

# creu arfer da mewn rheolaeth ar gyfer y dyfodol



adroddiad a grynhyrchwyd gan weithgor o Gyngor Rheolaeth Cymru



# cynnwys

Crynodeb Gweithredol	4
Cyflwynaid	6
Canlyniadau'r Cylch Trafod:	
1.0 Datblygu Technoleg	7
2.0 Diwallu anghenion y Cwsmer	8
3.0 Yr amgylchedd busnes sy'n newid	9
4.0 Datblygu rheolwyr i ddiwallu anghenion y dyfodol	10
5.0 Busnesau bach	12
Atodiad 1: Bywgraffiadau Byr o'r Siaradwyr Allweddol	13
Atodiad 2: Gwefannau defnyddiol i gael rhagor o wybodaeth	14

## cyhoeddwyd Mawrth 2002

---

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru, sy'n cael ei gyllido gan Gynulliad Cenedlaethol Cymru, wedi ei sefydlu er mwyn hyrwyddo datblygiad rheolwyr mewn busnesau Cymreig ac yn y sectorau cyhoeddus a gwirfoddol yng Nghymru. Mae'r Cyngor yn gweithio gyda phartneriaid, yn arbennig ELWa a'r WDA, i gyflawni'r amcan hwn.

I gael manylion y gweithgareddau sydd gennym ar hyn o bryd, mae croeso i chi edrych ar ein safwe ni: **[www.crc-wmc.org.uk](http://www.crc-wmc.org.uk)**

Cyngor Rheolaeth Cymru, Blwch SP 61, Caerdydd, CF24 5YE.

**Ffôn:** 029 2045 0224. **Ffacs:** 029 2045 0231. **E-bost:** [help@crc-wmc.org.uk](mailto:help@crc-wmc.org.uk)

# rhagair



Bydd Cymru'n wynebu llawer o heriau yn y degawd nesaf, heriau fydd yn gofyn i ni drawsffurfio ein hunain yn economi gwybodaeth fydd yn gorfod cystadlu gyda'r cenhedloedd gorau yn y byd. Fel y dengys yr adroddiad hwn, bydd rheolwyr yng Nghymru yn wynebu llawer o wahanol heriau i gadw'n wastad gyda'r amrywiol newidiadau sy'n effeithio ar eu bywydau gwaith bob dydd yn ogystal â datblygu eu sefydliad at y dyfodol. Yn arbennig, mae'n dod yn amlwg y bydd angen harneisio technoleg newydd yn effeithlon ac yn effeithiol i ddeall ac ymateb i anghenion newidiol cwsmeriaid sy'n fwyfwy soffistigedig.

Bydd raid i reolwyr Cymreig newid eu dull o feddwl a'u steil er mwyn rhoi gallu i unigolion yn eu sefydliadau, gan sicrhau fod pobl ymhob haen yn rhan o'r ymgyrch gystadleuol. Bydd angen dysgu sgiliau newydd hefyd ym meysydd technoleg, arweinyddiaeth a mentergarwch i sicrhau fod cyrff, ac unigolion oddi mewn i'r cyrff, yn gwbl alluog i fanteisio'n llawn ar yr amgylchedd busnes newidiol.

Yn fwyaf pwysig, rhaid cyflawni'r ymgyrch i greu amgylchedd lle mae datblygu rheolwyr wrth galon unrhyw fusnes trwy bartneriaeth a chydweithio agos rhwng cyrff fel ELWa a Chyngor Rheolaeth Cymru, ysgolion busnes Cymru ac, yn fwyaf pwysig, y sector preifat. Mae'n amlwg, os ydym i fod yn rheng flaen y drefn economaidd newydd, fod raid gwneud datblygu rheolwyr yn un o'r blaenoriaethau economaidd allweddol yng Nghymru.

Dylan Jones-Evans

Cadeirydd Gweithgor CRC

Hyderwn y bydd yr Adroddiad hwn o werth wrth baratoi ar gyfer y dyfodol i:

- Reolwyr Gyfarwyddwyr a Pherchnogion Busnesau ac i Brif Swyddogion Gweithredol yn y sectorau cyhoeddus a gwirfoddol ar gyfer cynllunio datblygiad eu rheolwyr
- colegau a sefydliadau hyfforddi ar gyfer paratoi datblygiad eu rhaglenni datblygu rheolwyr
- rheolwyr eu hunain ar gyfer cynllunio ar gyfer eu datblygiad proffesiynol eu hunain

# crynodeb gweithredol



## 1.0 Cyflwyniad

1.1 Y cyfarwyddyd a roddwyd i'r Gweithgor oedd i ganfod yr anghenion sgiliau newidiol y bydd rheolwyr eu hangen yn y dyfodol. Un o gasgliadau pwysig yr astudiaeth hon yw y bydd rheolwyr yn dal i fod angen y sgiliau rheoli sy'n hysbys ar hyn o bryd. Fodd bynnag, bydd angen datblygu llawer o'r sgiliau hyn a'u hymestyn i ystyried strwythurau cyfundrefnol sy'n newid, y dulliau gweithio newidiol oherwydd technoleg sy'n datblygu a phatrwm newidiol masnach y byd. Yn arbennig, bydd sgiliau rheoli pobl a chyfathrebu hyd yn oed yn bwysicach yn y dyfodol. Nid yw'r Adroddiad hwn yn ymgais i ddiffinio dewis cynhwysfawr o sgiliau rheoli ond mae'n ceisio amlygu'r newidiadau fydd eu hangen. Crynodeb yw'r canlynol o'r sgiliau newydd hyn ac mae'n cynnwys cyfeiriadau at Adrannau Canlyniadau'r Cylch Trafod.

## 2.0 Sgiliau technoleg

2.1 Bydd angen i reolwyr presennol a rhai'r dyfodol allu deall y dechnoleg sy'n datblygu er mwyn:

- deall defnydd posibl o'r dechnoleg yn eu sefydliadau a pha mor gyflym mae'r dechnoleg yn datblygu
- deall goblygiad y dechnoleg sy'n datblygu ar farchnadoedd
- deall y datblygiadau tebygol sydd i ddod mewn technoleg allai effeithio ar eu sefydliad fel bygythiad ac fel cyfle
- bod yn ddefnyddiwr effeithiol o'r dechnoleg, fel gyrrwr car yn hytrach na mecanydd arbenigol, er mwyn bod yn batrwm ymddwyn oddi mewn i'r sefydliad
- gallu rhestru'r canlyniadau sydd eu hangen o gyfundrefnau technoleg er mwyn gallu paratoi cyfarwyddyd ar gyfer arbenigwyr dylunio
- gallu deall atebion technolegol sy'n cael eu cynnig gan staff mwy deallus mewn technoleg

2.2 O dderbyn hyn o ddealltwriaeth a chymhwysedd technoleg, dylai rheolwyr allu:

- datblygu eu sgiliau rheoli pobl i drin y gofynion ychwanegol sy'n cael eu dangos ym mharagraff 4.3 o Ganlyniadau'r Cylch Trafod
- cyflawni eu cyfrifoldebau dros reoli adnoddau ariannol a ffisegol yn llawer mwy effeithiol
- rheoli gwybodaeth yn effeithiol fel y manylir ym mharagraffau 4.6, 4.7 a 4.8

2.3 Roedd rhai o'r sylwadau a dderbyniwyd yn atgyfnerthu'r farn bod angen dybryd i ddatblygu sgiliau technolegol rheolwyr.

### 3.0 Sgiliau arwain

3.1 Ar hyn o bryd mae sgiliau arwain a mentora yn cael eu cydnabod fel gofyniad i reolwyr ond y farn yw y dylid rhoi mwy o bwyslais ar ddatblygu sgiliau arwain a mentora ymysg rheolwyr yn y dyfodol. Bydd pwyslais ar arwain timau amlddisgyblaethol a darparu arweiniad i dimau o staff gwasgaredig. Mae hyn o bwysigrwydd arbennig wrth ddatblygu uwch reolwyr i ddatblygu cyrff Cymreig yn effeithiol

### 4.0 Mentergarwch

4.1 Y farn yw ei bod yn hanfodol i reolwyr ddatblygu sgiliau mentergarwch os yw cyrff Cymreig i ddatblygu a llewyrchu oddi mewn i amgylchedd busnes fydd fwyfwy cystadleuol yn y dyfodol. Mae angen sgiliau mentergarwch er mwyn:

- gallu gweld cyfleoedd i'w sefydliadau eu hunain ac i ymchwilio a datblygu'r cyfleoedd hyn er lles y sefydliad
- gallu manteisio ar unrhyw gyfle i sefydlu eu busnesau eu hunain, neu is-gwmni o'r busnes gwreiddiol, er budd personol, er mwyn creu cyflogaeth a budd newydd i CMC Cymru

### 5.0 Sgiliau eraill

5.1 Mae sgiliau eraill sydd angen mwy o bwyslais yn y dyfodol yn cynnwys:

- i fod â meddwl agored i ystyried pob dewis a dull o weithio posibl
- i ddeall asesu risg a datblygu sgiliau rheoli risg

- i ddeall rheoli gwybodaeth
- i fod yn agored i rannu gwybodaeth a gweithio mewn partneriaethau gyda chyrrff eraill
- i allu canfod y sgiliau ac ymroddiad mwy sydd ei angen ar gyflogeion ac ymroddi i ddatblygu eu staff
- i ddysgu'r broses o ddysgu
- i ymroddi i'w datblygu proffesiynol parhaol eu hunain fel rheolwyr
- i fod â'r hyder i allu datblygu staff yn rhagweithiol er mwyn cynyddu ymddiriedaeth a sicrhau ymroddiad cyflogeion i ddefnyddio technoleg, y cwsmer fel canolbwynt, partneriaethau, gweithio mewn tim, gwelliant parhaol a datblygu eu sgiliau eu hunain yn barhaol

### 6.0 Defnydd o amser

6.1 Mae technoleg yn galluogi i ragor o wybodaeth fod ar gael yn gyflymach, mae yn galluogi cyfathrebu byd-eang drwy'r dydd bob dydd ac mae datblygiadau mewn cyfathrebu symudol yn rhoi uwch reolwyr o fewn cyrraedd ddydd a nos. Gall hyn arwain at broblemau straen ymysg rheolwyr a daw rheoli amser a datblygu'r gallu i ddweud "na" yn bwysicach fyth i reolwyr. Mae'n hanfodol i reolwyr allu cymryd amser gorau'n rhydd o'r dyletswyddau rheolaidd i feddwl yn strategol fel rheolwr unigol yn ystod y diwrnod gwaith ac fel rhan o dim o reolwyr yn ystyried materion strategol i'r sefydliad.



# cyflwyniad



*Yn y llun gwelir o'r chwith*

*Tina Stephens,*

*Ysgol Fusnes Wrecsam,*

*Patsy Woodward o Papurau*

*Newydd Gogledd Cymru,*

*Hywel Roberts o*

*Gyngor Rheolaeth Cymru,*

*a Jayne Roberts o ELWa.*

## Y gweithgor

Gwahoddodd Cyngor Rheolaeth Cymru aelod o'i Fwrdd, yr Athro Dylan Jones-Evans, i ffurfio Gweithgor i ymchwilio i anghenion datblygu rheolwyr yn y dyfodol. Aelodau'r grŵp oedd:

- Yr Athro Dylan Jones-Evans, Cyfarwyddwr Ysgol Menter a Datblygu Rhanbarthol, Prifysgol Cymru Bangor ac Aelod o Fwrdd y WMC
- Patsy Woodward, Cadeirydd Papurau Nydd Gogledd Cymru ac Aelod o Fwrdd y WMC
- Tina Stephens, Ysgol Fusnes Wrecsam, NEWI, a Chadeirydd Grŵp Datblygu Rheolwyr Gogledd Cymru
- Andrew Martin, Pennaeth Datblygu'r Gweithlu, ELWa Gogledd
- Jayne Roberts, Rheolwr Datblygu Busnes, ELWa Gogledd
- Hywel Roberts, Adran Weithredol WMC Gogledd Cymru yn darparu ysgrifenyddiaeth y Grŵp

## 2.0 Y siaradwyr allweddol

Yn y cyfarfod cyntaf ym mis Ionawr 2001 penderfynwyd gwahodd tri arbenigwr i arwain cylch trafod bach yn cynnwys rheolwyr o amrywiaeth yn cynrychioli busnesau mawr a bach a chyrrff cyhoeddus a gwirfoddol yng Nghymru. Roedd y siaradwyr allweddol i allu siarad am newidiadau mewn technoleg, strwythurau cyfundrefnol sy'n newid a'r dyfodol i fusnesau bach ac mae'r sector hwn yn bwysig i ni yng Nghymru. Y siaradwyr a wahoddwyd oedd:

- Denis Johnston, Prif Ymgynghorydd, Ymgynghorwyr Cyfathrebu BT
- Irena Grugalis, Ysgol Reolaethol Manceinion, UMIST, aelod o dim yn gweithio ar Brosiect Dyfodol Gwaith ESRC "Ffurfiâu Trefnyddol sy'n Newid ac Ail-lunio Gwaith"
- Ted Fuller, Cyfarwyddwr y Prosiect Rhagolygon Busnes Bach, Prifysgol Caerweir

Mae bywgraffiadau byr o'r siaradwyr allweddol i'w gweld yn Atodiad 1.

## 3.0 Y cylch trafod

Cynhaliwyd y Cylch Trafod yn Llangollen ar 11 a 12 Mawrth 2001. Defnyddiwyd y nodiadau a gymrwyd, adysgrifau'r cyflwyniadau, trafodaethau grŵp a'r sesiynau llawn i baratoi adroddiad drafft, a drafodwyd mewn cyfarfod estynedig o'r Gweithgor ar 21 Awst. Paratowyd ail ddrafft ac, ar ôl trafodaeth, datblygodd yn Ddogfen Ymgynghorol, a gyflwynwyd mewn Seminar ar 15 Tachwedd. Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn ddiolchgar am y sylwadau a dderbyniwyd yn y Seminar hwn ac yn ystod y misoedd dilynol. Ystyriwyd y rhain wrth gyhoeddi fersiwn terfynol yr adroddiad hwn.

# canlyniadau'r cylch trafod 1

## 1.0 Datblygu technoleg

1.1 Mae cyflymder datblygiad technoleg dros y 30 mlynedd diwethaf yn cael ei adlewyrchu yn Neddf Moore, sy'n datgan "Mae pŵer yn dyblu bob 18 mis, tra'r erys y costau'n gyson". Mae'r datblygiad hwn wedi effeithio ar holl gyrff, yn arbennig dros y 10/15 mlynedd diwethaf. Mae hysbysebion cyfrifiaduron personol dros y flwyddyn aeth heibio yn dangos y datblygiad hwn yn ddramatig. Y broffwydoliaeth yw y bydd Deddf Moore yn debygol o gyflymu yn y dyfodol.

1.2 Mae'r datblygiad wedi arwain at rwyddineb cynnal a throsglwyddo gwybodaeth oddi mewn i sefydliadau a rhyngddynt a chaniatáu mynediad llawer rhyddach at wybodaeth a dysg. Erbyn hyn mae dadansoddi a chyflwyno data, oedd yn aml yn y gorffennol yn waith fyddai'n mynd ag amser, yn gyflym a hawdd.

1.3 Gwnaeth y dechnoleg hi'n bosibl i bobl weithio ymhell oddi wrth ei gilydd ac i rwydweithio'n effeithiol. Gallwn nawr gyfathrebu'n fyd-eang a gweithio felly oddi mewn i farchnad fyd-eang. Mae sefydliadau yn gweithio fwyfwy drwy'r dydd bob dydd a'r rhagolygon yw y bydd y duedd hon yn parhau.

1.4 Mae cyfathrebu byd-eang yn caniatáu chwalu rhwystrau daeryddol ac amserol. Aeth adeiladau yn llai pwysig ac mae hyn yn caniatáu i fusnesau bach gystadlu'n effeithiol gyda chwmnïau mwy mewn marchnadoedd priodol.

1.5 Mae a bydd pobl ifanc sy'n dod allan o ysgolion a cholegau yn fwyfwy llythrennog mewn TG ac yn ddigon cymwys i ddeall a defnyddio'r dechnoleg newydd sy'n datblygu.

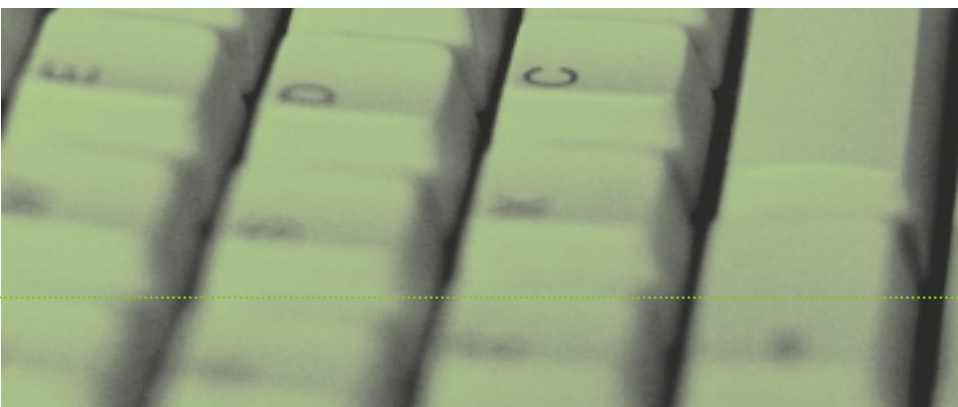
## Heriau i reolwyr

Mae'r heriau i reolwyr yn cynnwys deall y dechnoleg newydd sy'n datblygu i ddeall:

- sut mae modd ei defnyddio i weithredu'n fwy effeithiol oddi mewn i'w sefydliadau eu hunain gyda mwy o ddefnyddio rhwydweithiau CP, a'i defnyddio mewn dylunio a chynhyrchu ac ati fel y bo'n briodol
- sut mae modd ei defnyddio ar gyfer cyfathrebu allanol i ennill gwybodaeth o ffynonellau allanol, i gyfathrebu gyda chyflenwyr a chwsmeriaid a chyrrff allanol eraill
- sut y gellid ei defnyddio i ddatblygu cyfleoedd marchnata newydd
- y datblygiadau posibl hyd y gellir rhagweld er mwyn gallu achub y blaen ar y gystadleuaeth yn ddigon i sicrhau mai'r busnes sy'n gyrru'r dechnoleg ac nid caniatáu i'r dechnoleg yrru'r busnes

## Mae'r heriau i reolwyr hefyd yn cynnwys:

- penderfynu pa wybodaeth sy'n berthnasol i'w chadw pan fo'r fath gruglwyth o wybodaeth ar gael, a defnyddio'r wybodaeth hon i reoli
- rheoli pobl sy'n dra llythrennog mewn TG a deall galluoedd y dechnoleg newydd yn well nag a wnânt hwy
- rheoli staff all fod yn gweithio adref neu mewn mannau eraill draw o'r brif ganolfan
- rheoli cysylltiadau rhwydwaith



# canlyniadau'r cylch trafod 2

## 2.0 Diwallu anghenion y cwsmer

2.1 Bydd tueddiadau'r 10/15 mlynedd diwethaf o ran cydnabod mai diwallu anghenion y cwsmer yw'r ffactor allweddol sy'n arwain at lwyddiant unrhyw gorff yn parhau.

Mae'r berthynas draddodiadol

Cwsmer ↔ Cyflogwr → Cyflogeion

wedi datblygu yn berthynas driongllog



Canlyniad hyn fu i holl gyflogeion ddod yn ymwybodol o bwysigrwydd diwallu anghenion y cwsmer a phwysigrwydd y cysylltiadau cwsmer mewnol yn y sefydliad i gyrraedd y nod hwn. Rhagwelwyd y bydd y pwyslais hwn ar y cwsmer yn dod yn bwysicach fyth yn y dyfodol.

2.2 Mae'r dechnoleg sy'n datblygu yn ei gwneud yn rhwyddach i ddatblygu'r cysylltiadau cwsmer mewnol ac i gyfathrebu gyda chyflenwyr allanol, partneriaid, ffynonellau gwybodaeth a chwsmeriaid.



### Her i reolwyr

Yr her i reolwyr fydd defnyddio a rheoli'r dechnoleg newydd:

- i wella'r cysylltiadau cwsmer mewnol yn y sefydliad a chyda chyflogeion all fod yn gweithio adref neu yn rhywle arall oddi ar y safle
- i geisio penderfynu yn barhaol beth yw gwir anghenion y cwsmer, i gadw golwg ar foddhad cwsmeriaid ac i borthi'r wybodaeth hon i staff perthnasol drwy'r sefydliad i gyd
- i sicrhau fod cyflogeion â gwybodaeth berthnasol wrth law o ffynonellau mewnol ac allanol er mwyn gwneud eu gwaith a bod mewn sefyllfa i weld lle i wella
- i sicrhau fod ganddynt y sgiliau i ddadansoddi'r wybodaeth a gafwyd o ymateb cwsmeriaid a ffynonellau eraill ac i asesu'r risgiau sy'n gysylltiedig â'r amrywiol ddewisiadau ddaw i'r amlwg at weithredu
- i ganfod cwsmeriaid newydd tebygol a chyfluoedd newydd yn y farchnad
- i gadw golwg ar gystadleuaeth ar draws y byd



# canlyniadau'r cylch trafod 3

## 3.0 Yr amgylchedd busnes sy'n newid

3.1 Yn y 10/15 mlynedd diwethaf gwelwyd datblygu cynyddol ar safonau cyfundrefnau rheoli a defnyddio patrymau megis Patrwm Rhagoriaeth EFQM fel arf diagnostig ar gyfer hunan-asesiad a gweld cyfleoedd i wella. Canlyniad hyn fu i gyflogeion dderbyn mwy o gyfrifoldeb am sicrhau ansawdd y cynnyrch neu'r gwasanaeth maent yn ei ddarparu a rheoli eu gwaith eu hunain. Hefyd bu tuedd tuag at weithio mewn tim. Y rhagolwg yw y bydd y duedd hon o roi mwy o gyfrifoldeb i holl gyflogeion dros eu gwaith eu hunain, gweithio mewn tim a'r angen am welliant parhaol yn parhau.

3.2 Bydd hyn yn golygu sefydlu a gosod mesurau cyflawniad priodol, cadw cofnodion o fesurau cyflawniad a meincnodi cyflawniad gyferbyn â ffynonellau allanol priodol. Mae'r dechnoleg newydd yn ei gwneud yn llawer rhwyddach i gofnodi ac arolygu mesurau cyflawniad, dangos tueddiadau a gwneud cymariaethau allanol.

3.3 Yn y blynyddoedd diweddar gwelwyd mwy o ddylanwadau cymdeithasol allanol ar fusnesau sydd wedi arwain at fwy o ddeddfwriaeth a phwysau cymdeithasol. Enghreifftiau yw materion amgylcheddol; hawliau cyflogaeth a phynciau lles a chyfrifoldeb cymdeithasol yn arbennig o ran mudiadau sy'n gweithio yng ngwledydd y trydydd byd. Mae hyn yn golygu fod raid i reolwyr fod yn ymwybodol iawn o'r amgylchedd cymdeithasol a gwleidyddol sy'n datblygu'n barhaol lle byddant yn gweithredu yn ogystal â'r amgylchedd economaidd, y byddent yn ei ystyried yn draddodiadol.

3.4 Mae'r "swydd am oes" draddodiadol yn gyflym ddiffannu, gyda chyflogeion yn dod yn gyfarwydd â newid swyddi'n amlach, ac mae tuedd tuag at gontractau cyfnod penodol. Bydd angen i weithlu yfory fod yn fwy medrus a'u gwybodaeth fydd allwedd eu llwyddiant.

## Heriau i reolwyr

3.5 Mae'r heriau i reolwyr yn cynnwys:

- rheoli yn yr amrywiaeth o wahanol fathau o strwythurau cyfundrefnol, mwy gwastad yn aml, lle galluogwyd cyflogeion, yn aml yn gweithio mewn timau, i fod yn gyfrifol am ansawdd eu gwaith eu hunain ac i ddechrau rhaglenni gwella
- defnyddio'r dechnoleg newydd i wella'r dull o gofnodi mesurau cyflawniad priodol, lledaenu'r wybodaeth hon yn gyflym i bersonél perthnasol, cael data allanol priodol at gymharu a defnyddio'r wybodaeth hon at wneud penderfyniadau rheoli sy'n arwain at welliant parhaol
- denu, datblygu a rheoli gweithlu medrus mewn amgylchedd lle gallant fod yn newid cyflogwyr yn aml ac yn gweithio ar gontractau cyfnod penodol a lle mae gwybodaeth yw'r prif adnodd yn hytrach na sgiliau corfforol neu lafurinol
- bod yn ymwybodol o'r amgylcheddau economaidd, cymdeithasol a gwleidyddol allanol



# canlyniadau'r cylch trafod 4



## 4.0 Datblygu rheolwyr i ddiwallu anghenion y dyfodol

4.1 Mae'r Safonau Rheoli (gwelwch gyfeiriad yn Atodiad 2), a meddwl traddodiadol, yn dosbarthu cymwyseddau, sgiliau a galluoedd sydd eu hangen ar reolwyr i'r dosbarthau bras canlynol:

- rheoli pobl oddi mewn ac oddi allan i'r sefydliad i gyflawni amcanion
- rheoli adnoddau ariannol i gyflawni amcanion
- rheoli adnoddau ffisegol i gyflawni amcanion
- rheoli gwybodaeth er mwyn cymryd camau effeithiol
- bod â'r wybodaeth a sgiliau angenrheidiol i wneud yr uchod yn effeithiol ar amrywiol lefelau, o'r goruchwyliwr rheng flaen i'r uwch reolwr
- bod â'r ddealltwriaeth, gwybodaeth a sgiliau angenrheidiol i gynnal swyddogaethau rheoli gweithredol arbenigol
- bod â'r ddealltwriaeth, gwybodaeth a sgiliau angenrheidiol i gynnal swyddogaethau rheoli strategol ar y lefelau rheoli uchaf

4.2 Bydd rheolwyr yn dal i fod angen y cymwyseddau, sgiliau a galluoedd hyn, a'r wybodaeth a sgiliau angenrheidiol i'w gwneud yn effeithiol, yn y dyfodol. Bydd y paragraffau canlynol yn edrych ar y gofynion ychwanegol fydd ar reolwyr eu hangen yn y dyfodol oherwydd:

- amrywiaeth o wahanol fathau o strwythurau cyfundrefnol, gan gynnwys rhith sefydliadau, gan beri fod mwy o gyflogeion yn cael elfen o gyfrifoldeb rheolaethol oddi mewn i'w swyddogaeth er nad yw'r gair rheolwr na goruchwyliwr yn ymddangos yn enw'r swydd
- effaith y dechnoleg newydd sy'n datblygu
- mae'r pwyslais cynyddol ar ddiwallu anghenion cwsmeriaid yn golygu bod mwy o gyflogeion i lawr y llinell yn debygol o fod â chysylltiadau gyda chwsmeriaid a chyrrff allanol eraill
- galluogi cyflogeion i fod fwyfwy'n gyfrifol am eu gwaith eu hunain ac i ddechrau rhaglenni gwella
- yr angen cynyddol i ddefnyddio dangosyddion cyflawniad a gwneud cymariaethau allanol er mwyn gwneud penderfyniadau rheoli effeithiol

## Rheoli pobl

4.3 Yn draddodiadol mae rheoli pobl wedi cynnwys dulliau arwain, sefydlu cysylltiadau effeithiol, sgiliau cyfathrebu, rheoli staff i gyflawni amcanion, dirprwyo, awdurdodi, disgyblaeth, gweithio mewn tim, asesu, cloriannu a datblygu staff. Yn y dyfodol bydd hyn yn cael ei ymestyn i gynnwys:

- sefydlu a rheoli cysylltiadau pell gyda staff unigol yn gweithio mewn mannau diarffordd, gan gynnwys yn eu cartrefi
- sefydlu a rheoli cysylltiadau pell gyda chyflenwyr, cwsmeriaid, partneriaid a budd-ddeiliaid perthnasol eraill, gan gynnwys awdurdodau rheolaethol
- delio â'r posibilrwydd o broblemau unigedd yn deillio o ymddiried gormod mewn cyfathrebu e-bost oddi mewn i'r sefydliad ac o weithio gartref
- delio â goblygiadau, bygythion a chyfluoedd ymdriniaeth 365/24/7 a chyfathrebu symudol ddaw fwyfwy yn nodwedd o batrymau gwaith y dyfodol
- datblygu staff i ymdopi yn gyflym â strwythurau trefnyddol a dulliau cyfathrebu sy'n newid
- rheoli staff technegol sydd â dealltwriaeth a gallu proffesiynol ymhell uwchlaw'r rheolwr ei hun
- angen cynyddol am hunan-reolaeth effeithlon o ran hunanddatblygiad, rheoli amser a goblygiadau unigedd wrth ddelio â gweithlu a chydweithwyr pell

## Rheoli adnoddau ariannol a ffisegol

4.4 Ni fydd llawr o newid ar yr amcanion yma ond bydd y dechnoleg newydd yn cyflymu prosesau, yn rhoi mynediad i ragor o wybodaeth ac yn cynorthwyo i gynnal y cyfrifoldebau hyn yn effeithiol. Erbyn hyn mae'n llawer rhwyddach i gadw cofnodion cywir o adnoddau ffisegol, cofnodion cynnal a chadw, rhestri lleoli ac ati ac i gynnal rhith ymarferion cynllunio cyn gweithredu unrhyw newidiadau. I'r un graddau mae gwybodaeth ariannol yn fwy manwl gywir a hygyrch ac mae'n hawdd cynnal senarios "beth os" ac i fesur y risg sy'n gysylltiedig â'r gwahanol ddewisiadau.

4.5 Rhaid i reolwyr allu canfod yr anghenion busnes a pharatoi'r manylebion ar gyfer cyfundrefnau technolegol i ddiwallu anghenion y busnes.

## Rheoli gwybodaeth

4.6 Erbyn hyn mae gwybodaeth am y sefydliad ei hun yn llawer rhwyddach i'w baratoi ac yn gyflymach i'w gael sy'n golygu fod modd gwneud penderfyniadau rheoli i gywiro pethau neu beri gwelliant ar amserlen fyrrach. Erbyn hyn mae gwybodaeth allanol yn llawer rhwyddach i'w chael. Bydd angen i reolwyr presennol ac yn y dyfodol osgoi gorliwyth o wybodaeth:

- sefydlu dangosyddion perfformiad priodol i fesur cyflawniad, sefydlu prosesau cofnodi a hysbysu fydd yn caniatáu i staff awdurdodedig wneud unrhyw benderfyniadau sydd eu hangen yn gyflym o ran gwaith cywiro neu wella
- archwilio a sefydlu partneriaethau a ffynonellau gwybodaeth allanol er mwyn meincnodi cyflawniad y sefydliad

4.7 Gall y dechnoleg newydd fod yn fwyfwy defnyddiol i hwyluso cyfathrebu parhaus gyda'r cwsmer er mwyn:

- gweld beth yw gwir angen presennol y cwsmer a'r angen sydd i'w ddisgwyl yn y dyfodol
- cael amgyffred y cwsmer o'r cynnyrch a/neu wasanaeth a ddarparwyd ac amgyffred o'r hyn sy'n cael ei ddarparu gan gystadleuwyr
- archwilio gweithgareddau a chyflawniad cystadleuwyr

Mae modd defnyddio gwybodaeth a gafwyd o gyfathrebu â chwsmer i borthi'r staff priodol oddi mewn i'r sefydliad er mwyn:

- gwella'r cynnyrch a/neu wasanaeth i'r cwsmer
- gwella'r wybodaeth gaiff ei darparu i gwsmeriaid a darpar gwsmeriaid
- canfod cynhyrchion a/neu wasanaethau newydd posibl
- canfod marchnadoedd newydd posibl
- canfod dulliau newydd posibl o drosglwyddo cynhyrchion neu wasanaethau i gwsmeriaid

# canlyniadau'r cylch trafod 5

## 5.0 Busnesau bach

5.1 Mae anghenion rheolwyr a amlinellwyd uchod yn berthnasol i holl reolwyr gan gynnwys y rhai'n gweithio mewn busnesau bach. Fodd bynnag, mae agweddau ar ddefnyddio technoleg sydd yn arbennig o bwysig i fusnesau bach gan gynnwys:

- gall busnesau bach ymateb yn gyflymach i ddatblygiadau newydd mewn technoleg gan y bydd y buddsoddiad, er yn fawr i fusnes bach, yn llawer rhatach nag i fusnes mawr fydd efallai'n gorfod newid ei gyfundrefn i gyd
- oherwydd bod llai o bwysigrwydd ar adeiladau, gall busnesau llai gystadlu'n effeithiol gyda busnesau mwy
- gall busnesau bach ddefnyddio'r dechnoleg i ganfod marchnadoedd cloer a chystadlu'n effeithiol oddi mewn i farchnadoedd o'r fath
- gall busnesau bach farchnata'n fwy effeithiol a daw pellter yn llai o anhawster gyda'r dechnoleg newydd
- mae gwybodaeth gefnogi am gwsmeriaid yn dod yn llawer rhatach wrth ddefnyddio'r dechnoleg newydd

5.2 Mae syniad fod llawer o fusnesau bach yn brin o hyder i ddatblygu eu staff, gan ofni y bydd y staff hyn, ar ôl eu datblygu, yn gadael i ymuno â chystadleuwyr. Felly, mae angen dangos manteision gweithlu aeddfed cymwys i fusnesau bach er mwyn creu hyder.

5.3 Mae syniad y dylid dileu'r ymgysylltiad emosïynol o'r busnes perchennog-reoledig a'r agwedd o "fentro diddiwedd" sy'n datblygu. Mae hyn yn golygu bod perchennog-reolwyr yn cydnabod fod cylch bywyd i ddechrau a datblygu busnes bach. Dylent gydnabod yr angen i ddatblygu strategaeth ymadael addas a symud ymlaen i sefydlu a datblygu busnes bach newydd.



# annex 1: siaradwyr allweddol

## **Dr Irena Grugulis**

*Darlithydd mewn Astudiaethau Cyflogaeth,  
Ysgol Reolaeth Manceinion (MSM), UMIST*

Mae Irena Grugulis yn ddarlithydd mewn Astudiaethau Cyflogaeth yn Ysgol Reolaeth Manceinion, UMIST ac yn gymrawd cyswllt o SKOPE, Prifysgol Warwick/Prifysgol Rhydychen. Mae hi yn UMIST ers 1997, wedi iddi ddychwelyd i fywyd prifysgol ar ôl gweithio ym maes bancio buddsoddiad. Y prif faes y mae hi'n ymwneud ag ef yw addysg a hyfforddiant galwedigaethol ac mae hi wedi gwneud ymchwil ac wedi cyhoeddi gwaith ym maes CGC, hyfforddi rheolwyr, natur gwaith rheoli a diwylliant rheoli, ac mae hi wedi cael ei chyllido gan yr ESRC a'r ERDF.

Mae hi'n gweithio ar hyn o bryd gyda nifer o gydweithwyr o UMIST ar Newid Ffurfiu Sefydliadol a Pherfformiad Sefydliadol, prosiect sydd wedi ei gyllido o dan gyfres Dyfodol Gwaith yr ESRC ac mae hi'n trefnu cyfres o seminarau wedi eu cyllido gan yr ESRC ynglŷn ag Astudiaethau Rheolaeth Gritigol. Mae hi'n aelod o Goleg Rheolaeth, Ieitheg, Athroniaeth ac Addysg yr ESRC, yn eistedd ar bwyllgor gwaith cenedlaethol Cymdeithas Cysylltiadau Diwydiannol Prifysgolion Prydain ac mae'n aelod o fwrdd golygyddol Personnel Review. Mae hi wedi bod yn ymgynghorydd i'r Tasglu Sgiliau Cenedlaethol ynglŷn â sgiliau rheoli.

Yn MSM, hi yw Cyfarwyddwr Rhaglen yr MSc mewn Rheolaeth Personél a chyd-gyfarwyddwr y Rhaglen MBA i Weithredwyr (gydag Ysgol Fusnes Manceinion). Trefnodd yr 16eg Cynhadledd Proses Llafur Flynyddol, roedd yn drefnydd a sefydlydd y Gynhadledd Ryngwladol Gyntaf ar Astudiaethau Rheolaeth Gritigol ac mae hi wedi gweithio ar yr Ail Gynhadledd Ryngwladol ar Astudiaethau Rheolaeth Gritigol a gynhaliwyd ym Manceinion ym mis Gorffennaf 2001.

Safwe UMIST Ysgol Reolaeth Manceinion:  
[www.ac.uk/management](http://www.ac.uk/management)

## **Ted Fuller**

*Ysgol Fusnes Prifysgol Durham*

Ted yw Cyfarwyddwr Canolfan Ymchwil Rhagwelediad yn Ysgol Fusnes Prifysgol Durham a chyn hynny roedd yn rheoli'r Ganolfan Systemau Gwybodaeth. Cyn hynny roedd yn Ddirprwy Gyfarwyddwr Canolfan y Busnesau Bach.

Dyma ei sylwadau: "Mae busnesau bach a mentergarwch yn llesol i'r gymdeithas. Fy nghyfraniad bach i yw creu damcaniaeth ar sail dod i ddeall pethau trwy wneud ymchwil ansoddol a gweithio gyda busnesau. Mae fy ngwaith diweddar yn anelu at ddamcaniaeth mai cysylltiad rhwng perthynas a chamau gweithredu yw'r fenter fach. Yn y gorchwyl hwn rwy'n cael fy ngwybodaeth o nifer o selliau damcaniaethol, yn cynnwys dadansoddiad deongliadol, methodolegau lluniadaethol, cymhlethdod a gwyddoniaeth realaidd. Yn bennaf rwy'n ceisio ymwneud â'r pynciau ymchwil. Rwyf hefyd wedi bod yn gyfarwyddwr busnesau, a dechreuais fy musnes cyntaf pan oeddwn i'n 18 oed.

"Ymysg y prosiectau rwy'n gweithio arnynt gyda chydweithwyr ar hyn o bryd y mae strategaethau e-fusnes ar gyfer cwmnïau a rhanbarthau, dulliau ac arferion rhagwelediad busnes, a mentrau bach yn yr economi wybodaeth. Rwy'n cwblhau ysgrifennu ymchwil ddiweddar ynglŷn â sut y mae Technoleg Gwybodaeth a Chyfathrebu yn cael ei llunio gan ac yn llunio'r berthynas rhwng busnesau bach a'u budd-ddeiliaid."

Mae gan Ted dros 150 o gyhoeddiadau yn cynnwys llyfrau, papurau academaidd, llawlyfrau, offer meddalwedd, adnoddau ymchwil ac arweinyfrau a phamffledi i ymarferwyr.

Mae manylion gwaith Ted i'w gweld ar:  
[www.dur.ac.uk/ted.fuller/](http://www.dur.ac.uk/ted.fuller/)

## **Denis Johnston**

*Prif Ymgynghorydd, Grŵp Ymgynghorwyr BT Communications*

Mae Denis Johnston yn un o'r ymchwilwyr lleferydd mwyaf blaenllaw yn y DU gyda dros 25 mlynedd o brofiad ym mhob agwedd ar leferydd a phrosesu-signal. Tan yn ddiweddar bu'n rheoli'r Ymgyrch Prosesu Signal gyda BT ac mae wedi bod wrth y llyw gyda nifer o dimau yn Labordai BT yn ymwneud â meysydd mor amrywiol ag Ansawdd Lleferydd, Rheoli Eco a Technoleg Delweddu.

Bu'n gyntaf yn y byd i wneud nifer o bethau - yn cynnwys cynllunio'r ffôn symudol cyntaf yr oedd modd ei reoli gyda'r llais heb y dwylo, a'r cyntaf i ddefnyddio rhwydi niwtral ar gyfer dileu eco anunionlin. Mae wedi cyhoeddi llawer ac mae ganddo batentau allweddol ym maes prosesu signal. Ochr yn ochr â'i swyddi rheoli, mae Dennis wedi cynnal ei sgiliau technegol ymarferol hefyd ac mae'n arfer ei ddawn gyda meddalwedd yn rheolaidd trwy roi cais ar syniadau ac algorithmau newydd.

Hoff ddyfyniad: "Does dim byd mwy ymarferol na damcaniaeth dda."

Mae manylion gweithgareddau Ymgynghori Strategol BT i'w gweld ar:  
[www.c2g.bt.com](http://www.c2g.bt.com)

# annex 2: gwefannau defnyddiol

**Ar y safweoedd canlynol mae gwybodaeth a fydd yn ddefnyddiol i bobl sydd â diddordeb mewn materion datblygu rheolaeth a datblygu gwaith yn y dyfodol.**

**Cyngor Rheolaeth Cymru**  
[www.crc-wmc.org.uk](http://www.crc-wmc.org.uk)

Ar y wefan hon mae amrywiaeth fawr o wybodaeth ynglŷn â materion Datblygu Rheolaeth ac mae arno gyfeiriadau gwefan defnyddiol ar gyfer sefydliadau sy'n berthnasol i ddatblygu rheolaeth.

**Y Cyngor ar gyfer Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth**  
[www.managementandleadershipcouncil.org](http://www.managementandleadershipcouncil.org)

Mae gan y sefydliad hwn nodau tebyg i CRhC ar lefel y DU ac yn cynnwys gwybodaeth am grwpiau gwaith, ymchwil sy'n digwydd, cyhoeddiadau a chysylltiadau defnyddiol.

**Rhaglen Dyfodol Gwaith yr ESRC**  
[www.leeds.ac.uk/esrcfutureofwork/](http://www.leeds.ac.uk/esrcfutureofwork/)

Mae'r Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol yn cyllido rhaglen ymchwil anferth ac mae prosiectau yn mynd rhagddynt mewn oddeutu 20 o brifysgolion ym mhob rhan o'r DU. Mae'r wefan hon yn dangos y rhaglen yn gyffredinol, manylion pob prosiect unigol ac mae'n fodd i chi fynd at bob prosiect yn unigol a chael manylion cysylltiadau, cynnydd a chyhoeddiadau.

**Rhaglen Rhagwelediad y DU**  
[www.foresight.gov.uk](http://www.foresight.gov.uk)

Mae'r rhaglen hon gan y DTI, a sefydlwyd ym 1994 yn rhoi sylw i amrywiaeth fawr o faterion cymdeithasol ac economaidd a fyddai'n gallu dylanwadu ar ansawdd bywyd yn y dyfodol gan gyfeirio at grwpiau gwaith, paneli, adroddiadau ac ati.

**Rhagwelediad Busnesau Bach**  
[www.dur.ac.uk/foresight](http://www.dur.ac.uk/foresight)

Dyma wefan Rhaglen Rhagwelediad Busnesau Bach Ysgol Fusnes Prifysgol Durham sy'n cyfeirio at waith, adroddiadau sydd wedi eu cyhoeddi a chysylltiadau â gwefannau tebyg yn y DU a gwledydd eraill.

**Datblygiadau Newydd BT**  
[www.groupbt.com/innovation](http://www.groupbt.com/innovation)

Mae'r wefan hon yn fodd i gysylltu â Dyfodolegydd BT a'r gwaith sy'n cael ei wneud.

**Y Sefydliad Astudiaethau Polisi**  
[www.psi.org.uk](http://www.psi.org.uk)

Mae'r wefan hon yn rhoi manylion astudiaethau ymchwil sy'n berthnasol i bolisi cymdeithasol, economaidd a diwydiannol, ac mae llawer ohonynt yn edrych ar newid a datblygiadau yn y dyfodol.

**Y Sefydliad ar gyfer Ymchwil Polisi Cyhoeddus**  
[www.ippr.org.uk](http://www.ippr.org.uk)

Mae'r wefan hon yn rhoi manylion gwaith ymchwil gymdeithasol, economaidd a gwleidyddol gyffredinol ynglŷn â'r dyfodol.

**Y Sefydliad Rheolaeth**  
[www.inst-mgt.org.uk](http://www.inst-mgt.org.uk)

Y sefydliad yw'r corff proffesiynol ar gyfer rheolwyr ac mae'n cynnwys manylion aelodaeth, Datblygiad Proffesiynol Parhaol a thrysorfa o wybodaeth sydd o werth i reolwyr.

**Y Ganolfan Safonau Rheolaeth**  
[www.management-standards.org](http://www.management-standards.org)

Mae'r Ganolfan yn uned annibynnol yn y Sefydliad Rheolaeth a gafodd ei chydabod yn gynnar yn 2001 yn Gorff Pennu Safonau ar gyfer Rheolaeth. Mae'n parhau i wneud gwaith MCI wrth ddatblygu'r Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth.

**ELWa**  
[www.elwa.org.uk](http://www.elwa.org.uk)

ELWa yw'r corff sy'n ariannu addysg bellach, addysg uwch ac hyfforddiant yng Nghymru. Mae'r safle yn cynnwys manylion am y cynlluniau a all fod o gymorth i fusnesau i ddatblygu eu rheolwyr.

**Cyswllt Busnes**  
[www.cyswlltbusnes.org.uk](http://www.cyswlltbusnes.org.uk)

Mae'r safle yn cynnwys manylion am yr asiantau cymorth busnes drwy Gymru a'r rhaglenni cymorth sydd ar gael i fusnesau.

**Buddsoddwyr mewn Pobl**  
[www.iipuk.co.uk](http://www.iipuk.co.uk)

Dyma safle i gael manylion am safonau BMP ar gyfer datblygu eich gweithlu.

**Canolfan Ansawdd Cymru**  
[www.qualitycentre.org.uk](http://www.qualitycentre.org.uk)

Cewch fanylion am y Model Rhagoriaeth, cynllun Gwobr Ansawdd Cymru a rhaglenni i helpu datblygu eich busnes neu gorff.