidd
Hawdd mynd atynt	Penigamp
Parch/uchel eu parch	Realistig
Positif	Rhannu
Tosturiol	Rhoi
Ymrymusol	Rhoi eraill yn gyntaf
Ystyriol	Sensitif
Carismataidd	Tegwch
Cosmopolitaidd	Uchel eu parch
Cyfeiriad	Y gorau un
Edmygedd iddynt	
Effeithiol	
Gwerthfawrogiad	
Heriol	
Hunanfeddiannol	
Hyfforddiant	
Hygrededd	
Pendant	
Urddasol	

Busnesau â thros 250	Busnesau â than 250	Sector cyhoeddus	Gwirfoddol/Dielw
Penderfyniad/ penderfynol	Ysbrydoliaeth/ysbrydoledig	Ysbrydoli/ysbrydoledig	Arloesol
Ymrwymiad/ Ymrwymedig	Gweledigaeth/gweledydd	Ymrwymo/ymrwymedig	Ymroddedig
Ysbrydoledig	Brwdfrydedd/brwdfrydig	Brwdfrydig/brwdfrydedd	Brwdfrydedd/brwdfrydig
Cymhellol	Arloesedd/arloesol	Ymroddedig/ymroddiad	Gofalgar
Gweledigaeth	Ymrwymedig	Proffesiynol	Ymrwymedig
Anogol Brwdfrydig Cosmopolitaidd Cyflawniad Edmygedd iddynt Gallu Gofalgar Gwerthfawrogiad Heriol Hunanfeddiannol Hyfforddiant Llawn mynd	Angerdd/angerddol  Cefnogol  Gofalgar Creadigol  Â ffocws Arwain trwy esiampl Carismataidd Cryfder Cyfeillgar	Gweledigaeth/gweledydd  Cefnogol Cymhelliad/cymhellol Gofalwr/Gofalgar Llawn mynd  Â ffocws Agored Arloesol Anghonfensiynol Arweinyddiaeth heintus positif	Penderfynol/Penderfyniad  Gonest/gonestrwydd  Ysbrydoledig  Gweledydd  Â ffocws Angerddol Ar y blaen
Rhoi eraill yn gyntaf	Cyfeiriad a pharch ardderchog Cyflawni	Canolbwyntio ar ganlyniadau Cyfaill	Arbennig Arweinyddiaeth Arweinyddiaeth ar sail gwerthoedd
Unplygrwydd			
Yn canolbwyntio ar bobl	Cymhellol Dim byd yn ormod o drafferth Dychymyg Dyfal Dynamig Empathi Gwydnwch Hawdd mynd atynt Heb ei fath Hi yw'r gorau Medrus Pendant Penderfyniad Positif Proffesiynol Tosturiol Unplygrwydd Urddasol Y gorau un Ymrymusol Yn rhoi egni Ystyriol	Dyfalbarhad Dymunol  Effeithiol Effeithlonrwydd Egniol Empathetig Gwneud gwahaniaeth Hawdd mynd atynt Hygrededd Llwyddiannus Mewn cysylltiad Optimistaidd Penderfynol Penigamp Realistig Sensitif Uchel eu parch Ymrymusol Ystyriol	Creadigol  Cyflawniad Dibynadwy Dynamig Egniol Entrepreneuriaidd Gwrthrychedd Llawn mynd Medrus Rhannu Rhoi Tegwch Tosturiol Unplygrwydd

Fis Hydref 2002 cynhaliodd y Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth ei gynhadledd flynyddol yn Llundain â'r thema "People @ the Heart of Leadership".

Nodir isod meddyliau rhai o'r areithwyr cyweirnod ar arweinyddiaeth:

● *Rene Carayol MBE, siaradwr busnes, awdures a darlledwraig*

Mae arweinyddiaeth yn ymwneud ag optimistaeth.

Mae ymdeimlad o gyffro ynghylch arweinwyr mawr, awrygylch o hyder a golwg naturiol o frys. Yn anad dim maent yn angerddol.

Os yw rheolaeth yn ymwneud â chyflawni pethau ychydig yn well, yna mae arweinyddiaeth yn ymwneud â gwneud pethau gwell, dirnad pethau annirnadwy a bod â gweledigaeth o sut allai pethau fod.

Os oes rhywun yn eich rheoli, mae'n brifo. Os oes rhywun yn eich arwain, mae'n gwneud ichi wenu.

● *Cathy Holley, recriwtiwr a phartner Boyden UK*

Y sawl sy'n gallu trin sefyllfa anwadal a gofynion amwys yw'r arweinydd gwirioneddol dda, yn hytrach na'r sawl sy'n gwneud dim ond rheoli pobl.

Gall arweinwyr da drin grymoedd newidiol y farchnad, nid oes arnynt ofn mentro, yn ogystal â phenderfynu yn feiddgar. Maent yn canolbwyntio ar y nodau, hyd yn oed pan fydd amseroedd yn galed.

Gallant addasu eu sgiliau cyfathrebu i bwy bynnag maent yn siarad ag ef, a gallant farnu pa fath o arddull fyddai'r unigolyn dan sylw yn ymateb iddi orau.

Yr arweinwyr da yw'r rhai sy'n ymddangos fel pe baent yn dangos llawer o barch tuag at yr unigolyn hwnnw.

● *David Taylor, awdur The Naked Leader*

Ni all sefydliadau dyfu trwy gyfuniadau neu gaffaeliadau bellach, felly mae'n rhaid inni dyfu'n organaidd a hynny trwy ddefro doniau arweinyddiaeth ein pobl.

Credaf fod ein harweinyddiaeth/deallusrwydd emosiynol – ymwybyddiaeth o'n gallu naturiol a'n lle mewn bywyd – ar flaen y gad....Oddi mewn y byddwn yn cael ein trawsnewid.

Gŵyr arweinwyr sut i ddewis yr opsiynau gorau eu hunain, ac i ysbrydoli pobl eraill i ddewis yr opsiynau gorau.

Mae (Arweinwyr) yn anhygoel o hyderus, maen nhw'n ddyfal iawn, iawn. Fodd bynnag y prif fater dan sylw yw eu bod yn barod i annog pobl eraill i fod yn llwyddiannus.

● *John Seddon, rheolwr gyfarwyddwr, Vanguard Consulting*

"Gallu gweithio ar y gwaith gyda'r gweithwyr" yw fy niffiniad i o arweinyddiaeth – pan fydd arweinwyr yn gwneud hyn, bydd eu gweithwyr yn datrys y problemau.

Os ydych am wella eich perfformiad, newidiwch y system, newidiwch eich ffordd o feddwl.

Os oes gan eich busnes dargedau, safonau a mesurau gweithgaredd, fe fydd yn darparu gwasanaeth gwaelach ar gostau uwch. Mae pobl am gael ystyr o'u gwaith, a theimlad o gydweithrediad a phwrpas.

Rydym wedi adeiladu ein sefydliadau ar orchymyn a rheoli, lle disgwylir i reolwyr reoli'r bobl a rheoli'r cyllidebau. Y dewis arall yw gweithio o'r tu allan i mewn, yn lle o'r brig i'r gwaelod, ac integreiddio penderfynu â gweithio.

Ond beth am y dyfodol?

Yn eu hadroddiad a gyhoeddwyd yn 2004 *What is Leadership?* mae Leadership South West a Phrifysgol Caer-wysg yn dyfynnu darganfyddiadau adroddiad Bolden a Gosling a gyhoeddwyd yn 2003 ar gyfer Windsor Leadership Trust, sef *Leadership, Society and the Next Ten Years*, sy'n manylu ar "briodweddau allweddol arweinyddiaeth am y deng mlynedd nesaf":

- Unplygrwydd a dewrder moesol
- Hunanymwybyddiaeth a gostyngeiddrwydd
- Empathi a chysylltiad emosiynol
- Gonestrwydd a didwylledd
- Eglurder y weledigaeth
- Y gallu i addasu a bod yn hyblyg
- Egni ac ystwythder
- Penderfyniad yn wyneb ansicrwydd
- Barn, cysonder a thegwch
- Y gallu i ysbrydoli, i gymell ac i wrando
- Parch ac ymddiriedaeth
- Gwybodaeth ac arbenigedd
- Cyflenwi deilliannau

Maent hefyd yn dyfynnu rhai "penblethau arweinyddiaeth ar gyfer yr 21ain ganrif".

- A all deilliannau gyfiawnhau'r modd o'u cyflenwi?
- Pan fydd gwerthoedd yn gwrthdaro, sut fyddwn ni'n dewis pa un sydd â blaenoriaeth?
- Beth ddylid ei wneud pan fydd buddiannau'r sefydliad/y cyfranddeiliaid yn gwrthdaro â buddiannau cymdeithas?
- Allwch chi arwain os nad ydych yn arddel gwerthoedd craidd y sefydliad?
- Sut allwn ni sicrhau consensws heb nacáu barn y lleiafrif?

Rhywbeth i bob arweinydd gnoi cil arno.



## 19. GWERTHUSIAD

Y broblem â datblygu rheolwyr ac arweinwyr yw ein bod oll yn credu ei fod yn bwysig, a bod gan bob un ohonom hanesion personol ynghylch y ffordd y mae cynyddu lefel sgiliau wedi helpu i wella perfformiad busnes, ond nid oes unrhyw dystiolaeth gadarn, argyhoeddiadol, cyhoeddus bod datblygu sgiliau rheoli yn effeithio ar elw. Nid yw'n syndod felly bod rheolwyr yn gofyn a fydd buddsoddi mewn datblygu rheolwyr yn dod â budd mesuradwy yn ei sgîl.

Pumed strategaeth *Agenda ar gyfer Gweithredu* oedd

Sefydlu fframwaith gwerthuso a monitro i asesu canlyniadau ac effaith datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru.

Manylir ar yr anawsterau sy'n gysylltiedig â gwerthuso o'r math yma mewn papur diweddar o'r enw *The Future Shape and Direction of Workforce Development in Wales – Analysis and Options Paper* gan Ewart Keep a Ken Mayhew o ESRC Centre on Skills, Knowledge and Organisational Performance.

Nid yw'r papur yn dweud rhyw lawer am Gymru mewn gwirionedd, ac mae'n trafod datblygiad sgiliau yn gyffredinol, yn hytrach na datblygu rheolwyr yn gyffredinol. Ond mae'n cynnig rhai arsylwadau pwysig ynghylch anawsterau llunio

dadl fusnes eglur, gryno a diamheuol bod "sgiliau'n talu'u ffordd" mewn dull a fydd yn darbwyllo cyflogwyr amheugar i newid eu patrymau buddsoddi yn sylweddol.

Nodir yr un anawsterau mewn adroddiad a gyhoeddwyd gan DfES yn 2004, gan John Burgoyne, Wendy Hirsch a Sadie Williams o'r Rhwydwaith Ymchwil Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr, dan yr enw *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: the evidence, the prospects and the research needed*.

Yn yr adroddiad hwn, dadleua John Burgoyne bod

Angen ymgorffori mwy o ymchwil gwerthuso yn y mentrau datblygu rheolwyr ac arweinwyr eu hunain, fel bod tystiolaeth ar gael i lywio a gwella'u heffeithiolrwydd ar sail tystiolaeth.....

Mae angen mwy o ymchwil er mwyn deall sut y mae gallu rheoli ac arwain yn cyfrannu at berfformiad, a sut mae rhoi'r gwahanol gyfryngau y mae hyn yn gweithio drwyddynt ar waith mewn gwahanol gyd-destunau. Fe fydd hyn yn helpu i dargedu ymdrechion datblygu rheolwyr ac arweinwyr ....

Casgliadau allweddol yr adroddiad hwn yw

- Gall datblygu rheolwyr ac arweinwyr wella perfformiad er budd economaidd a chymdeithasol yn y DU a manau eraill, a bydd yn gwneud hynny.
- Nid yw'n gwneud hynny i'w lawn botensial hyd yma, felly gellir gwella perfformiad ymhellach trwy wella'r datblygiad yma.
- Gall y gwelliant hwn ddigwydd yn sgîl gwella tra-chywiredd y buddsoddiad (a wneir gan unigolion, sefydliadau a'r wladwriaeth) mewn datblygu rheolwyr ac arweinwyr cymaint neu hyd yn oed yn fwy na thrwy gynyddu maint y buddsoddiad – er y gallai cynyddu maint y buddsoddiad fod yn fuddiol wrth i hyder ym manteision y perfformiad ddod yn fwy sicr.

- Y rheswm am hyn yw bod datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn cyfrannu at berfformiad mewn sawl ffordd yn hytrach nag un ffordd, ac mae'r hyn sy'n effeithiol yn amrywio llawer iawn o ran sefyllfa a chyd-destun. Dod o hyd i'r dull cywir i'r cyd-destun penodol yw'r allwedd.

Ond nid yw'r dasg yn un rhywydd. Fel y dadleua Lyn Bicker, rheolwr gyfarwyddwr TSO Consulting mewn erthygl ddiweddar yng nghylchgrawn ILM, sef *Edge*

Mae effaith buddsoddi mewn hyfforddiant ar berfformiad ariannol yn fwy tebygol o fod trwy welliant graddol mewn meysydd megis cynhyrchiant, ansawdd a gofal am gwsmeriaid na thrwy gynydd sydyn yn y cyfranddaliadau ....

Gall fod yn anodd gwahaniaethu rhwng buddion sy'n tarddu o hyfforddiant a buddion sy'n tarddu o sbardunau busnes eraill. Gall gwerthusiadau hyfforddi fod yn anghyson ac yn oddrychol yn aml, a gall camgyfathrebu rhwng y rheiny sy'n comisiynu'r hyfforddiant a'r rhai sy'n cyfranogi ohono arwain at rwystredigaeth a diffyg ymddiriedaeth i'r naill garfan a'r llall. Y canlyniad? I lawer sefydliad, nid yw mesuriad fawr mwy na dalen werthuso ticio blychau sy'n gostus ac yn wael ei dyluniad. Nid yw'r 'ddalen lawen' ôl-hyfforddi bondigrybyyll hyn ddim mwy nag ateb byrhoedlog ac amddiffynnol yn aml. Gellir dadlau mai boddhad syml ag achlysur hyfforddi yw'r wybodaeth fusnes leiaf perthnasol y mae rheolwyr ei hangen.

Âr erthygl ymlaen i bwysleisio pwysigrwydd sicrhau bod yr hyfforddiant yn berthnasol i'r busnes (nid yn unig oherwydd bod arian ar gael i'w wario), a phwysigrwydd sesiynau adrodd yn ôl yn dilyn hyfforddiant, rhannu gwybodaeth, a

Bydd mesur hyfforddiant dros y tymor hir a thrwy asesiad cynhwysfawr o wybodaeth, agwedd o ran sgiliau a pherfformiad yn sicrhau dull cyson o weithredu. Mae prosesau ar gyfer hyn yn cynnwys y system arfarnu neu adborth 360 gradd sy'n helpu i wneud y cysylltiad rhwng datblygiad a pherfformiad effeithiol yn y swydd yn eglur.

ac yn olaf ac yn drawiadol

Mwynhad yw elfen bwysicaf y budd a ddaw o fuddsoddiad, ac mae hyn yn gwneud cyfraniad positif i amrywiaeth eang o sefydliadau. Dylid mwynhau dysgu, a'i ystyried yn gyfle ar gyfer twf personol a phroffesiynol. Oherwydd mae gweithwyr bodlon yn helpu i greu yn y sefydliad y math o ddiwylliant sy'n effeithio'n bositif ar y llinell isaf.

Mae gwerthusiad yn dod yn fwyfwy pwysig i sefydliadau, darparwyr hyfforddiant ac asiantaethau'r llywodraeth fel ei gilydd. Yn 2004, cynhaliodd Training Zone arolwg o bron i 500 o aelodau ar eu hagweddau tuag at ddyfodol hyfforddiant. Fe wnaethant adrodd fel a ganlyn

Dywed dwy ran o dair o'r aelodau bod gwerthuso hyfforddiant yn dod yn fwyfwy pwysig iddynt, fodd bynnag, y 'ddalen lawen' yw'r dull mwyaf cyffredin o werthuso o hyd. Mae'n bosibl y bydd angen newid y ddibyniaeth hon ar ddalenni adborth os yw'r cynnydd a ragwelir mewn ffurfiau datblygu unigolyddol megis hyfforddi un-i-un a dysgu hunangyfarwyddol am barhau.

Ymddengys bod y syniad o gyfrifo'r adenillion ar fuddsoddiad mewn hyfforddiant yn parhau i fod yn beth prin. 18% sy'n dweud eu bod yn gwerthuso yn rheolaidd yn y modd yma. Fodd bynnag, mae'r duedd i lunio dadl fusnes dros hyfforddi yn parhau, ac roedd mwy na thraean yn disgwyl i adenillion ar fuddsoddiad ddod yn destun trafod iddynt yn ystod 2004.

Cred Cyngor Rheolaeth Cymru fod angen inni fynd i'r afael â gwerthuso datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru. Mae ELWa ac asiantaethau eraill eisoes yn rhoi blaenoriaeth i hyn mewn perthynas â'u hamrywiol raglenni, ond credwn hefyd fod angen dod â hyn i lawr i lefel cwmnïau a sefydliadau unigol.

Yr hyn sydd ar goll ar hyn o bryd yw proses holi effeithiol a fydd yn helpu busnesau a sefydliadau i benderfynu drostynt eu hunain a yw gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn gwneud unrhyw wahaniaeth i gynhyrchiant eu staff a'u sefydliad.

Mae'r problemau sy'n gysylltiedig ag ymchwil o'r math yma wedi'u nodi'n eglur yn yr adroddiadau y dyfynnir ohonynt uchod, ac ni ellir eu hanwybyddu.

Fodd bynnag, cred Cyngor Rheolaeth Cymru bod angen a chyfle i fynd i'r afael â'r anawsterau hyn yng Nghymru trwy ymchwil a allai arwain gweddill y DU.

Rydym felly wedi comisiynu ymchwil â'r nod o gynnig datrysiadau ar gyfer y ddwy broblem ganlynol:

- Sut mae helpu busnesau a sefydliadau i fesur a yw gwelliannau mewn sgiliau rheoli ac arwain yn effeithio ar eu perfformiad busnes?
- Beth fyddai'r dulliau mwyaf priodol i'w defnyddio yng nghyd-destun Cymru, lle mae BBaChau â llai nag 20 aelod o staff yn amlwg iawn yn y proffil busnes?

ac yna o gynnal peilot o'u datrysiad arfaethedig gyda grŵp dethol o gwmnïau a sefydliadau ar hyd a lled Cymru.

Cynhelir yr ymchwil yn hanner cyntaf 2005, a chyhoeddir y canlyniadau yn nhymer yr hydref.



## 20. Y DYFODOL

Mae adroddiad y WDA *Technolegau'r Dyfodol* a gyhoeddwyd yn 2004 yn cynnwys y dyheadau canlynol ar gyfer Cymru'r dyfodol:

- Gweithredu'r technolegau diweddaraf sy'n:
  - gwella cynaliadwyedd cymdeithasol
  - gwella ansawdd bywyd
  - creu cymunedau cytbwys
  - creu swyddi o werth uchel
  - annog cynhwysiant cymdeithasol ac economaidd.
- Diwylliant 21ain ganrif bywiog sy'n cynnwys sector BBaChau cynyddol sy'n tyfu.
- Cydweithredu agosach rhwng cwmnïau, yn lleol ac yn rhyngwladol, sy'n annog chymhwyso ac arloesi technolegol.
- Canolfannau Rhagoriaeth o'r radd flaenaf sy'n cydweithredu ar lefel leol a byd-eang ac sy'n trosglwyddo gwybodaeth o labordy i gymwysiadu busnes sy'n creu cyfoeth.
- Twf economaidd a yrrir gan gydyfeiriant cyffredinol technolegau a'r datblygiadau cyflym mewn biowyddoniaeth a nano-dechnoleg.
- System addysg sy'n darparu sgiliau sy'n berthnasol i anghenion cwmnïau yn lleol ac yn fyd-eang.
- Defnyddio galluoedd technoleg i wella ansawdd bywyd poblogaeth sy'n heneiddio.
- Manteisio'n llawn ar brofiad a chyflogadwyedd y boblogaeth sy'n heneiddio i fynd i'r afael â phrinder sgiliau.
- Seilwaith priodol ar gyfer dysgu gydol oes.
- Sector cyhoeddus rhagweithiol sy'n hwyluso.

Cydbwysir y dyheadau â barn amrywiaeth eang o fudd-ddeiliaid ar y materion y mae angen i Gymru fynd i'r afael â hwy yn awr os yw hi i wireddu ei photensial a'i dyheadau:

- Diffyg yn y gallu i gystadlu â rhanbarthau Ewropeaidd eraill
- Diwylliant barhaus o ddibyniaeth
- Canfyddiad ynglŷn ag absenoldeb sefydliadau ymchwil o'r radd flaenaf
- Diffyg cydweithredu rhwng prifysgolion yng Nghymru
- Diffyg cydweithredu rhwng cwmnïau
- Agweddau o'r oes ddiwydiannol mewn economi byd-eang wedi'i seilio ar wybodaeth
- Llai o gyfleoedd am fuddsoddiad tramor uniongyrchol
- Ychydig o gydnabyddiaeth am symudiadau demograffig yn y dyfodol
- Set sgiliau gwael – diffyg cydlynid rhwng y system addysg a chyfleoedd cyflogaeth
- Yr angen am ddysgu gydol oes
- Gwendid yn y seilwaith cludiant – cyswllt rhwng y gogledd/de, ffyrdd, rheilffyrdd ac awyr
- Cysylltiadau awyr rhyngwladol gwan â gweddill Ewrop/y byd.

Mae'n amlwg nad yw ansawdd rheolwyr ac arweinwyr Cymru ar y naill restr na'r llall, ond credwn fod yr holl faterion hyn, yn ddyheadau ac yn farn gyfredol, mor bwysig ym maes rheolaeth ac arweinyddiaeth (sef y sbardun ar gyfer newid) ag ydynt ym myd technoleg.

Cydweithredu a dysgu oddi wrthym ein gilydd fydd y ffordd ymlaen i BBaChau yng Nghymru, fel y pwysleisia'r dyfyniad air am air hwn o'r un adroddiad gan WDA:

Mae angen system rhwydwaith ar gwmnïau bach a chanolig er mwyn sicrhau bod ganddynt gymuned agos. Ble bynnag y maent, maent yn gwybod y gallant gysylltu â'i gilydd..... Nid oes hyn gennym ni o gwbl. Ac i genedl o'n maint ni, mae angen hynny arnom i roi mantais i ni, a bydd y fantais hon yn un sylweddol hefyd.

Cyhoeddodd y *Harvard Business Review* yn ei rifyn Chwefror 2005 “*Breakthrough ideas for 2005*”, sef eu harolwg blynyddol o syniadau rheolaeth newydd nifer fawr o arbenigwyr. Roedd 20 o syniadau ar eu rhestr yn cwmpasu amrediad o fiometreg a blogs i reolaeth fyd-eang a Hawliau Eiddo Deallusol. Dyma ddeg o'r syniadau sy'n werth i bob rheolwr ac arweinydd yng Nghymru sy'n meddwl am ddyfodol ei sefydliad gnoi cil arnynt:

- **Arweinwyr sy'n newid eu meddwl**

Mae arweinwyr mawr yn deall mai newid cwrs yw'r peth callaf i'w wneud o dro i dro. Ond beth yw cyfrinach gwneud hyn yn llwyddiannus? Rhaid braenaru'r tir yn dda o flaen llaw, a chyflwyno gwroldeb cywirol. Rhaid i arweinwyr – a'r cyhoedd – gydnabod nad yw newid meddwl yn arwydd o anallu i arwain; yn hytrach, mae'n arwydd o allu i ddysgu.

- **Gwella perfformiad busnes**

Beth sydd angen i chi ei wneud i sicrhau bod eich sefydliad yn gweithredu ar ei orau? “Strwythurau, hawliau penderfynu, ysgogiadau a gwybodaeth” yw blociau adeiladu sylfaenol DNA corfforaethol. Ond fel DNA dynol, mae peryglon ynghlwm wrth ymyrryd ag un elfen ar ei phen ei hun. Mae barn amgen o “anatomy perfformiad” yn nodi pum peth y mae angen i gwmnïau eu gwneud yn well: cydbwysu galwadau rheolaethol heddiw a fory, creu “lluosogwyr doniau” sy'n chwyddo cyfraniadau pobl; cymhwyso technoleg yn strategol yn hytrach nag ar gyfer cynyddu cynhyrchion fesul tamaid; canolbwyntio ar nifer fechan ddedol (ond amrywiol) o agweddau ar fusnes sy'n hanfodol i lwyddiant; ac adolygu'n barhaus fywiogrwydd y sefydliad.

- **Arloesi mewn cysylltiadau cwsmeriaid**

Mae gan bob cenhedlaeth cynhyrchion a gwasanaethau newydd hanner oes silff y genhedlaeth flaenorol. I sicrhau mantais gystadleuol sy'n parhau, ceisiwch symud eich ymdrechion arloesi i ochr y galw. Yn y pen draw, y modd y bydd cwmnïau yn trin rhyngweithio â chwsmeriaid, ac nid yr hyn y mae'r cwmnïau'n eu cyflwyno i'r farchnad yn unig, sy'n pennu a fyddant yn goroesi neu'n trengi.

- **Dibynadwyedd ynteu dilysrwydd**

Nid yw cwmnïau'n sylweddoli y bydd eu systemau yn llai dilys neu ystyrion wrth iddynt eu gwneud yn fwy dibynadwy. Adlewyrchir dilysrwydd mewn strategaeth gadarn, agosrwydd cwsmeriaid, rhagoriaeth o ran cynllun, creadigrwydd, swyddi ystyrion, cyfrifoldeb cymdeithasol corfforaethol a chwmni llwyddiannus. I'w hachub eu hunain, fe fydd yn rhaid i gorfforaethau ddarganfod sut i fod yn fwy croesawgar tuag at bobl sy'n gyfforddus yn trin data niwlog, yn defnyddio'u barn ac yn creu synnwyr o ddiben yn y gweithle. Mae angen i fyrddau ddeall bod amrywiaeth yn y deilliannau yn arwydd yr un mor debygol o greadigrwydd ag arwydd o reolaeth wael, a pho fwyaf y byddant yn ceisio cael gwared ar amrywiaeth, mwyaf y byddant yn bodloni ar gyffredinedd.

- **Marchnata dialog**

Bydd rheolwyr marchnata yn treulio cymaint o amser yn ymboeni ynghylch pa bobl i'w targedu â pha neges fel eu bod yn anwybyddu mater pryd i raddau helaeth. Nodi pa bryd y bydd anghenion a dyheadau yn newid, a phenderfynu pa bryd y bydd angen help ar gwsmeriaid yw'r ffyrdd gorau o gyfleu'r neges. Mae “marchnata dialog” yn helpu cwmnïau i fynd ati i 'weld yr haearnau poeth – a'u taro'.

- **Pleidwyr dilyniant**

Dywedir wrthym mai'r gallu i gefnogi newid yw nod amgen arweinydd. Ond nid yw hynny'n golygu bod modd i ddilyniant ofalu amdano'i hun. Mae angen pleidwyr ar ddilyniant hefyd, ond maent yn brin neu'n anaddas yn aml. Mae'n wir na fydd cwmni yn llwyddo heb newid. Ond mae rôl y pleidwyr dilyniant yr un mor heriol. Y dasg yw sicrhau'r effeithiolrwydd mwyaf wrth ymdopi â newid, a tharfu cyn lleied â phosibl ar y busnes hwnnw a roddodd i chi yr hyn sydd gennych heddiw.

- **Cyfle canol oed**

Mae pobl yn byw'n hirach, felly tybiwn y byddant wedi ymdeol am gyfnod hwy. Dyna'r ffordd anghywir o edrych ar hirhoedledd. Yn lle hynny, dylem fanteisio i'r eithaf arno, gan roi cyfle i weithwyr yng nghanol eu hoes dreulio blwyddyn neu ddwy yn ailadfer eu hegri a mynd ar drywydd diddordebau newydd. Byddai llawer yn dychwelyd i'w swyddi â chymhelliant i ddechrau ail gyfnod o berfformiad campus.

- **Strategaeth barasit**

Mae dull "trechaf treisied" o drin busnes yn galw am ddefnyddio pob adnodd i atal busneswyr rhag dod i mewn. Mae parasitedd, ar y llaw arall, yn awgrymu i'r strategwyr y gallai fod budd mewn lleihau'ch amddiffyniad. Mae natur yn cynnig rhai syniadau ar gyfer troi bygythion yn lwyfan ar gyfer arloesi. Er enghraifft, oni fyddai gwneuthurwyr nwyddau moethus ag enw brand yn ystyried nwyddau rhad sy'n eu hefelychu yn "baill" wrth ennill ymwybyddiaeth brand y cwsmeriaid nad yw eu hincwm yn cyfateb i'w chwaeth o ran ffasiwn. Ynteu a fyddai cwmnïau'n dysgu gwersi gwerthfawr o gynhyrchiant cost-isel, a dulliau ffynonellu a dosbarthu y rhai sy'n eu hefelychu? Nid oes unrhyw atebion parod i gwestiynau o'r fath ond am y rheswm hwnnw yn benodol maent yn cynnig cyfle i ddianc o'r cysyniad o fusnes fel rhywbeth cystadleuol neu ysglyfaethus yn unig, ac i ragweld ffyrdd cwbl newydd o lunio strategaeth.

- **Gwneud i'r dechnoleg weithio i chi**

Bydd cwmnïau yn llwytho'u gweithwyr gwyrbodaeth â chyfrifiaduron pen bwrdd a phen-glin, PDAs, ffonau symudol, cyfathrebwyr diwifr, e-bost, lleisbost a negeseuon di-oed, ac yna'n eu gadael i fynd ar eu liwt eu hunain, i bob pwrpas. Ni fydd gweithwyr yn derbyn ond ychydig o gyfarwyddyd neu ddim o gwbl ynghylch sut i gymhwyso'r technolegau hyn i'w gwaith, a bydd y dyfeisiadau'n parhau i fod heb eu hintegreiddio i raddau helaeth. O ganlyniad, bydd gweithwyr gwerthfawr yn treulio rhan helaeth o'u diwrnod yn gwneud rhywbeth nad ydynt yn ei wneud yn dda. Hyd yma, nid oes unrhyw arferion gorau ar gyfer gwella rheolaeth gwyrbodaeth bersonol, felly dylai cwmnïau fod wrthi'n arbrofi i fanteisio i'r eithaf ar y dechnoleg. Gall gweithwyr y rheolir eu hamgylchedd gwyrbodaeth allanol yn dda gadw eu hamgylchedd mewnol, sef eu hymennydd, yn rhydd oddi wrth annibendod, ac yn gweithio ar anterth ei effeithlonrwydd.

- **Gwerth eu darllen?**

Bydd cyhoeddwr yn cynhyrchu miloedd o lyfrau busnes bob blwyddyn, ac mae nifer aneirif o erthyglau, cylchlythyrau a gwefannau am reolaeth, ond gwastraff amser yw llawer o'r cyngor ar y gorau, ac ar y gwaethaf, fe all greu mwy o broblemau nag y mae'n eu datrys. Felly sut y byddwch chi'n gwahanu'r grawn o'r us yn y farchnad syniadau rheolaeth? Gochelwch rhag unrhyw beth sy'n cael ei alw'n "newydd". Byddwch yn amheus o bethau "a brofir drwy hanesyn". Byddwch yn effro i hanner gwirioneddau. Osgowch y rhai sy'n honni bod yn gurus. Deallwch y tueddiadau gwyrbyddol, e.e. y dyhead i glywed newyddion da, neu i ffafrio syniadau rydym yn cytuno â hwy, neu bobl sy'n cytuno â ni. Fel cyngor ar ddiem, os nad yw cyngor rheoli yn achosi o leiaf rywffaint o anghysur, mae'n debyg na fydd yn cael fawr o effaith.

Mae angen i reolwyr ac arweinwyr yng Nghymru symud ymlaen o ddatrysiadau ddoe i broblemau heddiw, a dechrau datblygu eu sgiliau heddiw i fynd i'r afael â heriau yfory.

I wneud hyn, byddem yn awgrymu deg ffactor allweddol:

## I. Cydweithredu

Rhaid inni wneud mwy i rannu syniadau ac arfer gorau, trwy ehangu mentrau megis rhaglen Y Tu Mewn i Ddiwydiant Cymru, ac ymdrechion newydd i hwyluso rhwydweithiau busnesau a sefydliadau sy'n awyddus i ddysgu o'i gilydd. Gallant ddefnyddio'r cydweithredu hyn i ennill grym prynu cryfach i gefnogi datblygu eu rheolwyr a'u harweinwyr.

## 2. Hunanymwybyddiaeth

Fel rheolwyr ac arweinwyr mae angen inni fod yn fwy ymwybodol o'r sgiliau y mae eu hangen arnom i gyflawni heriau ein busnes neu ein diwydiant penodol ni, ac yn llawer mwy hunan-feirniadol o'r graddau yr ydym ni ein hunain yn cyflawni'r setiau sgiliau. Mae angen inni ddarganfod beth yw ein sgiliau, ac yna mynd i'r afael â meysydd gwendid yn gyflym, oherwydd ni fydd y byd yn aros amdanom os ydym ar ei hôl hi.

## 3. Buddsoddi mewn datblygiad

Rhaid inni dorri allan o lestair diwylliant dibyniaeth lle nad oes dim yn digwydd oni bai fod yna grant ar gael ar ei gyfer, a bod pobl yn gofyn "Pwy sy'n mynd i dalu?" hyd yn oed cyn iddynt ddechrau edrych ar yr hyn sydd ar gael. Rhaid ystyried datblygu rheolwyr ac arweinwyr fel buddsoddiad ag enillion mesuradwy, ac nid fel cost sy'n draul ar adnoddau prin. Mae'n annhebygol y bydd ariannu cyhoeddus yn parhau i gefnogi datblygu rheolwyr ac arweinwyr mewn cwmnïau sydd â'r gallu, os nad yr ewyllys i fuddsoddi yn hyn eu hunain. Bydd newid radical yn digwydd i'r diwylliant lle disgwylir i fusnesau a sefydliadau ariannu eu buddsoddiad eu hunain mewn gweithgareddau datblygu.

## 4. Meddwl strategol

Rhaid i reolwyr mewn busnesau o bob maint dreulio mwy o amser yn gofyn y cwestiynau sylfaenol: Beth yw hynt fy musnes, fy niwydiant, fy sector? Beth yw'r heriau byd-eang? Beth fyddai'n digwydd pe byddwn i'n colli fy nhri chwsmwr pwysicaf fory? I beth ydw i am i fy musnes ddatblygu? Ble hoffwn i fod bum mlynedd i nawr? Beth hoffai fy staff gael oddi wrthyf i? Cwestiynau fel hyn sydd wrth wraidd gwir ddatblygiad rheolwyr ac arweinwyr.

## 5. Deall technoleg

Mae technoleg yn newid, ac yn ein newid ni, yn gyflymach nag y gallwn ddychmygu fyth. Nid yw hyn yn golygu bod yn rhaid i bob un ohonom fod yn berchnogion balch ar y dyfeisiadau llaw diweddaraf a thechnoleg gyfathrebu. Yr hyn mae'n ei olygu yw bod yn rhaid i reolwyr drin technoleg o bob math fel lleygwyr deallus sy'n gofyn cwestiynau syml – sut fydd hyn yn fy helpu i i wneud pethau yn well, yn gyflymach, ac yn graffach? – a chael atebion yr un mor syml ond cost-effeithiol, a chynllunio yn unol â'r rheiny.

## 6. Arloesedd

Fe fu arloesedd yn air ffasiynol ers amser maith erbyn hyn, i'r graddau nad yw bellach yn ymddangos yn arloesol. Ond mae angen inni fynd yn ôl i'r sylfeini. Mae lle hanfodol bwysig i arloesedd radical mewn technoleg, mewn cynhyrchion, prosesau a systemau. Ond i'r rhan fwyaf o fusnesau bychain, mae'r cwestiwn yn frawychus o syml, ac mae'r ateb yn wir her: Pa beth newydd alla' i wneud heddiw/yr wythnos yma/y mis yma i wella fy musnes? Ac os mai "Defnyddio'r e-bost yn amlach" yw'r ateb i chi, yna dyna arloesedd ichi.

## 7. Rheoli ansicrwydd

Er cymaint y byddem yn hoffi i'r byd fod yn syml ac yn ddu a gwyn, nid felly ydyw. Fel rheolwyr ac arweinwyr rydym yn fwy ymwybodol o hyn na neb, ond weithiau teimlwn mai ein gwaith ni yw gwneud i'r llwyd ymddangos yn ddu a gwyn, oherwydd mai dyma mae ein staff yn ei ddisgwyl gennym. Mae'n rhaid inni ddysgu sut i fyw gyda'r ffaith fod y byd yn ansicr ac na ellir rhagweld beth sy'n digwydd ynddo, ac mae'n rhaid inni helpu eraill i fyw gyda hyn, ond pair creadigrwydd ac arloesedd yw hynny.

## 8. Arweinyddiaeth

Gallwn oll ddarllen llyfrau (ac mae cannoedd ohonynt) am arweinyddiaeth, gallwn wrando ar y gurus arweinyddiaeth (ac mae cannoedd o'r rheiny hefyd), a gallwn ddarllen rhestrau o sgiliau a phriodweddau arweinyddiaeth (nid yw'r rheiny'n brin chwaith), ond yr hyn sydd o bwys yw eich arweinyddiaeth yn eich sefydliad chi, a'r cwestiwn syml y mae'n rhaid ichi ddod o hyd i ateb eglur a phendant iddo, sef "Beth fydd yn gwneud i bobl fy nilyn i?"

## 9. Deallusrwydd emosiynol

Yma y clywoch chi hyn gyntaf. Fe fydd deallusrwydd emosiynol yn dechrau cystadlu ag arweinyddiaeth cyn bo hir fel y thema y bydd yn rhaid ichi ddarllen yn ei chylch. Pam? Oherwydd ei bod yn ymwneud â deall yr hyn sy'n ein hysgogi ni a phobl eraill. Neu fel y dywedodd John Mayer a Peter Alovey, "Y gallu i ddirnad, i integreiddio, i ddeall ac i reoli'n fyfyr gar eich teimladau eich hun a theimladau pobl eraill". Y ddealltwriaeth honno sy'n gwneud i bethau ddigwydd. Mae Daniel Goleman yn datgan hyn yn gryfach fyth, "i sicrhau perfformiad ardderchog ymhob swydd ymhob maes, mae cymhwysedd emosiynol ddwywaith mor bwysig â galluoedd gwybyddol pur. Wrth sicrhau llwyddiant ar y lefel uchaf, mewn swyddi arweinwyr, deallusrwydd emosiynol sy'n cyfrif am y fantais gyfan bron iawn."

## 10. Gwerthoedd

Beth sydd o bwys mewn gwirionedd? Â hyn at wraidd popeth a ddywedasom uchod. Beth mewn gwirionedd sydd o bwys i chi, eich staff, a'ch busnes, i'ch dirnadaeth o gymdeithas, a'ch dirnadaeth o Gymru? Eich gwerthoedd sy'n ategu'ch dirnadaeth o fywyd, eich dirnadaeth o'r byd nawr, a'r byd fel yr hoffech iddo fod. Ac fel arweinwyr a rheolwyr mae gennym oll ran i'w chwarae yn y dasg o greu y byd yr hoffem ni ei weld, yn hytrach na derbyn y byd sydd gennym.

# ATODIADAU



# ATODIAD I

## Marchnata

Crynodeb Gweithredol yw'r isod o adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Gwasgu'r Botymau Iawn* – Marchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru a gyhoeddwyd yn 2004.

- **Pam mae marchnata yn bwysig?**

Defnyddir cofair adnabyddus mewn cyrsiau marchnata i grynhoi elfennau allweddol unrhyw ymgyrch neu ddarn o lenyddiaeth farchnata: AIDA – (*attention, interest, desire, action*) sylw, diddordeb, dyhead, gweithredu.

Sicrhau sylw'r cwsmeriaid, ennyn eu diddordeb, cynyddu eu dyhead, a gweithredu ar hyn, sef prynu.

Ceir corff cryf o dystiolaeth na fydd mentrau bach a chanolig eu maint ledled y DU (nid yng Nghymru yn unig y ceir y broblem hon) yn rhoi llawer o sylw i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, nad oes ganddynt diddordeb ynddo, a llai fyth o ddyhead amdano. O'r herwydd, ni fyddant yn gwneud unrhyw beth ynglŷn ag ef, neu byddant yn gwneud rhyw fymryn yn unig.

Mae'n rhaid inni ymdrin â'r broblem hon o alw ar lefel sylfaenol iawn y sylw, y diddordeb a'r dyhead, sydd â chysylltiad agosach â chysyniad datblygu rheolwyr ac arweinwyr, a manteision hynny, nag â phrynu cynhyrchion a gwasanaethau mewn gwirionedd.

- **Â phwy rydym ni'n siarad?**

Nid grŵp unffurf mo rheolwyr. Bydd y busnes, y sefydliad a'r sector maent yn gweithredu ynddo yn diffinio eu hagweddau, eu hymddygiad, eu rolau, eu cyfrifoldebau a'u hanghenion datblygu. O fewn y categorïau hynny bydd maint y sefydliad a'i safle presennol yn y farchnad hefyd yn diffinio'r nodweddion hyn.

BBaChau sy'n cyfrif am y rhan fwyaf o ddiwydiannau Cymru, a'r BBaChau sy'n wynebu'r rhwystrau mwyaf, o ran agwedd a chymhelliant. O ganlyniad, byddant yn buddsoddi llai mewn hyfforddiant nag y bydd sefydliadau mwy.

Mae gan 99% o holl fentrau Cymru lai nag 50 o weithwyr, sef 55% o'r gyflogaeth, a 46% o'r trosiant. Mae gan 1% yn unig o fentrau Cymru fwy na 50 o weithwyr, sef 45% o'r gyflogaeth, a 54% o'r trosiant.

Mae'n rhaid inni ddenu sylw a diddordeb BBaChau yng Nghymru a defnyddio nodweddion neilltuol y sector hwnnw i ddiffinio'r dull o farchnata a fydd yn trosi diddordeb yn ddyheu ac yn weithredu.

- **Sut allwn ni oresgyn y rhwystrau?**

Mae yna rwystrau mawr o ran adnoddau ac agweddau sy'n rhwystro neu'n atal rheolwyr mewn mentrau bach neu ganolig eu maint rhag meddwl am gyfleoedd i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, eu harchwilio a manteisio yn llawn arnynt. Ymhlith y rhwystrau hyn mae:

amser; staff llanw i wneud y gwaith pan fydd rheolwyr neu arweinwyr yn absennol; cost, diffyg nawdd; ansawdd yr hyfforddiant; argaeledd hyfforddiant; diffyg gwybodaeth; iaith; perthnasedd; safbwyntiau tymor byr; diffyg cefnogaeth; cadw staff; diffyg brwdfrydedd; cymhelliant; diwylliant y cwmni.

Bydd angen i unrhyw ymgyrch neu fenter farchnata ystyried y rhain, a gwneud popeth o fewn ei gallu i droi agweddau negatif yn weithredu positif.

### ● **Beth sydd angen inni ei ddweud?**

Yr hyn sydd ei angen yw geiriau sy'n llwyddo i fynd dan groen y cwsmeriaid, sy'n ddiamau yn apelgar, ac sydd o fudd amlwg. Y neges allweddol yw mai dyma yw datblygu rheolwyr:

llwybr i lwyddiant; yn ymwneud â chyflawni canlyniadau; cyfrwng i helpu pobl i feddwl yn wahanol amdanynt eu hunain a'u sgiliau; ffordd o helpu pobl i ymddwyn yn wahanol, gyda chanlyniadau gwell a mwy o foddhad yn eu swydd; rhywbeth sy'n werth chweil ei wneud oherwydd ei bod yn wych bod yn dda yn eich swydd.

Mae'n rhaid i weithgareddau datblygu rheolwyr ysgogi gwir ddyhead, â'r nod o wneud gwahaniaeth go iawn, fel rhan naturiol o fywyd yn hytrach nag fel ategolyn dewisol.

### ● **Pa fotymau sydd angen inni eu gwasgu?**

Wrth farchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, mae angen canolbwyntio yn bennaf ar agweddau a chymhellant, cyn gweithredu. Ond mae llawer o reolwyr "yn rhy brysur yn torri'r coed i hogi'r fwyell." Beth yw'r ysgogwyr emosiynol a allai newid hyn:

hunan-barch; dyhead i lwyddo; ofn methu yn bersonol; gwell swydd; cadw staff; peidio ag aros yn llonydd; disgwyl yr annisgwyl; sgiliau isel yn arwain at lawer o straen; lleihau risg; hyder cwsmeriaid; codi arian; help llaw; pobl sy'n tyfu ar gyfer busnes sy'n tyfu; allwch chi fforddio peidio.

### ● **Pa weithredu sydd ei angen?**

Ni fydd ymgyrch farchnata gyffredinol, na mentrau marchnata unigol mae'r darparwr yn eu harwain, yn cyflawni rhyw lawer os na cheir gweithredu cyflenwol i newid diwylliant o ddifaterwch a difrawder yn ddiwylliant o ymwneud bwriadol. Mae'r gweithredu cyflenwol hyn yn ymwneud â:

pherthnasedd y ddarpariaeth; hyblygrwydd; dal nhw'n ifanc; sgiliau graddedigion; rheolwyr canol; unigolion sy'n batrwm i eraill; gwrtharwyr; mentoriaid; clystyrau diwydiant; astudiaethau achos; tröedigion; dysgu; marchnata sy'n seiliedig ar atebion; pecynnu; cydweithrediad; gwasgu'r botymau; diwylliant dibyniaeth; gwerth am arian; nawdd; cyfryngau.

A phwy sy'n mynd i wneud hyn oll? Ni. Trwy ddewis datblygu ein hunain, a thrwy wneud yn siŵr bod yr help y mae ei angen arnom fel cwsmeriaid ar gael yn y lle ac ar yr adeg mae ei angen arnom, am bris gallwn ei fforddio, gan gynnig manteision byddwn ni yn eu dynodi ac y gallwn ni eu mesur.

### ● **Camau nesaf**

Mae angen dull newydd arnom wrth farchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, fel y dengys yr adroddiad hwn. Ond nid yw'r botymau y mae angen eu gwasgu wedi'u cyfyngu i reolwyr yn gyffredinol na rheolwyr BBaChau yn benodol. Yn eu plith mae:

- Llywodraeth Cynulliad Cymru: mae'n rhaid i farchnata gychwyn ar y lefel uchaf
- Y Cyngor Cenedlaethol - ELWa a'r WDA: sicrhau bod adnoddau'n cyfateb i'r rhethreg
- darparwyr hyfforddi'r sector cyhoeddus: dod o hyd i ffyrdd llawn dychymyg o werthu buddion yn hytrach na chynhyrchion
- darparwyr hyfforddi'r sector preifat: sicrhau mai'r farchnad sy'n eu gyrru, yn hytrach na'r noddwyr
- ymgynghorwyr marchnata: dyfeisio a gwerthu ymgyrchoedd llawn dychymyg i bob un o'r uchod.

Mae angen inni farchnata'r angen i farchnata yn well. Megis cychwyn yn unig yw hyn. Ond bydd yn gêm hir.



## ATODIAD 2

### Arloesi

Ceir isod Grynodedb Gweithredol adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru ar *Rheoli ac Arloesi* a gyhoeddwyd yn 2003

Mae *Cymru o Blaid Arloesi*, Cynllun Gweithredu Llywodraeth Cynulliad Cymru ar gyfer Arloesi, yn ymrwymo Cyngor Rheolaeth Cymru i chwarae rôl arweiniol yn y gwaith o “Roi'r Sgiliau Arloesi Angenrheidiol i Bobl.”

Yn ystod 2002, gofynnodd Cyngor Rheolaeth Cymru i William Battle Associates gynnal cyfres o gyfweiliadau manwl â 12 cwmni yng Nghymru i ddarganfod eu “cyfrinachau arloesi”.

Mae'r adroddiad hwn yn cyflwyno darganfyddiadau'r ymchwil hon fel ffordd o rannu arfer gorau ac annog pobl eraill i arloesi a chreu amgylchedd lle y gall arloesedd ffynnu.

Nid yw arloesi'n golygu datblygu cynnyrch a thechnolegau newydd yn unig, ond yn hytrach y broses gyfan o gyflwyno a chynnal diwylliant o greadigrwydd a meddwl gwreiddiol ym mhob agwedd ar redeg busnes drwyddo draw.

Mae ymchwil yr Adran Masnach a Diwydiant a Chyddfederasiwn Diwydiant Prydain wedi sefydlu bod y cwmnïau mwyaf cystadleuol yn y DU yn cael eu harwain gan unigolion brwdfrydig, llawn gweledigaeth, sy'n hybu newid. Mae'r rhain yn adnabod eu cwsmeriaid ac yn cyflwyno cynnyrch a gwasanaethau newydd a gwahanol drwy gydol yr amser.

Mae ymchwil a gynhaliwyd yng Nghymru wedi nodi saith “cyfrinach arloesi”

- Arweinyddiaeth
- Strategaeth
- Pobl
- Proses
- Cynnyrch/Gwasanaethau
- Canolbwyntio ar Gwsmeriaid
- Creu Elw trwy Fantais Gystadleuol

Mae arweinyddiaeth ar gyfer arloesedd yn gyfuniad o reoli'n sefyllfa sydd ohoni a chanolbwynt allanol i ddeall y farchnad a lle y mae'n mynd iddo. Bydd arweinwyr yn pennu cyflymder a chyfeiriad y busnes. Mae angen sgiliau gwahanol i'r rhai sydd eu hangen i reoli. Bydd yn rhaid i arweinwyr fod yn feddwl agored, herio'r hyn sy'n bodoli eisoes a chael y dynamiaeth i lwyddo. Yn anad dim, bydd yn rhaid iddynt werthfawrogi pobl.

Mae'n rhaid i arloesedd helpu i ddatblygu strategaeth cwmnïau a rhaid iddi gael ei defnyddio yng nghyd-destun y sefyllfa y mae'r busnes am fod ynddi. Yna, bydd yn rhaid i'r rheolwyr a'r gweithlu cydweithio fel tîm i arloesi er mwyn cyflawni'r nodau busnes y maent yn eu rhannu.

Mae diwylliant cwmni yn hanfodol i hybu arloesi a mantais gystadleuol. Y cwestiwn allweddol ar gyfer rheolwyr yng Nghymru yw ‘A ydym ni'n cael y gorau oddi wrth ein pobl?’

Bydd yn rhaid iddynt sicrhau bod pob un o'u gweithwyr o'r farn eu bod yn cael boddhad o'u gwaith, ac yna bydd yn rhaid manteisio i'r eithaf ar y cyfleoedd i gasglu syniadau, er mwyn cynyddu eu gallu i gynyddu proffidioldeb.

Mae cwmnïau arloesol yn dangos nodweddion Gweithio ar Sail Perfformiad Uchelradd (*High Performance Working*), â phwyslais mawr ar weithio mewn tîm, annibyniaeth wrth wneud penderfyniadau, cysylltiad llawn â holl broses y busnes, pwyslais ar ddatblygu sgiliau, a chydabyddiaeth o lwyddiant.

Bydd arweinwyr a rheolwyr arloesol yn barod i dderbyn gwybodaeth feirniadol, byddant yn gyfathrebwyr ardderchog, yn gwybod pan fydd angen gweithredu ar frys, ac

- yn codi cwestiynau ynghylch y sefyllfa sydd ohoni
- yn adnabod y cwsmer yn dda
- yn arfer rheolaeth 'ymarferol'
- yn gwybod beth yw pŵer syniad da
- yn dyheu am ddysgu ac yn rhannu profiadau

Hefyd, bydd yn rhaid iddynt sicrhau eu bod yn recriwtio'r bobl gywir, yn eu defnyddio yn y ffordd fwyaf effeithiol posibl, ac yn cydnabod ac yn gwobrwyo'r cyfraniadau arloesol y mae'n bosibl i bob un gweithiwr eu gwneud.

Bydd yn rhaid cael proses ar gyfer rheoli a symbylu arloesedd. Bydd yn rhaid i'r broses

- gasglu syniadau oddi wrth weithwyr a chwsmeriaid yn gyflym
- dwyn sylw at faterion allweddol i ddod o hyd i atebion i broblemau neu i ddatblygu syniadau newydd
- mesur y pethau cywir a defnyddio'r data hyn yn arloesol
- rhwydweithio â'r rhai y tu allan i'r cwmni i gael persbectif busnes ffres.

Bydd yn rhaid i reolwyr sydd am arwain arloesedd fod yn barod i herio yr hyn sy'n bodoli eisoes ac, os bydd angen, bod yn amhoblogaidd er mwyn i'r busnes allu manteisio ar gyfleoedd newydd. Bydd yn rhaid i'r rheolwr arloesol fod yn feistr ar newid. Y cwestiwn allweddol yn yr achos hwn yw 'A ydw i, fel rheolwr, wedi edrych ar y gorwel am gyfleoedd a bygythiadau a fydd yn cael effaith ar fy busnes?'

Hefyd, bydd yn rhaid i reolwyr ddysgu i reoli'r arloeswyr trwy fod yn agored, yn fyfyrion, ymateb i syniadau, eu cefnogi a bod yn gallu croesawu newid. Bydd rheolwr sydd â budd o gadw'r sefyllfa sydd ohoni yn mygu arloesedd.

Mae cwmnïau arloesol yn gyfarwydd â'u cwsmeriaid gan mai hwy a fydd y symbyliad mwyaf ar gyfer cynnyrch a gwasanaethau newydd. Ond, mae'n rhaid i'r arloesedd hefyd fod yn rhagweithiol, a rhagweld anghenion cwsmeriaid llawer o flynyddoedd o flaen llaw.

Roedd cwmnïau'r ymchwil hwn yn dangos eu bod hefyd yn manteisio i'r eithaf ar y lwc dda a'r cyfleoedd busnes a ddaeth i'w rhan i ddatblygu cynhyrchion a gwasanaethau newydd a oedd yn fodd i'w gwneud hwy yn wahanol yn y farchnad.

Gall llwyddiant presennol busnes, a'i welliant graddol a pharhaus, fod yn rhwystr mawr i arloesi. Gall hyn greu hunanfodddhad. Nid gwelliant parhaus mo arloesi, ond yn hytrach newid sydyn pan fydd yr hyn a gynigir i'r cwsmer yn darparu gwerth ychwanegol sylweddol, ac yn bodloni angen cwsmer nad yw'r cwsmer hwnnw wedi ei gyfleu.

Mae canolbwyntio ar gwsmeriaid a dyfnder gwybodaeth am y cwsmeriaid yn ffactorau hanfodol ar gyfer llwyddiant cwmnïau arloesol. Mae yna ddwy ffordd y mae cwmnïau arloesol yn rhoi eu hunain yn sefyllfa eu cwsmeriaid, sef; caniatáu i staff ar bob lefel ymweld â chwsmeriaid a dysgu oddi wrthynt, a dadansoddi cwynion cwsmeriaid yn greadigol.

Mae arloesi'n rhoi blaen cystadleuol i gwmni; dyma'r ffordd y bydd cwmnïau'n gwahaniaethu eu nwyddau a'u gwasanaethau hwy oddi wrth nwyddau a gwasanaethau eu cystadleuwyr.

Awgryma'r ymchwil hon po fwyaf yw lefel y grymuso ar gyfer arloesi, mwyaf oll yw gallu'r cwmni i gynyddu'r elw.

Bydd angen i reolwyr arloesol ofyn cwestiynau'n gyson ynglŷn â'u busnes a'u marchnad, a defnyddio'r atebion hyn i arloesi a gwella eu busnes.

Mae'r adroddiad hwn yn crynhoi cyfrinachau arloesi cwmnïau blaenllaw yng Nghymru, yn ogystal â defnyddio hyn i symbylu mwy o gwestiynau y dylai pob rheolwr ofyn ynglŷn â'u busnes ei hunain er mwyn iddynt ddod yn fwy arloesol, yn fwy llwyddiannus ac yn fwy proffidiol.



## ATODIAD 3

---

### Mentora

Ceir isod Grynodedb Gweithredol adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru ar *Mentora yng Nghymru* a gyhoeddwyd yn 2004.

---

### Cefndir

Mae adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu*, a gyhoeddwyd fis Mehefin 2003, yn dwyn sylw at bwysigrwydd mentora fel un o'r dulliau datblygu allweddol ar gyfer rheolwyr, yn enwedig y rheiny mewn busnesau bychain.

Un o'r amcanion strategol yn *Agenda ar gyfer Gweithredu* yw "helpu rheolwyr i nodi eu hanghenion eu hunain o ran datblygu" ac ar frig y rhestr o weithredoedd allweddol i gyflawni hyn mae "sefydlu, cynnal, darparu a gwerthuso cynllun mentora rhwng busnesau, sefydliadau, ac unigolion."

Mae adroddiadau dilynol o SFEDI a CBI wedi cadarnhau ymhellach bod angen datblygu cynlluniau mentora mewn busnes ac ar ei gyfer.

Yn 2004, aeth Cyngor Rheolaeth Cymru â'r cynigion hyn ymlaen trwy gynnwys Grŵp Gwaith i ystyried statws cyfredol mentora yng Nghymru a'i ddatblygiad i'r dyfodol.

Mae aelodau'r Grŵp Gwaith, a restrir yn y Diolchiadau ar dudalen 4, yn bobl o'r sectorau cyhoeddus, preifat a gwirfoddol sy'n ymwneud â sefydlu neu redeg rhaglenni mentora yn eu sefydliadau eu hunain, yn rheoli rhaglenni mentora ledled Cymru, neu'n darparu gwasanaethau mentora i unigolion, busnesau neu sefydliadau yng Nghymru.

Cynlluniwyd yr adroddiad hwn sy'n edrych ar drafodaethau ac argymhellion y Grŵp Gwaith i ysgogi cynnydd

- ran deall ystyr a buddiannau mentora
- yn y diddordeb mewn cynlluniau mentora a chyfranogiad ohonynt
- yn nifer y cynlluniau mentora a mentoriaid
- hyfforddiant mentoriaid
- cydlyniant cynlluniau mentora sydd eisoes yn bodoli

a bydd pob un o'r rhain yn effeithio'n arwyddocaol ar ansawdd rheolwyr a staff, llwyddiant cyfundrefnol, a datblygiad economaidd Cymru.

### Diffiniadau

Y diffiniad mwyaf syml yw mai "help y naill unigolyn i'r llall â gwneud trawsnewidiadau arwyddocaol o ran gwybodaeth, gwaith, neu feddwl" yw mentora, ond mae gan ddiffiniadau hirach elfennau allweddol cyffredin sy'n canolbwyntio ar ddysgu, cyfrinachedd, ymddiriedaeth, newid, dull cyfannol o weithredu, a pherthnasedd personol.

### Pwysigrwydd

Mae mentora yn bwysig yn y cyd-destun busnes i baratoi darpar anelwyr uchel ar gyfer uwch reolaeth ac ar gyfer cyfarwyddo, denu recriwtiaid o ansawdd, cadw'r doniau gorau, gwella perfformiad cyfle cyfartal, atgyfnerthu newid diwylliannol, rhyddhau potensial, ac arddangos ffyrdd newydd o weithio.

## **Mentoriaid a'r Rhai sy'n cael eu Mentora**

Priodoleddau allweddol mentor yw bod yn rhaid iddo ef neu iddi hi allu sefydlu ac adeiladu cydberthynas, gwranddo'n astud, defnyddio dealltwriaeth dda o'r broses ddysgu, bod ag agwedd feddyliol bositif, gofyn cwestiynau craff, darparu adborth, cyfeirio at ffynonellau eraill all helpu, a hybu ymrwymiad i weithredu er mwyn cyflawni nodau cytunedig.

Er mwyn cael budd o'r berthynas fentora dylai'r rhai sy'n cael eu mentora fod llawn cymhelliant, yn rhagweithiol, yn barod i arbrofi, yn feddwl agored, yn fyfyrion, yn hunanddisgybledig, yn frwdfrydig, a bod â'r gallu i fynegi eu hunain. Os nad ydynt, fe fydd angen i fentor eu herio a'u cefnogi i ddatblygu'r nodweddion hyn, neu o leiaf i gynyddu eu hymwybyddiaeth o'r cyfleoedd y gellid eu colli o'r herwydd.

## **Fframwaith**

Mae'n rhaid i'r holl fentora fod o fewn cyd-destun wedi'i sefydlu gan fframwaith eglur a chytundeb o'r dechrau sy'n cwmpasu pedair agwedd: trefniadol, proffesiynol, personol a seicolegol.

## **Maglau**

Mae'r rhesymau mwyaf cyffredin dros fethiant perthnasau a rhaglenni mentora yn rhai cyd-destunol, rhyngpersonol a threfniadol.

- nid yw'r sefydliad yn ddigon cefnogol na'n ddigon eglur ynghylch pam mae mentora'n bwysig
- adweithiau croes pobl eraill, neu'r ymddiriedaeth a'r gydberthynas rhwng y mentor a'r sawl mae'n ei fentora yn chwalu
- cael ei or-reoli neu ei dan-reoli

## **Mentora yng Nghymru**

Mae yna sawl ffurf ar fentora yng Nghymru:

- mentora a ddefnyddir fel rhan allweddol o ddatblygiad staff mewn sefydliadau bach a mawr
- rhwydweithiau cyngor busnes y mae mentora'n chwarae rhan ynddynt
- rhaglenni mentora a noddir ag arian cyhoeddus
- ymgynghorwyr preifat sy'n cynnig cefnogaeth a hyfforddiant mentora
- perthnasau mentora busnes i fusnes
- perthnasau mentora rhwng cydweithwyr

Dyma'r heriau a'r cyfleoedd:

- cydnabod pwysigrwydd mentora ym mhob sector
- darparu mwy o gefnogaeth i raglenni mentora'r sector cyhoeddus
- cydlynu ac ehangu'r ddarpariaeth gyfredol
- darparu mwy o wybodaeth am dechnegau, moeseg a ffiniau mentora
- helpu cynghorwyr ac ymgynghorwyr i ddiffinio'u rôl fel mentoriaid yn fwy manwl-gywir
- cydnabod yn ehangach bod llawer o bobl eisoes yn ymwneud â mentora
- hybu mentora fel llwybr datblygu strategol, effaith uchel a chost-effeithiol
- gwahaniaethu'n eglur rhwng mentora, hyfforddi un-i-un, cwnsela a chynghori.

## Strategaeth

Rydym o'r farn y dylai Cymru ddatblygu mentora drwy amrywiaeth eang o fentrau i:

- hybu mentora
- annog rhaglenni mentora mewnol
- hwyluso mentora rhwng cwmnïau
- cydlynu ac ehangu'r ddarpariaeth sydd eisoes yn bodoli
- hyfforddi ac achredu mentoriaid
- datblygu strwythurau goruchwyllo
- datblygu rhwydweithiau mentoriaid.

Yn wahanol i lawer o raglenni hyfforddi a datblygu, mae mentora

- yn hyblyg
- wedi'i ganolbwyntio yn llwyr ar anghenion y cleient
- â nod i gyflawni canlyniadau mae'r cleient yn eu diffinio
- yn cael ei yrru gan y cleient.

Golyga hyn bod llwyddiant (dros amser) yn sicr, bod y canlyniadau i'w gweld ar unwaith, a bod modd asesu cost-efeithiolrwydd. O ganlyniad, daw busnesau, yn enwedig busnesau bach, i sylweddoli'n gyflym bod mentora'n gwirioneddol weithio.

## Argymhellion

Er mwyn newid gwedd mentora yng Nghymru, mae'r Grŵp yn cynnig 15 argymhelliad sy'n ymwneud â

- strategaeth
- buddsoddiad
- rhwydweithiau
- goruchwyliaeth
- safonau
- datblygiad proffesiynol
- cyrff proffesiynol
- cefnogaeth
- diffiniadau
- arfer gorau
- achlysuron
- ymchwil
- ansawdd
- marchnata
- hyfforddiant

## Canlyniadau

Bydd yr argymhellion strategol a thactegol yn arwain at

- well ymwybyddiaeth o fentora
- gwell cysylltedd rhwng darparwyr
- fframweithiau arfer gorau mwy eglur
- cynnydd yn y galw
- gwell datblygiad corfforaethol
- llwyddiant economaidd



## ATODIAD 4

### Diagnosteg

Crynodeb Gweithredol yw'r canlynol o adroddiad CRG Consultancy ar yr ymchwil i offerynnau diagnostig i reolwyr, a gomisiynwyd gan ELWa yn 2004

Comisiynwyd CRG Research Cyf gan ELWa fis Mawrth 2004 i gynnal prosiect â'r nod cyffredinol o adolygu'r angen am fanyleb ar gyfer un neu fwy o offerynnau hunan-ddiagnostig i reolwyr yng Nghymru, yn enwedig rheolwyr BBaChau, a chan ddibynnu ar ganlyniadau ymchwil pen desg ac ymgynghori/gwaith maes, cynnig braslun ar gyfer y fanyleb honno.

Roedd gan y prosiect 3 amcan:

- Cynnal ymchwil â BBaChau i geisio deall eu hymwybyddiaeth, eu defnydd a'u gofynion o offeryn o'r fath.
- Ymchwilio i'r offerynnau diagnostig cyfredol o'u cymharu â'r gofynion a nodwyd yn ystod y rhaglen waith, cynhyrchu dadansoddiad o gryfderau a gwendidau offerynnau sy'n bodoli eisoes, a'u hadolygu.
- Llunio argymhellion ar gyfer datblygu offeryn arweinyddiaeth a rheolaeth hunan-ddiagnostig, os yw'r rhaglen ymchwil yn cefnogi hyn.

Roedd rhaglen waith y prosiect yn cynnwys:

- Cynnal cyfweiliadau wyneb-yn-wyneb gyda 26 o "ddarparwyr gwybodaeth allweddol" o ELWa, Llywodraeth Cynulliad Cymru, WDA, sector Addysg/hyfforddi a nifer o gyrff eraill (gan gynnwys cyrff yn cynrychioli busnesau, cynghorwyr ac ymgynghorwyr busnesau'r sector preifat ac SSDA).
- Cynnal ymchwil pen desg i adolygu amrywiaeth eang o adroddiadau ac offerynnau sy'n bodoli eisoes sy'n mynd i'r afael â materion rheolaeth/arweinyddiaeth
- Grŵp cychwynnol o gyfweiliadau dros y ffôn â 53 o berchnogion/rheolwyr BBaChau yng Nghymru.
- Datblygu manyleb ddrafft ar gyfer offeryn hunan-ddiagnostig posibl
- Adolygu'r fanyleb ddrafft gyda pherchnogion/rheolwyr BBaChau unigol ac mewn 3 grŵp ffocws.
- Cynhyrchu manyleb derfynol ar gyfer offeryn hunan-ddiagnostig ar gyfer rheolaeth/arweinyddiaeth, a llunio argymhellion ar gyfer y ffordd orau o'i ddatblygu a'i ddefnyddio.

Roedd y casgliadau cychwynnol yn cadarnhau mai ychydig iawn o offerynnau sydd ar gael ar hyn o bryd, sydd yn wirioneddol mynd i'r afael ag anghenion perchnogion/rheolwyr BBaChau sy'n ceisio adnabod eu cryfderau a'u gwendidau rheolaeth/arweinyddiaeth, er gwaethaf nifer uchel yr offerynnau sydd yn edrych ar faterion sy'n ymwneud â'r sefydliad cyfan a materion sy'n benodol i bersonoliaeth.

Daeth digon o gadarnhad trwy'r rhaglen ymchwil fod lefelau cyfredol y galw am weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru yn gymharol isel, yn enwedig o blith BBaChau, ac mae'n bur debyg y bydd hyn yn cael ei adlewyrchu yn y galw cychwynnol am offerynnau hunan-ddiagnostig.

Ar y llaw arall, ceir tystiolaeth gadarn bod angen offerynnau hunan-ddiagnostig effeithiol, ac mae'r adroddiad yn nodi nifer o ffyrdd y gellid trosi hyn yn alw trwy gyflwyno, hybu a chefnogi priodol.

Fodd bynnag, fe wnaeth cyfran uchel o'r rhai a gyfwelwyd gyfleu eu pryder ynghylch cyflenwad y gwasanaethau oedd yn cefnogi datblygu rheolwyr/arweinwyr. Ceir pryder na fydd rheolwyr sy'n defnyddio offeryn hunan-ddiagnostig yn ei chael yn rhwydd adnabod dulliau safon uchel o ddiwallu'r anghenion y maent wedi'u nodi. Yn ogystal â sicrhau bod unrhyw offeryn yn cyd-fynd â'r gwasanaethau cefnogi sy'n bodoli eisoes, mae angen dybryd am uwchraddio 'isadeiledd' Yr argymhellion allweddol yw, yn gyntaf, bod ELWa a'i bartneriaid strategol yn sicrhau bod y gwaith datblygu i gynhyrchu offeryn datblygu rheolwyr ac arweinwyr hunan-ddiagnostig yn mynd rhagddo.

Dylai'r offeryn gyd-fynd â'r fanyleb ganlynol:

- bod yn seiliedig ar y safonau galwedigaethol newydd i reolwyr
- cwmpasu pob cymhwysedd a allai fod yn berthnasol, ond gallu canolbwyntio ar feysydd blaenoriaeth yn gyflym
- cynnig modylau ac opsiynau, fel bod modd i reolwyr gael mwy o wybodaeth fanwl ynghylch meysydd sy'n allweddol iddynt hwy/eu sefydliad
- bod o ddi-ddordeb uniongyrchol i reolwyr nad oeddent yn meddwl rhyw lawer am ddatblygiad personol cyn hynny; defnyddio cyn lleied â phosibl o jargon, a geirfa na fydd yn gyfarwydd i'r rheiny heb addysg reolaethol ffurfiol
- cysylltu â gweithgareddau cefnogi busnes eraill lle bo'n briodol, er mwyn hybu'r offeryn a chefnogi rhoi ei ddarganfyddiadau ar waith
- wedi ei ddylunio â'r bwriad y bydd o ddefnydd i reolwyr BBaChau sydd dan bwysau ac yn brin o amser
- cael ei gyflwyno'n ddeniadol, bod yn symbylol ac yn rhwydd ei ddefnyddio
- bod ar gael ar bapur ac ar-lein
- bod modd ei ddefnyddio yn effeithiol fel 'offeryn' annibynnol a thrwy drafodaethau 'cyfryngol' â chyngorydd
- bod yn berthnasol i anghenion BBaChau, boed yn anghenion y rheolwyr-berchnogion eu hunain neu'n anghenion y busnes
- bod modd ei gwblhau (yn rhannol o leiaf) mewn dim mwy nag 20 munud; os oes modylau ar gael, fe fydd y rhain bron yn sicr yn gofyn am fwy o amser
- rhoi canlyniadau y gellir eu hystyried yn 'gadarn' ac yn 'ddibynadwy'
- arwain ymlaen at dechnegau diagnostig mwy trylwyr lle bo'n briodol
- nodi cryfderau yn ogystal â gwendidau
- dangos lle mae'r anghenion datblygu
- bod modd ei ddefnyddio eto o dro i dro i asesu faint o gynnydd a wnaed
- cysylltu ag amrediad o weithgareddau datblygu hyblyg o ansawdd uchel, fel bod modd gweithredu yn gyflym ac yn effeithiol ar y darganfyddiadau
- bod ar gael, heb gost, i unrhyw un sydd am ei ddefnyddio (dylid codi am raglenni dilynol o ansawdd uchel, fodd bynnag)

Byddai angen ymrwymadau mawr o ran adnoddau i ddatblygu offeryn ac i roi'r gefnogaeth angenrheidiol iddo er mwyn iddo gael ei dderbyn gan fwy na llond dwrn o BBaChau yng Nghymru. Mae'r adroddiad yn argymhell bod ELWa a'i bartneriaid priodol yn rhoi mwy o ystyriaeth i sut y gellid dod o hyd i ffynonellau ariannu a cefnogaeth arall. Awgrymir cynllun gwaith drafft ar gyfer datblygu'r offeryn, fodd bynnag.

Dylid pennu blaenoriaeth uchel i ystyried y ffordd orau o integreiddio offeryn â gwasanaethau cefnogi arweinyddiaeth/rheolaeth eraill, a dylid rhoi sylw parhaus i wella'r 'isadeiledd' cyffredinol sydd ar gael i gefnogi rheolwyr/perchnogion BBaChau sy'n ceisio uwchraddio'u galluoedd rheoli ac arwain.



# ATODIAD 5

## Perfformiad Campus yn y Gwaith

Ceir isod Gynodeb Gweithredol adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Cymru Uchel ei Pherfformiad – gwir brofiad, gwir lwyddiant: perfformiad campus ymarferol yn y gwaith a gyhoeddwyd yn 2005.*

Ceir ambell ddiffiniad o berfformiad campus yn y gwaith. Rydym wedi ceisio cyfod gwahanol ddulliau yn y canlynol:

Mae arferion perfformiad campus yn y gwaith yn hybu lefelau uchel o gyfaddaster, hyblygrwydd ac ymwneud, ac maent yn galluogi pobl ar bob lefel yn y sefydliad i ymwneud â datblygu prosesau, nwyddau a gwasanaethau. Maent yn cynnwys hybu gweithio fel tîm a chyfleoedd dysgu ac arferion sy'n wahanol i draddodiad 'gorchymyn a rheoli' er mwyn sicrhau gwelliant cyson fesul cam a newidiadau arwyddocaol yn eu perfformiad.

Nid oes amheuaeth fod hyn yn cynrychioli dull newydd o reoli ar gyfer y rhan fwyaf o sefydliadau. Er nad oes yr un o sefydliadau'r astudiaethau achos yn sôn am berfformiad campus yn y gwaith fel y cyfryw, mae'n amlwg bod y sefydliadau yn ein hastudiaethau achos naill wedi penderfynu'n benodol y bydd eu bodolaeth a'u llwyddiant yn dibynnu ar eu gallu i reoli yn y ffordd hon. Ystyriant yr hyn a wnânt yn ffordd o redeg eu sefydliad yn llwyddiannus ac o barhau i wneud hynny. Mae hyn yn amlwg o'r nodweddion perfformiad campus yn y gwaith a geir ymhob un:

- **Anthony A Davies**

Gweledigaeth o bosibiliadau gwella perfformiad sy'n cael ei chyflawni trwy gynnwys pobl. Grŵp staff yn gweithio trwy gynigion i wella prosesau. Cynnal 'diwrnod arloesi' i annog meddwl creadigol ynghylch dyfodol y cwmni.

- **Coleg Sir Gâr**

Gweledigaeth o fferm, rhwydwaith a chyfleuster uchel eu perfformiad. Pobl yn cael cyfle i fentro drostynt eu hunain mewn sefydliad addysgol traddodiadol. Dysgu ailgylchu, o'r fferm i'r coleg i'r rhwydwaith ac yn ôl eto.

- **Halo Foods**

Strategaeth sy'n cynnal cystadleugarwch trwy gynyddu gwerth ychwanegol trwy ymdrechion a chynnydd yng ngallu'r holl staff. Integreiddio cynnydd technegol â datblygiad pobl. Parhau i ddibynnu ar weithio fel rhan o dîm ac arweinyddiaeth effeithiol gydag arloesedd a sgiliau hunanreolaeth a rheolaeth y tîm.

- **Y Gofrestrfa Tir**

Newidiadau cyfundrefnol i resymoli prosesau, i ganolbwyntio'r cyfrifoldebau, i gynyddu lefelau sgiliau ac i ryddhau doniau. Rheolwyr a allai weld bod y problemau'n rhai diwylliannol yn ogystal ag yn rhai cyfundrefnol. Recriwtio pobl y mae eu hagweddau a'u doniau yn cyfateb i anghenion arferion perfformiad campus yn y gwaith.

- **Meritor HVBS**

Gwella sgiliau, yn enwedig sgiliau rheoli a hunanreoli gan ddefnyddio fframweithiau cymhwysedd. Sgiliau gweithio fel rhan o dîm a phrofiad wrth roi prosiectau gwella ar waith. Creu cyswllt rhwng dysgu, cyfranogiad a rheolaeth perfformiad.

- **Orangebox**

Strategaeth sy'n dibynnu ar ailddyfeisio gallu gweithgynhyrchu yn barhaus. Sicrhau bod doniau a menter sy'n bodoli eisoes wedi'u cysylltu a'u datblygu wrth wella cynhyrchiant. Cynnydd yn y defnydd o brosiectau trawsadrannol i fynd i'r afael â materion ehangach.

- **PerkinElmer**

Gweledigaeth a gwerthoedd y mae rheolwyr a goruchwylwyr wedi gweithio drwyddynt. Annog pawb i fod yn rhan o'r dasg o adfywio ac o sefydlu diwylliant o wella parhaus yn y ffatri. Dysgu yn sail i'r newid.

- **Cymdeithas Tai Unedig Cymru**

Cysylltu gwell perthnasau gwaith â gwell perfformiad. Defnyddio profiad staff i wella gwasanaeth i'r cwsmeriaid. Canolbwyntio datblygu rheolaeth ar dreiddio diwylliant partneriaeth trwy bob haen.

Y casgliad cyntaf o'r astudiaethau achos hyn yw bod *arferion perfformiad campus yn y gwaith wedi'u mabwysiadu oherwydd eu bod yn cyfrannu at amcanion cyfundrefnol*. Rhaid ystyried bod y penderfyniad i gyflwyno gwaith tîm, i annog pobl i gymryd rhan mewn ailgynllunio'r prosesau y byddant yn eu defnyddio neu i ddatganoli'r penderfynu, yn well ffordd o weithio ac o blesio cwsmeriaid. Ymhlith yr arferion a'r ymddygiadau eraill a welwyd oedd:

- pobl yn symud y gwaith o un tîm i'r llall ac o un unigolyn i'r llall i sicrhau bod y gwaith yn cael ei wneud
- staff yn chwilio am ddoniau fydd yn galluogi pobl i symud o un gorchwyl i'r llall
- gweithwyr yn dysgu sgiliau rheoli a sgiliau technegol
- cynlluniau awgrymiadau egnïol
- gwaith prosiect yn ymwneud â materion perfformiad
- mwy o ryddid i weithredu gan y gweithwyr
- datblygu sgiliau rheoli i annog ymwneud y staff

Yr ail gasgliad, fel y gŵyr unrhyw un sydd wedi rhoi newid ar waith mewn sefydliad, yw nad gwaith hawdd mo hynny. Mae'r adroddiad yn gwahaniaethu rhwng perfformiad ac arferion galluogi.

Y pethau fel gwaith tîm, yr hyn rydych am i bobl eu gwneud yn wahanol yw arferion perfformiad.

Yr arferion y mae angen i reolwyr eu sefydlu er mwyn sicrhau bod pobl yn cael eu cymell a'u paratoi i newid y ffordd y maent yn gweithio yw arferion galluogi.

Darganfu sefydliadau rhai o'r astudiaethau achos o brofiad blaenorol bod angen integreiddio arferion perfformiad ac arferion galluogi er mwyn llwyddo.

Mae sawl ffurf ar arferion galluogi, gan gynnwys cyfathrebu, gwobrwyo, dysgu a rheoli perfformiad. Maent yn gorfod adeiladu a sicrhau lefel ddigonol o ymddiriedaeth a chymhelliant er mwyn sicrhau momentwm cynyddol i'r newid. Ni ddylid rhagdybio bod ymddiriedaeth eisoes yn bodoli. Yn yr un modd, ni ddylid rhagdybio y bydd pobl yn anfodlon newid. Yr hyn y bydd y rhan fwyaf o bobl am ei gael yw bod yn rhan o broses y maent yn teimlo'n hyderus yn ei chylch ac sy'n darparu digon o gefnogaeth i'w galluogi i newid, a hefyd i fod ag ymdeimlad o berchnogaeth ar y broses honno.

Hefyd, er mwyn gwneud pethau'n wahanol, mae angen i swyddi newid, ac mae angen i'r bobl sydd yn y swyddi hyn ddysgu sut i newid. Mae angen integreiddio a chryfhau dysgu, perchnogaeth, a rheolaeth perfformiad. Nid yw cwrs hyfforddiant sy'n cynnig 'trochiad cyflym' yn ddigon.

Mae gweithio mewn sefydliad perfformiad campus yn y gwaith yn wahanol. Mae gofyn cael gwahanol fathau o sgiliau ac ymddygiad. Mae'n ddefnyddiol diffinio'r galluoedd a'r cymwyseddau newydd angenrheidiol. Dyma beth sy'n digwydd yn achos rôl a sgiliau rheolwyr, yn enwedig, sy'n gorfod annog, grymuso, hwyluso a hyfforddi, yn ogystal â monitro, arwain a hyd yn oed rheoli newid.

Mae sefydliadau'r astudiaethau achos i'w cael mewn nifer o sectorau diwydiant. Roedd angen i rai ohonynt newid ar unwaith. Roedd eraill yr un mor groyw eu barn am yr angen i newid, ond nid oedd amser pendant wedi'i bennu i gwblhau hyn. Ond roedd pob un yn teimlo bod yn rhaid iddynt newid er mwyn ffynnu. *Eu prif weithredwyr ddarparodd ysgogiad ar gyfer y newid, gan ddylanwadu ar yr hinsawdd o ymddiriedaeth a bennodd p'un a oedd pobl yn fodlon newid a dysgu. Fodd bynnag, pobl eraill oedd yn arwain y newidiadau a ddisgrifir yma mewn ambell achos, gydag arweinwyr newid eraill yn eu cefnogi ac yn bachu'r cyfle i gyfrannu ac i gynyddu eu datblygiad personol.*

*Er nad oedd llawer o'r arweinwyr newid hyn yn rheolwyr eu hunain, roedd yn rhaid i bob rheolwr mewn safle allweddol fod yn arweinydd newid.*

Felly a ddylai eich sefydliad arddel yr ymagwedd perfformiad campus yn y gwaith? Yn sylfaenol, mae a wnelo'r ateb â'r strategaeth fusnes rydych am ei dilyn. Mae hefyd yn dibynnu ar eich gweledigaeth ynghylch y cyfraniad y gallai pobl ei wneud, neu y mae angen i bobl ei wneud er mwyn sicrhau dyfodol y sefydliad. Peidiwch â gwangalonni o weld cymhlethdod ymddangosiadol y cyflawniadau y mae sefydliadau'r astudiaethau achos wedi eu sicrhau. Mae pob math o newid yn ymddangos yn gymhleth pan welir ef o'r tu allan, felly nid oes angen newid y sefydliad cyfan ar unwaith fel arfer. "Cadwch ef yn syml, sicrhewch mai chi sydd berchen arno, a gwnewch iddo ddigwydd", fel maent yn dweud yn Meritor HVBS.

*I roi cychwyn ar bethau, mae angen i'r rheiny sy'n ystyried dulliau perfformiad campus ateb tri chwestiwn:*

- *pam* - er mwyn sicrhau y byddai eu sefydliad hwy yn cael budd ohono?
- *beth* y mae angen ei wneud o ran arferion perfformiad ac arferion galluogi?
- *pwy* fydd yn arwain ac yn hyrwyddo'r newid ar bob lefel yn y sefydliad, o gofio y bydd angen dod o hyd i arweinwyr newid yn y sefydliad trwyddo draw wrth i'r newid fynd rhagddo.



# ATODIAD 6

## Llyfryddiaeth

- ABS: Pillars of the Economy: How UK business schools are meeting the global competitiveness challenge, 2003 – 2004.
- CBI: Arolwg o Dueddiadau Cyflogaeth 2004
- CBI: Informality Works: a new approach to training for SMEs
- CEL: Leading the Way 2004 – 2006.
- CfE: Leaders and Managers: learning their way, 2003.
- CMI: Developing Managers: a European perspective, 2004.
- CMI: Management Development Works: the evidence, 2005.
- CRhC: Cymru Uchel ei Pherfformiad: gwir brofiad, gwir lwyddiant – perfformiad campus ymarferol yn y gwaith, 2004
- CRhC: Datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu, 2003.
- CRhC: Mentora yng Nghymru, 2004.
- CRhC: Gwasgu'r Botymau lawn: marchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, 2004
- CRhC: Datblygu rheolwyr yng Nghymru: arolwg o'r arferion cyfredol 2004 – 2005.
- CUBS: Review of the Provision of Management Development and Leadership Training in Wales, 2004
- DFES: The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: the evidence, the prospects and the research needed, 2004.
- DTI: The Impact of Informal Working on Business Productivity, 2003.
- DTI: Competing in the Global Economy: the innovation challenge, 2003
- DTI: UK Competitiveness: moving to the next stage, 2003
- ELWa: Datblygu'r Gweithlu – Dysgu yn ac ar gyfer y gweithle, 2004.
- ELWa: Astudiaethau Achos ar Gyflogwyr: Agweddau tuag at ddysgu, 2004.
- ELWa: Cynllun Corfforaethol 2004 -2007
- ELWa: Cynllun Corfforaethol 2004 -2005
- ELWa: Working Knowledge: a survey of the principles of parity of esteem and its role in the promotion of vocational learning, 2004
- ESRC: Skills and Innovation in Modern Workplaces, 2003.
- FSB/SFEDI: Developing the Business and Developing the People: the view of small firms, 2003.
- FSW: Future Skills Wales 2003 Generic Skills Survey and Summary, 2004.
- IES: Managers as Developers of Others, 2004.
- ILM: People at the Heart of Leadership, 2004.
- IOD: Skills: transforming business (A Director's Guide), 2004.
- Leadership
- South West: What is Leadership? 2004.
- LICC: Cymru'n Ennill – Y Strategaeth Datblygu Economaidd Genedlaethol, 2002.
- LICC: Cymru: Gwlad Well, 2003.
- LICC: Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru 2005
- LICC: Manufacturing in Wales: the report of the manufacturing task and finish group, 2004.
- LSC: Rethinking the Process: strategies for integrating on- and off-the-job training, 2004.
- LSDA: Vocational Higher Education: does it meet employers' needs, 2003.
- LSDA: Working Towards Skills: perspectives on workforce development, 2002.
- Proudfoot
- Consulting: Missing Millions: How companies mismanage their most valuable resource, 2003
- SBC: Small Business Council Report 2003.
- SBC: Measuring Training in Small Firms: the Small Business Council's perspective, 2003
- SfBN: Skillfast-UK: Basic Management Model (Pye Tait), 2004.
- SfBN: Construction Skills: SME Leadership Model (Henley Management College), 2004
- SFEDI: Small Business Skills Assessment 2004
- SSDA: The Skills and Productivity Challenge: a summary of the evidence base for the SSDA's strategic plan 2003 – 2006.
- WDA: Technolegau'r Dyfodol: adroddiad terfynol, 2004.
- Work Foundation
- /ESRC: Can the UK learn to manage? 2003



# ATODIAD 7

## Rhestr Byrfoddau

AB	Addysg Bellach
ABS:	Cymdeithas Ysgolion Busnes
ACAS	Y Gwasanaeth Ymgynghori, Cymodi a Chymrodeddu
AU	Addysg Uwch
BBaChau	Busnesau Bach a Chanolig
BmP	Buddsoddwyr mewn Pobl
CBI	Cyddfederasiwn Diwydiant Prydain
CCAUC	Cyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru
CCETs	Consortiwm Addysg a Hyfforddiant Cymunedol
CE	Y Comisiwn Ewropeaidd
CEL	Canolfan Rhagoriaeth mewn Arweinyddiaeth
CEML	Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth
CfE	Canolfan Fenter
CGGC	Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru
CIPD	Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad
CLILC	Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru
CMI	Sefydliad Rheolaeth Siartredig
CRhC	Cyngor Rheolaeth Cymru
CUBS:	Ysgol Fusnes Prifysgol Caerdydd
DAD	Datblygu Adnoddau Dynol
DFES:	Adran Addysg a Sgiliau
DTI	Adran Masnach a Diwydiant
ELWa	Dysgu ac Addysgu Cymru
ERDF	Cronfa Datblygu Rhanbarthol Ewrop
ESF	Cronfa Gymdeithasol Ewrop
ESRC	Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol
FfCChC	Fframwaith Credydau a Chymwysterau Cymru
FSB	Ffederasiwn y Busnesau Bach
FSW	Sgiliau Dyfodol Cymru
HESA	Asiantaeth Ystadegau Addysg Uwch
IES	Sefydliad Astudiaethau Cyflogaeth
ILM	Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth
IOD	Sefydliad y Cyfarwyddwyr
LEED	Uned Arweinyddiaeth, Entrepreneuriaeth a Datblygu Economaidd, CUBS.
LICC	Llywodraeth Cynulliad Cymru
LSC	Cyngor Dysgu a Sgiliau
LSDA	Asiantaeth Datblygu Dysgu a Sgiliau
NVQ	Cymhwyster Galwedigaethol Cenedlaethol
QAA	Yr Asiantaeth Sicrhau Ansawdd
QCA	Awdurdod Cymwysterau a Chwricwlwm
RDA	Asiantaeth Datblygu Rhanbarthol
SAU	Sefydliadau Addysg Uwch
SBC	Cyngor Busnesau Bach
SBS	Gwasanaeth Busnesau Bach
SfBN	Rhwydwaith Sgiliau ar gyfer Busnes
SFEDI	Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain
SSC	Cyngor Sgiliau Sector
SSDA	Asiantaeth Datblygu Sgiliau Sector
TUC	Cyngres yr Undebau Llafur
Ufi	Prifysgol Diwydiant
UUK	Prifysgolion y DU
WDA	Awdurdod Datblygu Cymru
WEFO	Swyddfa Cyllid Ewropeaidd Cymru



## **Adroddiadau eraill gan Gyngor Rheolaeth Cymru**

### **2005**

Cymru Uchel ei Pherfformiad -  
Gwir brofiad gwir lwyddiant: perfformiad campus ymarferol yn y gwaith

Datblygu Rheolwyr yng Nghymru – arolwg o'r arferion cyfredol 2004 – 2005

Adolygiad Blynyddol Cyngor Rheolaeth Cymru 2004 -2005

### **2004**

Mentora yng Nghymru

Gwasgu'r Botymau lawn - Marchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru

Adolygiad Blynyddol Cyngor Rheolaeth Cymru 2003 - 2004

### **2003**

Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinwyr – Agenda ar gyfer Gweithredu

Rheoli ac Arloesi

Rheolaeth ac e-Fusnes

Gweithleoedd a Reolir Orau yng Nghymru 2003

Her Tîm Rheolaeth Cymru 2003

Adolygiad Blynyddol Cyngor Rheolaeth Cymru 2002 -2003

*Mae'r holl gyhoeddiadau hyn ar gael ar ein gwefan: [www.walesmanagementcouncil.org.uk](http://www.walesmanagementcouncil.org.uk)*

*Mae nifer gyfyngedig o gopiau argraffedig o'r cyhoeddiadau diweddaraf ar gael ar eich cais.*



**Cyngor Rheolaeth Cymru**  
**Wales Management Council**



Blwch Post 61, 25 Ffordd yr Eglwys Gadeiriol, Caerdydd, CF11 1AA

Ffôn: 029 2022 4114 Ffacs: 029 2022 4113

E-bost: [help@crc-wmc.org.uk](mailto:help@crc-wmc.org.uk) Gwefan: [www.walesmanagementcouncil.org.uk](http://www.walesmanagementcouncil.org.uk)