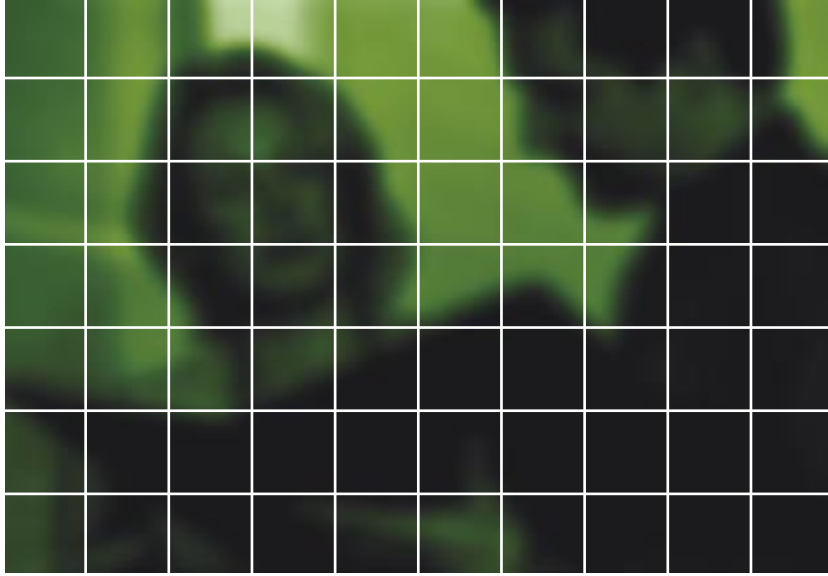


*Mae mentora bellach wedi dod yn un o'r arfau hanfodol yn yr arfdy  
datblygu. Mae ei botensial i ysgogi dysgu'r naill a'r llall yn y  
berthynas wedi'i ddogfennu yn helaeth. Mae hynny'n ei wneud yn un  
o'r offerynnau adnoddau dynol mwyaf effeithiol sydd ar gael*

David Clutterbuck



# Mentora yng Nghymru



Cyngor Rheolaeth Cymru

Wales Management Council



© Cyngor Rheolaeth Cymru 2004

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 chyfluoedd 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  
Caerdydd  
CF24 5YE

**Ffôn:** 029 2045 0224

**Ffacs:** 029 2045 0231

**e-bost:**

Prif Weithredwr:

**Christopher Ward**

christopher.ward@crc-wmc.org.uk

Gweithredwr Marchnata:

**Gwyneth Stroud**

gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk

Gweithredwr Gogledd Cymru

**Tina Stephens**

tinastephens@btinternet.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

## Mentora yng Nghymru

*“Yr ber yw datblygu rhwydwaith mentora sy’n gallu cynnig i unrbyw fusnes bach, ac nid i fusnesau newydd yn unig, fentoriaid sydd â’r profiad a’r sgiliau penodol y mae eu bangen arnyn nhw.”*

Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI)  
*Small Business Skills Assessment 2004*

*“Bydd cynlluniau mentora busnes-i-fusnes yn caniatáu i fusnesau ddysgu o arfer da ac o wybodaeth a phrofiad pobl eraill. Bydd y cynlluniau hyn yn darparu manteision i’r naill garfan a’r llall, ac mae cyfranogion yn eu gwerthfawrogi’n fawr. Mae’r CBI o’r farn y gellid estyn enghreifftiau o arfer da ledled y DU: ar hyn o bryd, nid oes digon o ffocus ar annog yr hyn sy’n gweithio.”*

Cyddfederasiwn Diwydiant Prydain (CBI)  
Briff Adnoddau Dynol, Ebrill 2003



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



## RHAGAIR

---

Fis Mai 2004 fe gyhoeddodd y Sefydliad Rheolaeth Siartredig *Developing Managers: A European Perspective*. Roedd hwn yn cynnwys canlyniadau arolwg a gynhaliodd Coleg Birkbeck, Llundain o hyfforddiant a datblygiad rheolwyr yn y Deyrnas Unedig, Ffrainc, Yr Almaen, Sbaen, Denmarc, Norwy a Romania.

Roedd y saith gwlad yn cytuno'n unfrydol bod mentora a hyfforddiant un-i-un yn bwysig:

“Roedd rheolwyr adnoddau dynol a rheolwyr atebol yn cytuno ynghylch y tri phrif ddull ar gyfer datblygu rheolwyr ar draws yr holl wledydd: rhaglenni hyfforddiant sgiliau mewnol oedd dewis cyntaf y rhan fwyaf ledled yr holl wledydd, yna cyrsiau, seminarau a chynadleddau cyhoeddus allanol; daeth mentora/hyfforddiant un-i-un yn drydydd.”

Roedd mentora a hyfforddiant un-i-un ymysg y tri dull mwyaf poblogaidd, o flaen cymwysterau ffurfiol, cylchdroi swyddi yn y cwmni, e-ddysgu, ac aseiniadau, lleoliadau neu secondiadau allanol.

Un o'r argymhellion allweddol yn *Small Business Skills Assessment 2004* Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI) oedd

“Datblygu system mentora busnes estynedig”

Yn ein hadroddiad, *Datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu*, a gyhoeddwyd yn 2003, gwnaethom ddwyn sylw at bwysigrwydd mentora fel un o'r dulliau datblygu allweddol ar gyfer rheolwyr a'u staff, yn enwedig mewn SMEs.

Rydym o'r farn y dylai'r rheiny sy'n ymwneud â datblygu economaidd a datblygu sgiliau ystyried mentrau i sicrhau bod rhaglenni mentora yn cyrraedd mwy o bobl yng Nghymru ac yn dylanwadu mwy arnynt.

Yn ystod tri mis cyntaf 2004, gwnaethom gynnull grŵp bychan o arbenigwyr i drafod y cwestiynau hyn ac i wneud argymhellion ar gyfer y ffordd ymlaen.

Crynodeb o'r trafodaethau hynny yw hyn o adroddiad.

Nid llawlyfr neu ganllaw “sut i'w wneud” i fentoriaid neu eu cleientiaid mo hwn, ond mae yna ddyfyniadau trwyddo draw a chyfeiriadau yn y Llyfryddiaeth sy'n nodi llawer o lenyddiaeth hanfodol a gwerthfawr o'r math hwnnw.

Galw am newid ydyw, a her i'r meddylfryd sydd ohoni.

Mae mentora yn fuddsoddiad mewn pobl a dysgu sy'n isel ei gost ac yn drawiadol ei effaith. Gall wneud gwir wahaniaeth i fywydau, busnesau, a llwyddiant economaidd Cymru.

Mae'r hyn rydym yn galw amdano'n syml: mwy o fentora i fwy o bobl.

Cyngor Rheolaeth Cymru

Hydref 2004

# CYNNWYS

---

1.	Diolchiadau .....	4
2.	Crynodeb Gweithredol .....	6
3.	Cyflwyniad.....	9
4.	Diffiniadau .....	13
5.	Pwysigrwydd.....	15
6.	Mentoriaid a'r rhai sy'n cael eu mentora .....	16
7.	Fframwaith .....	18
8.	Maglau .....	19
9.	Mentora yng Nghymru.....	20
10.	Strategaeth.....	23
11.	Argymhellion.....	25
12.	Canlyniadau .....	27

## **Atodiadau**

1.	Cwestiynau a sylwadau .....	28
2.	Sefydliadau sy'n darparu gwasanaethau mentora yng Nghymru .....	30
3.	Cyfrifiadau ar gyfer darpariaeth mentora .....	31
4.	Cyngor Ewropeaidd Mentora a Hyfforddiant Un-i-un: Cod Moeseg .....	32
5.	Safonau Rhyngwladol ar gyfer Rhaglenni Mentora .....	35
6.	Llyfryddiaeth .....	36

# I. DIOLCHIADAU

---

Dymuna Cyngor Rheolaeth Cymru ddiolch i'r canlynol am eu hamser, eu brwdfrydedd a'u syniadau, a gofnodir yn yr adroddiad hwn:

## ■ **Martin Brown** : Rheolwr, Mentora WDA

Noddir y WDA gan Lywodraeth Cynulliad Cymru ac mae'n gweithio ar ran pobl Cymru drwy helpu busnesau newydd a rhai sydd wedi hen sefydlu i ddod yn fwy cystadleuol, a thrwy greu gwell cyfleoedd ar gyfer unigolion sy'n byw ac yn gweithio mewn cymunedau bywiog. Mae'r WDA yn gweithio mewn partneriaeth â busnes, cyrff cyhoeddus eraill a'r sector gwirfoddol a'r sector addysg. Busnesau yng Nghymru, a'r rheiny sy'n symud i Gymru, unigolion a chymunedau yw ein cwsmeriaid. Mae cefnogaeth Mentora WDA wedi'i chynllunio'n benodol i gynorthwyo gweithredwyr busnes ac uwch reolwyr mewn SMEs i ehangu eu busnes a chyfrannu at gynaliadwyedd tymor hir SMEs yng Nghymru.

## ■ **Sandra Evans**: Uwch Reolwr Hyfforddiant a Datblygiad, Y Swyddfa Batentau

Mae'r Swyddfa Batentau yn rhan o'r Adran Masnach a Diwydiant ac mae'n helpu i symbylu arloesedd a chynyddu cystadleugarwch rhyngwladol diwydiant Prydain drwy hawliau eiddo deallusol. Patentau, nodau masnach, dyluniadau a hawlfraint yw'r hawliau hyn. Bydd y Swyddfa Batentau yn darparu cefnogaeth mentoriaid a hyfforddwyr un-i-un i archwilwyr patentau newydd yn ystod eu cyfnod hyfforddiant cychwynnol. Mae trefniadau anffurfiol hefyd ar gael i staff eraill.

## ■ **Jane Lewes** : The Learning Consultancy

Bydd The Learning Consultancy, yng Nghanolbarth Cymru, yn cynllunio ac yn cyflwyno atebion dysgu arloesol a phleserus yn y gwaith ar gyfer y sectorau preifat, cyhoeddus a gwirfoddol ledled y DU a thir mawr Ewrop. Mae'r ymgynghoriaeth wedi bod yn gyfrifol yn ddiweddar am lywio uwch reolwyr Adran Gwasanaethau Tai Cyngor Islington yn llwyddiannus drwy Dystysgrif OCR mewn Mentora yn y Gweithle – y tro cyntaf i'r cymhwyster gael ei ddyfarnu. Mae'r Heddlu Metropolitan bellach yn rhoi cynnig ar y rhaglen tra chyfranogol a rhyngweithiol hon.

## ■ **Helen Middle** : Pennaeth Strategaeth Bobl, FIRSTPLUS

Mae FIRSTPLUS yn fenthyciwr arbenigol i ddefnyddwyr, gan gynnig dau gynnyrch unigryw: benthyciad wedi'i warantu o hyd at 25% yn fwy na gwerth cartref y cwsmer, wedi tynnu'r morgais sydd ganddynt ar y pryd, a chynllun amddiffyn taliadau, gan gynnig tawelwch meddwl llwyr i'r cwsmer ac opsiwn arian-yn-ôl. FIRSTPLUS yw'r cwmni cyntaf erioed i ennill Gwobr Ansawdd Cymru ddwywaith, a'r unig gwmni yng Nghymru y mae'r CBI wedi'i gydnabod am Arferion Pobl 'O'r Radd Flaenaf'. Mae FIRSTPLUS ar hyn o bryd yn cyflogi 225 o bobl yn ei Bencadlys ym Mhentwyn. Mae FIRSTPLUS yn ystyried mentora yn elfen allweddol o'u strategaeth rheoli doniau, gyda mentoriaid oddi mewn i'r sefydliad ac o grŵp ehangach Barclays yn cefnogi datblygiad gweithwyr.

■ **Robin Morrison** : Swyddog yr Eglwys a Chymdeithas, Yr Eglwys yng Nghymru

Bydd Swyddog yr Eglwys a Chymdeithas, Yr Eglwys yng Nghymru, yn gweithio'n allanol gyda sefydliadau cenedlaethol, yn enwedig y rheiny sy'n ymwneud â lles economaidd, cymdeithasol ac amgylcheddol. O fewn yr Eglwys, mae'n gyfrifol am staff arbenigol yn ardaloedd trefol a gwledig Cymru sy'n rhedeg prosiectau a rhaglenni sy'n cefnogi cymunedau, grwpiau ac unigolion, yn enwedig mewn ardaloedd dan anfantais. Mae Robin Morrison hefyd yn Gadeirydd Pwyllgor Sefydliad Cyfarwyddwyr De Cymru. Bu'n gaplan ysbyty a phrifysgol, yn Swyddog Cyfrifoldeb Cymdeithasol, yn Bennaeth Cynorthwyol Ysgol Gymunedol ac yn Offeiriad Plwyf. Yn rhinwedd ei swydd fel Caplan diwydiannol ledled Arfordir Canol De Lloegr bu'n mentora uwch staff yn y sectorau preifat a chyhoeddus.

■ **Arwyn Reynolds** : Rheolwr Ymgynghorydd, Psychological Consultancy Services Cyf

Grŵp ymgynghoriaeth seicoleg busnes yw PCS, ac mae ganddo swyddfeydd yn Llundain a'r Bont-faen. Mae prif ymgynghorwyr PCS yn seicolegwyr siartredig sydd hefyd â phrofiad eang ym myd busnes a masnach. Mae PCS wedi bod yn un o'r arloeswyr yn y DU sy'n cynnig rhaglenni hyfforddiant un-i-un sydd wedi'u llunio'n benodol i gyfarwyddwyr, ac yn y sector SME maent yn arbenigo mewn helpu uwch reolwyr i arfarnu sut y gallant gyfrannu mwy yn bersonol at gyflawni llwyddiant busnes. Bydd PCS yn gweithio gyda SMEs yn ogystal â busnesau rhyngwladol, a bu'n gweithio'n agos gydag amrywiaeth o reolwyr rhyngwladol, gan gynnwys gweithredwyr o lawer o wledydd Ewropeaidd yn ogystal â Japan, UDA a De Affrica.

■ **Christopher Williams** : Dirprwy Gyfarwyddwr Personél – Datblygiad a Hyfforddiant Cyfundrefnol, Coleg Meddygaeth Prifysgol Cymru, Cydlynnydd Cenedlaethol Cymru HESDA

Mae Coleg Meddygaeth Prifysgol Cymru yn cyflogi 1600 o staff, gan ddarparu gweithgareddau academiaidd a gweithgareddau gwasanaeth ym meysydd Meddygaeth, Deintyddiaeth, Nyrsio a Bydwreigiaeth, y proffesiynau meddygol cysylltiedig ac astudiaethau uwchraddedig. Mae ei gylch gorchwyl yn cwmpasu Cymru gyfan. Coleg Meddygaeth Prifysgol Cymru oedd y brifysgol gofal iechyd gyntaf yn y DU i ennill statws Buddsoddwr mewn Pobl ar gyfer y sefydliad cyfan fis Mawrth 2003. Mae Coleg Meddygaeth Prifysgol Cymru wedi rhoi fframwaith datblygu arweinwyr a rheolwyr ar waith lle mae mentora a hyfforddiant un-i-un ar gyfer y tîm uwch reolwyr ac aelodau o'r bwrdd rheoli yn chwarae rhan allweddol. Cyfunwyd Coleg Meddygaeth Prifysgol Cymru â Phrifysgol Caerdydd ar Awst 1af 2004. Mae gan y sefydliad newydd mwy na 5000 o weithwyr.

■ **Chrissie Webber** : Sylfaenydd a Chyfarwyddwr, Life-Shapers

Mae Life-Shapers yn cynnig rhaglenni datblygu personol a chorfforaethol wedi'u llunio'n benodol, gan gynnwys galluoedd a fframweithiau ymddygiadol, strategaethau newid cyfundrefnol, rhaglenni arwain a rheoli greddf, mentora a hyfforddiant un-i-un, cydbwysedd bywyd a datblygu gyrfa, hunanddatblygu a gwella hyder. Mae Chrissie Webber wedi bod ar flaen y gad wrth redeg cynllun arbrolfol ym maes mentora grŵp goruchwyliaeth a datblygiad proffesiynol parhaus yng Nghymru, ar y cyd ag Ysgol Hyfforddi Un-i-un a Mentora Rhydychen.

## 2. CRYNODEB GWEITHREDOL

---

### 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 chwe amcan 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 gynnwll 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

- o ran deall ystyr a buddiannau mentora
- yn y diddordeb mewn cynlluniau mentora a chyfranogiad ohonynt
- yn nifer y cynlluniau mentora a mentoriaid
- yn hyfforddiant mentoriaid
- yng nghydlyniant 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, gwrando'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 neu'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 noddur 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 goruchwylio
- 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-effeithiolrwydd. 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 a 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

## Atodiadau

Mae'r chwech atodiad i'r adroddiad hwn yn darparu gwybodaeth ychwanegol werthfawr am:

- Gwestiynau a sylwadau gafodd sylw'r grŵp yn eu trafodaethau
- Sefydliadau sy'n darparu gwasanaethau a chefnogaeth mentora yng Nghymru
- Amcangyfrifon o nifer y mentoriaid y mae eu hangen a'r costau cysylltiedig
- Cod moeseg Cyngor Ewropeaidd Mentora a Hyfforddiant Un-i-un
- Safonau Rhyngwladol ar gyfer Rhaglenni Mentora
- Llyfryddiaeth 30 o lyfrau a 12 o wefannau.

### 3. CYFLWYNIAD

#### a. 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.

Nid ffenomen newydd mo hon. Mae *Agenda ar gyfer Gweithredu* yn dyfynnu o adroddiadau ac ymchwil dros y pedair blynedd diwethaf a gododd y pwynt hwn.

Yn adroddiad Sefydliad y Rheolwyr (Sefydliad Rheolaeth Siartredig (CMI) bellach) *Achieving Management Excellence*, a gyhoeddwyd yn 2000, nododd yr ymatebwyr mai mentora a hyfforddiant un-i-un oedd y ddau ddull hyfforddi anffurfiol mwyaf poblogaidd.

Yn 2001 roedd adroddiad Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth (CEML) *Management and Leadership Development – Building Future Supply* yn datgan

Mewn cwmnïau bychain mae'n well gan entrepreneuriaid neu reolwyr-berchnogion ddysgu anffurfiol megis mentora, cysgodi gwaith a rhwydweithio (na hyfforddiant ffurfiol).

Yn 2001, gofynnodd CEML i ddetholiad o reolwyr SME ac entrepreneuriaid sut y byddant yn datblygu eu galluoedd rheoli ac arwain eu hunain. Daeth mentora yn bumed ar restr y rheolwyr ac yn gyntaf ar restr yr entrepreneuriaid.

<sup>1</sup> Nifer y mentrau yn y sector preifat a chorfforaethau cyhoeddus yng Nghymru, 2001 (wedi'i gyhoeddi gan DTI, 2003)

Gweithwyr	Mentrau		Cyflogaeth		Trosiant	
		%	'000	%	£miliwn	%
Dim	106,300	68.8	125	16.8	4,599	9.0
1-4	32,670	21.1	99	13.3	6,500	12.7
5-9	7,855	5.1	58	7.7	3,932	7.7
10-19	4,395	2.8	62	8.3	4,184	8.1
20-49	2,105	1.4	65	8.7	4,336	8.4
50-99	660	0.4	45	6.1	3,575	7.0
100-199	255	0.2	35	4.7	2,914	5.7
200-249	55	0.0	12	1.6	1,484	2.9
250-499	105	0.1	37	5.0	3,544	6.9
500+	95	0.1	209	27.9	16,288	31.7
CYFANSWM	154,495	100.0	748	100.0	51,354	

Dyma'r ffeithiau allweddol

- Mae gan 99% o holl fentrau Cymru lai na 50 o weithwyr, sef 55% o'r gyflogaeth, a 46% o'r trosiant.
- Mae gan 98% o holl fentrau Cymru lai nag 20 o weithwyr, sef 46% o'r gyflogaeth, a 38% o'r trosiant.
- Mae gan 1% o fentrau Cymru fwy na 50 o weithwyr, sef 45% o'r gyflogaeth, a 54% o'r trosiant.

<sup>2</sup> Gwelwch dudalennau 51 - 57.

Roedd adroddiad Sefydliad y Rheolwyr (CMI bellach) *Leadership – the challenge for all?* a gyhoeddwyd hefyd yn 2001, yn cynnwys trosolwg ar effeithiolrwydd canfyddedig gwahanol ddulliau datblygu. Daeth mentora ar frig y rhestr.

Mae Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI) yn adrodd yn y *Small Business Skills Assessment 2002*

Ceir tystiolaeth ddigamsyniol mai dysgu anffurfiol, ac yn enwedig dysgu o brofiad, sy'n gwneud y cyfraniad mwyaf sylweddol at ddatblygiad rheolwyr busnesau bychain. Profiad a myfyrdod yr unigolyn ei hun, trwy arsylwi eraill, a defnyddio profiad a mentora pobl eraill yw'r deunyddiau crai y llunnir y dysgu hwn ohonynt.

Mae *Small Business Skills Assessment 2004* SFEDI yn parhau â'r pwyslais hwn.

Nododd prosiect Atebion Dysgu i Gwmnïau Bychain fod yna ddiffyg darpariaeth mentora, yn enwedig i fusnesau sydd wedi mynd y tu hwnt i'r cyfnod cychwyn. Gwnaed sylwadau tebyg mewn paneli trafod i fusnesau bychain ac yn ystod ymchwil Asiantaeth Datblygu Sgiliau Dysgu. Nid mater o gyfarwyddo mo hyn, ond yn hytrach manteisio ar brofiad i dywys busnesau trwy eu problemau ac felly eu helpu i'w nodi a delio â hwy. Mae felly angen datblygu system mentora busnes estynedig.

Mae'n debygol y bydd hyn yn gryn her. Mae ein tystiolaeth yn awgrymu y byddai busnesau'n edrych am fentoriaid â phrofiad sy'n gweddu i'w problem ganfyddedig. Er enghraifft, efallai y bydd angen iddynt fod â galluoedd cryf mewn meysydd busnes penodol, fel cyllid a marchnata, yn ogystal â gwybodaeth am y diwydiant perthnasol.

Bydd rhai busnesau'n barod i brynu gwasanaethau ymgynghori, ond mae'r syniad o fentora yn mynegi dymuniad i gysylltu arbenigedd â chyd-destun a heriau penodol sy'n wynebu busnes. Mae'n cyfleu'r ymdeimlad o drafod atebion priodol yn hytrach na gwrandao ar gyfarwyddiadau neu gyngor uniongyrchol.

Fis Ebrill 2004 fe gyhoeddodd y CBI Friff Adnoddau Dynol o'r enw *Informality Works: A new approach to training SMEs*, sy'n datgan

Mae mesurau ffurfiol sgiliau rheoli'n awgrymu bod yna ddiffyg rheolwyr medrus yn y DU. Er hynny, pur anaml bydd rheolwyr-berchnogion yn dymuno defnyddio cyrsiau ffurfiol, gan fod yn well ganddynt ddysgu o brofiad ac enghreifftiau o fywyd go iawn, gan ddysgu oddi wrth eu cyfoedion yn aml. Mae'r math hwn o ddysgu – gan gynnwys mentora a hyfforddiant un-i-un – yn effeithiol iawn, gan ei fod yn ddibynadwy, yn berthnasol ac yn hyblyg.

...Bydd cynlluniau cwmnïau Disglair (lle bydd rheolwyr-berchnogion yn ymweld â busnesau sy'n esiampl i eraill) a chynlluniau mentora busnes-i-fusnes yn caniatáu i fusnesau ddysgu o arfer da ac o wybodaeth a phrofiad pobl eraill. Bydd y cynlluniau hyn yn darparu manteision i'r naill garfan a'r llall, ac mae cyfranogion yn eu gwerthfawrogi'n fawr. Mae'r CBI o'r farn y gellid estyn enghreifftiau o arfer da ledled y DU: ar hyn o bryd, nid oes digon o ffocws ar annog yr hyn sy'n gweithio.

...Dylai'r llywodraeth gymryd camau yn y maes hwn a chefnogi a hybu fforymau anffurfiol, rhwydweithiau mentora a chynlluniau Disglair ar gyfer rheolwyr-berchnogion trwy Gyswllt Busnes, colegau lleol a phrifysgolion.

## b. Agenda ar gyfer Gweithredu

Mae'r *Agenda ar gyfer Gweithredu* wedi manylu ar chwech amcan strategol i wella ansawdd a swm cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, ac i gynyddu nifer y rhai sy'n manteisio arnynt:

- Cynyddu ymwybyddiaeth, diddordeb ac ymrwymiad ym mhob sector
- Helpu rheolwyr i nodi eu hanghenion datblygu
- Sicrhau bod rheolwyr yn gallu dewis yr atebion datblygu gorau yn ddeallus
- Darparu ffynonellau nawdd cyhoeddus i roi'r uchod ar waith
- Gwerthuso a monitro deilliannau ac effaith y gweithgaredd hwn, a'r nifer sy'n manteisio arno
- Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu yn rheolaidd i adlewyrchu anghenion busnes newidiol.

Ar frig y rhestr o gamau allweddol a gynigir i gyflawni'r ail amcan, gyda goblygiadau allweddol sy'n trawsgroesi i'r amcan cyntaf a'r trydydd, mae'r canlynol<sup>3</sup>

Sefydlu, darparu, gwerthuso a chynnal cynllun mentora rhwng busnesau, sefydliadau, ac unigolion.

## c. Mentora

Âr *Agenda ar gyfer Gweithredu*<sup>4</sup> ymlaen i helaethu ar y ddadl fel a ganlyn

... nid oes gan ochr y cyflenwyr unrhyw obaith os nad yw'r rheolwyr wedi penderfynu, neu os na allant ddisgrifio, yr hyn y maent am ei gael. Dyma lle mae cyflenwad y mentoriaid yn hanfodol, a dyma lle ceir y diffyg mwyaf oll yng Nghymru yn gyffredinol.

Mae diffiniadau o'r gair 'mentor' yn amrywio, ac ym aml, fe fyddant yn cael eu diffinio yn ôl yr hyn a wnânt, yn hytrach na'r hyn ydynt. "Cyngorydd profiadol y gellir ymddiried ynddo" yw mentor, a chyfieithu diffiniad a geir yn ngeiriadur Oxford, a "chyngorydd neu dywyswr doeth neu y gellir ymddiried ynddo" yn ôl cyfieithiad o ddiffiniad geiriadur Collins. Profiad, doethineb a bod yn un y gellir ymddiried ynddo yw'r priodweddau allweddol, ac fe ddaw'r briodwedd olaf hon yn sgîl dealltwriaeth, cydymdeimlad a pherthynas dda.

Ni ellir gorfodi mentor ar rywun, mae'n rhaid eu dewis. Ni fydd y mentor yn dweud wrthyhch beth i'w wneud, ac ni fydd yn gwneud pethau drosoch chi. Bydd ef neu hi yn eich helpu i ddeall beth ddylech chi ei wneud, a beth allwch chi ei wneud, ac mae'n rhoi'r dewrder a'r gefnogaeth ichi allu cymryd y cam nesaf. Ac o ran hyfforddiant a datblygiad, bydd y mentor yn eich helpu, heb farnu na beirniadu, i nodi gwendidau yn eich rheolaeth, a dulliau y gellir eu gwella.

Mae gan y rhan fwyaf o reolwyr fentora sy'n gyfaill neu'n gydweithiwr agos o'r tu allan i'w sefydliad, ond byddai'r rhan fwyaf yn anfodlon eu defnyddio fel hyn oni bai mai yn anaml ac yn anffurfiol y gwneir hyn. I wneud gwahaniaeth go iawn i reolwyr ac arweinwyr ar hyd a lled Cymru, mae angen inni gynllunio rhaglen fentora genedlaethol, o fusnes i fusnes (rheolwr mewn busnes mawr yn mentora rheolwr neu reolwr mewn busnes llai) ac o un unigolyn i'r llall.

Fe fydd mentoriaid yn helpu rheolwyr i nodi eu hanghenion, i gyfleu eu galwadau a bod yn rym sylweddol er newid yn yr hyn sydd gan ddarparwyr i'w gynnig.

Bu cefnogaeth o sawl cyfeiriad i'r cynigion yn *Agenda ar gyfer Gweithredu*, ond ni wnaed rhyw lawer hyd yma i roi'r argymhellion cyffredinol ar waith, na'r rhai sy'n ymwneud yn benodol â mentora.

<sup>3</sup> Gwelwch dudalen 18

<sup>4</sup> Gwelwch dudalen 72

## ch. Grŵp Gwaith

Ar ddechrau 2004, aeth Cyngor Rheolaeth Cymru â'r syniadau hyn ymlaen trwy gynnull Grŵp Gwaith i ystyried statws cyfredol mentora yng Nghymru a'i ddatblygiad i'r dyfodol.

Mae aelodau'r Grŵp Gwaith wedi'u rhestru yn y Diolchiadau ar dudalen 4. Croestoriad ydynt o 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.

Dyma oedd nodau ac amcanion y Grŵp:

- Ystyried ystyr, perthnasedd ac effaith mentora yn y cyd-destun Cymreig, a nifer y rhai sy'n manteisio arno.
- Penderfynu ar y foeseq a'r safonau gofynnol ar gyfer arfer gorau ym maes mentora yng Nghymru.
- Nodi (trwy ymchwil eilaidd) pwy sy'n darparu gwasanaethau mentora ledled Cymru ac asesu ansawdd y ddarpariaeth honno.
- Darparu cynigion drafft ar gyfer datblygu'n helaeth y ddarpariaeth fentora ledled Cymru.
- Cyhoeddi adroddiad ar drafodaethau'r Grŵp Gwaith, gan gynnwys canllawiau ar fod yn fentor ac ar ddefnyddio mentor, gyda ffocws penodol ar SMEs.

Dyma adroddiad y Grŵp Gwaith, a'r gobaiith yw y bydd yn ysgogi gweithredu i gynyddu

- diddordeb mewn mentora
- nifer y cynlluniau mentora
- cyfranogiad o gynlluniau mentora
- nifer y mentoriaid
- hyfforddiant mentoriaid
- cydlyniad cynlluniau mentora sydd eisoes yn bodoli

gan effeithio'n arwyddocaol ar ansawdd rheolwyr a staff, llwyddiant busnes a llwyddiant cyfundrefnol, a datblygiad economaidd Cymru.

## 4. DIFFINIADAU

Beth yw mentora?

Ym 1995, yn ôl David Clutterbuck a David Megginson, dau o arbenigwyr mwyaf blaenllaw'r DU yn y maes hwn, dyma oedd y diffiniad o fentora:

Help oddi-ar-lein y naill unigolyn i'r llall â gwneud trawsnewidiadau arwyddocaol mewn gwybodaeth, gwaith neu feddwl.

Mae hwn wedi dod yn un o'r diffiniadau sylfaenol, ac yn y cyd-destun hwn mae "oddi-ar-lein" yn golygu bod yr help i'w gael y tu allan i'r berthynas arferol rhwng y rheolwr a'r staff.

Dyma ddisgrifiad David Clutterbuck o'r broses

Mae mentora'n cefnogi proses sy'n ymwneud â galluogi, cefnogi, ac weithiau sbarduno newid mawr ym mywyd a gwaith pobl. Fel y cyfryw, mae'n ymwneud â datblygu'r person cyfan, yn hytrach na'i hyfforddi mewn sgiliau penodol.

Mae'r Work Foundation yn *Managing Best Practice - Mentoring* yn helaethu ar hyn gyda manylion sut mae'r broses yn gweithio.

Perthynas gyfrinachol, un-i-un yw mentora. Ynndi, bydd unigolyn yn defnyddio rhywun mwy profiadol, a hyn fel arfer, fel seinfwrdd ac i gael cyfarwyddyd. Byddant yn cyfarfod yn ysbeidiol, o bosibl dros gyfnod o nifer o fisoedd, os nad blynyddoedd. Perthynas anfarnol sydd wedi'i diogelu ydyw sy'n hwyluso amrywiaeth eang o gyfleoedd dysgu, arbofi a datblygu.

Bydd llawer o bobl yn codi cwestiwn ynglŷn â ph'un ai'r un peth yw mentora â hyfforddiant un-i-un. Dyma yw ymateb Ysgol Hyfforddi Un-i-un a Mentora Rhydychen

Yn y bôn, sgysiauw yw hyfforddiant un-i-un a mentora, lle byddwch chi'n siarad a bydda' i'n gwrandao ac yn gofyn cwestiynau, ac y byddwn ni'n dau yn dysgu. Mae gwrandao'n astud yn sylfaenol i'r broses hyfforddiant un-i-un/mentora – hebddo, mae'n amlwg na fyddwch yn gwybod beth fyddai'r cwestiwn nesaf priodol. Mae modd amnewid y termau hyfforddiant un-i-un a mentora i ddisgrifio'r sgysiauw hyn. Yr hyn sy'n bwysig yw eich bod yn dewis y disgrifiad sydd fwyaf priodol i'ch cyd-destun eich hun.

Ychydig flynyddoedd yn ôl, defnyddiodd TEC De Ddwyrain Cymru yn eu llawlyfr *Team Leader Development - Coaching Skills* eiriau i ddiffinio hyfforddiant un-i-un y gellid eu defnyddio yn yr un modd i ddiffinio mentora

Proses hyblyg, ryngweithiol y mae cwestiynau'n ei harwain yw hyfforddiant un-i-un. Mae'n cynrychioli siwrnai yn archwilio ffyrdd o wella perfformiad unigol ac ysgogi datblygiad.

Mae Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru yn ei lyfr *The Magic of Mentoring* yn disgrifio hyfforddiant un-i-un neu fentora yn y gwaith fel a ganlyn:

- Perthynas un-i-un y bydd pobl yn cychwyn arni o'u gwirfodd, ac a fydd yn gweithredu am gyfnod cytunedig dan amodau parch, cyfrinachedd ac ymddiriedaeth y naill yn y llall
- Partneriaeth dysgu rhwng dau unigolyn
- Perthynas yn hytrach na gweithgaredd

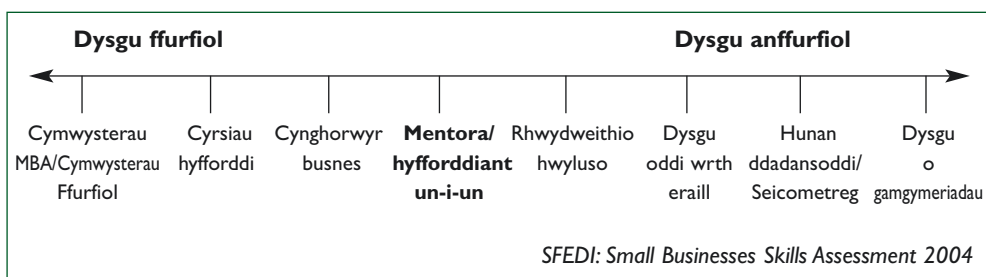
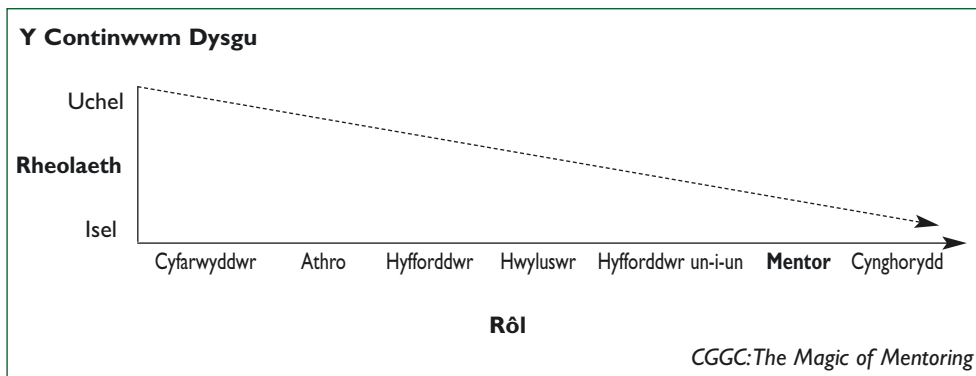
## O safbwynt Awdurdod Datblygu Cymru

Rôl y mentor yw bod yn gynghorydd profiadol a dibynadwy sydd yno i annog a chefnogi'r tîm rheoli, yn hytrach na bod yn rhagnodol, i geisio'r opsiynau strategol sydd ar agor i'r busnes ac i fynd ati i'w herio. Bydd mentoriaid yn gweithredu fel "seinfwrdd" ar gyfer syniadau newydd, a byddant yn gallu darparu adborth positif a helpu i osgoi maglau posibl.... Yn wahanol i ymgynghori traddodiadol, mae mentora yn fwy cyfannol, gan geisio cadw'r llun eang mewn golwg bob amser.

Dyma'r geiriau sy'n cysylltu'r holl ddiffiniadau hyn ac sy'n dechrau darparu fframwaith ar gyfer meddwl am y broses fentora:

- Dysgu
- Cyfrinachedd
- Ymddiriedaeth
- Newid
- Cyfannol
- Personol.

Llwybr datblygu strategol ag effaith drawiadol, hynod gost-effeithiol yw mentora, sydd â lle allweddol o fewn y "continwwm dysgu"



## 5. PWYSIGRWYDD

---

Pam mae mentora yn bwysig?

Nid oes angen edrych ymhellach na'r ateb canlynol gan David Clutterbuck mewn erthygl o'r enw *Why the growth in mentoring?*

Mentora yw un o'r dulliau cyflymaf ei dwf o ddatblygu doniau mewn sefydliadau. Mae'r rhesymau yn ddi-rif, ond dyma'r pwysicaf ohonynt

- mae'n ddull grymus iawn o helpu pobl i wneud trawsnewidiadau personol arwyddocaol
- mae'n atgyfnerthu hunanddatblygiad a hunanreolaeth o ran gyrfa
- mae'n mynd i'r afael â materion cyfredol i'r dysgwr unigol
- mae'n datblygu dau am bris un.

Bydd sefydliadau o bob math yn defnyddio mentora i arwain at amrywiaeth eang o fanteision busnes. Yn eu plith

- *I baratoi darpar anelwyr uchel ar gyfer uwch reolaeth ac ar gyfer cyfarwyddo*

Mae'r trawsnewidiadau pwysig hyn yn galw am newid personol sylweddol yn y modd o feddwl ac mewn ymddygiad.

- *Denu recriwtiaid o ansawdd*

Mae rhaglen fentora yn dangos ymrwymiad y sefydliad i ddyfodol y sawl mae'n ei benodi

- *Cadw'r doniau gorau*

Oherwydd bod pobl yn teimlo bod y sefydliad yn eu gwerthfawrogi yn bersonol

- *Gwella perfformiad cyfle cyfartal*

Ceir tystiolaeth gref bod merched a phobl o leiafrifoedd ethnig sydd â pherthnasau mentora llwyddiannus yn aros gyda'r sefydliad am gyfnod hwy ac yn symud ymlaen i reolaeth yn rhwyddach.

- *Atgyfnerthu newid diwylliannol*

Mae mentora'n helpu pobl i ddeall yr ymddygiad a'r agweddau y mae'r sefydliad am iddynt eu harddel.

- *Rhyddhau potensial*

Mae anogaeth mentor yn helpu pobl i osod nodau uchelgeisiol ond realistig, ac ymdrechu i'w cyrraedd.

- *Arddangos ffyrdd newydd o weithio*

Oherwydd bod mentora'n atgyfnerthu cyfathrebu ochrol, rhwydweithio a hunanddatblygu.

## 6. MENTORIAID A'R RHAI SY'N CAEL EU MENTORA

Beth yw priodoleddau mentor da?

1. Y gallu i feithrin (“tyfu”) eraill trwy ddarparu amgylchedd sy'n ffafriol i ddysgu a datblygu.
2. Sgiliau rhyngpersonol cryf a hoffter o ryngweithio ag eraill, cyfathrebu yn glir, bod yn bendant a bod ag empathi.
3. Gwybodaeth o'r sefydliad, gwybod beth yw ei weledigaeth a'i nodau, a'u deall, a gwybod i ba gyfeiriad mae'n mynd a pham.
4. Arweinyddiaeth sydd â'r gallu i ysbrydoli eraill, i osod nodau, i gynllunio, i werthuso cynnydd ac i ddarparu adborth; gonestrwydd personol sy'n ysgogi ymddiriedaeth.
5. Hyfedredd ynghyd â gwybodaeth a dealltwriaeth o'r sgiliau y mae angen i eraill eu datblygu mewn meysydd y mae eu hangen ar y sefydliad.
6. Grym personol, â digon o statws a dylanwad i sicrhau bod pethau'n cael eu cyflawni; model rôl positif y mae eraill â pharch mawr iddo; yn ddeallus yn emosiynol.
7. Ysbryd tîm, parodrwydd i rannu gwybodaeth a chydabod eraill.

*CGGC: The Magic of Mentoring*

Felly os ydych chi'n dechrau ar y broses fentora, pa briodoleddau ddylech chi edrych amdanynt yn eich mentor?

Mae'n rhaid i'r mentor

- sefydlu ac adeiladu cydberthynas
- gwrando'n astud
- bod ag agwedd feddyliol positif
- gofyn cwestiynau craff
- darparu adborth
- cyfeirio at ffynonellau eraill all helpu
- hybu ymrwymiad i weithredu i gyflawni nodau cytunedig.

Ond proses ddwy-ffordd yw hon.

Beth yw'r priodweddau allweddol y mae angen i chi, fel rhywun sy'n cael ei fentora, eu harddangos i wneud i'r berthynas fentora weithio?

1. Llawer o gymhelliant, ac yn dymuno gosod nodau gan gynllunio a gweithredu strategaethau i'w cyflawni.
2. Rhagweithiol, yn ceisio tasgau llawn her, ac yn barod i weithredu ar eich liwt eich hun.
3. Cymryd risg, a bod yn barod i roi cynnig ar ffyrdd newydd o wneud pethau, gan chwilio am opsiynau ac atebion i broblemau.
4. Meddwl agored, â'r gallu i wynebu gwahanol bersbectifau, i wrando ar safbwynt gwahanol a bod yn barod i ddysgu oddi wrth eraill.
5. Myfyriol, gan gymryd amser a lle i adolygu'ch profiad, eich gwerthoedd a'ch sgiliau, a nodi anghenion datblygu.
6. Hunanddisgybledig, gan gyflawni cynlluniau gweithredu a chadw at y ffyrdd cytunedig o weithio trwy'r broses.
7. Brwdfrydig a phositif, yn barod i wneud ymdrech, gan chwilio am gyfleoedd a pheidio â bod yn oddefgar mewn amgylchiadau heriol.
8. Gallu mynegi eich hun, gan fod yn barod i rannu gwybodaeth a theimladau, ac i drafod materion yn ddidwyll, mewn ysbryd o gyfrinachedd a pharch.

*CGGC: The Magic of Mentoring*

## 7. FFRAMWAITH

---

Mae'n rhaid cytuno ar ffiniau unrhyw berthynas fentora ar y dechrau:

- rhwng y mentor a'r sawl sy'n cael ei fentora
- gyda rheolwr atebol y sawl sy'n cael ei fentora
- o fewn nodau ac amcanion y sefydliad.

Mae'r broses yn un gyfannol, felly mae yna berygl bob amser y bydd rhywun yn mynd y tu hwnt i'r ffiniau. Os digwydd hyn, mae'n rhaid i'r mentor fod yn barod i dynnu'n ôl o'r berthynas (ac i'r sawl sy'n cael ei fentora dderbyn hyn) a chyfeirio at ffurfiau eraill ar gefnogaeth.

Mae'n rhaid bod â fframwaith eglur a chytundeb o'r dechrau sy'n cwmpasu pedair agwedd:

- trefniadol
- proffesiynol
- personol
- seicolegol

### ● *Trefniadol*

Ble?  
Pryd?  
Pa mor aml?  
Pa mor hir?

### ● *Proffesiynol*

Pa agwedd benodol ydym ni'n mynd i weithio arni?  
Beth mae'r dysgwr am ei gyflawni?  
Beth yw barn y mentor ynglŷn â hyn?  
Sut fyddwn ni'n gweithio gyda'n gilydd?

### ● *Personol*

Sut fyddwn ni'n dathlu llwyddiant?  
Sut fyddwn ni'n delio ag unrhyw anawsterau neu siomau?

### ● *Seicolegol*

Pa mor agored ac effeithiol yw'r berthynas rhyngom a pha mor barod ydym ni i ymddiried yn ein gilydd?  
A oes yna unrhyw faterion penodol neu arbennig y mae angen i ni ddelio â nhw?

*Julie Hay: Transformational Mentoring*

## 8. MAGLAU

Bydd perthnasau mentora'n methu yn aml oherwydd materion sy'n ymwneud â ffiniau ac oherwydd na roddir digon o sylw i weithdrefnau.

Amlygir rhai o'r maglau yn y detholiadau canlynol o erthygl gan David Clutterbuck, gan ganolbwyntio ar raglenni mentora mewn sefydliadau mwy:

Er bod mentora ymhlith y technegau datblygu mwyaf grymus – o bosibl yr un mwyaf grymus - bydd yn methu yn aml ar lefel y berthynas neu ar lefel y cynllun. Mae yna sawl rheswm am hyn, ond mae modd eu rhannu dan dri phrif bennawd:

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

### **Pwrpas**

Mae angen buddsoddiad o flaen llaw i sicrhau bod pob cyfranogwr a dylanwadwr yn deall natur a buddiannau'r hyn ddaw yn sgil y buddsoddiad hwnnw o ran y busnes a'r unigolion fel ei gilydd.

### **Cynulleidfaedd**

Elfen hanfodol wrth gyflwyno cynllun (mentora) yw ymgynghori a chynnwys y gynulleidfa darged. Mae strwythur a dull o weithredu llawer o gynlluniau wedi'u newid yn sylweddol o ganlyniad i adborth oddi wrth y buddiolwyr arfaethedig.

### **Prosesau allweddol**

Mae dethol y rhai sydd i gael eu mentora yn gymharol rhwydd, ond mae'n bwysig eu bod yn cymryd rhan o'u gwirfodd – mae ymrwymiad i'r berthynas yn bwysig i lwyddiant.

Mae dethol mentoriaid yn dibynnu ar nifer o ffactorau gan gynnwys bwlch digonol o ran profiad/hierarchaeth, ystyriaethau daearyddol, a'r hyfedreddau penodol angenrheidiol.

Cydweddu anghenion, lle bo'n bosibl gan gynnig rhywfaint o ddewis, i sicrhau ymrwymiad y naill a'r llall.

Mae hyfforddiant yn hanfodol.

### **Arweinyddiaeth**

Mae'r gefnogaeth o'r brig i'w gweld yn eglur yn achos y rhaglenni sy'n llwyddo.

### **Adnoddau a chefnogaeth barhaus**

Mae angen deunyddiau cefnogi ar fentoriaid a'r rhai sy'n cael eu mentora, i gyfeirio atynt ar ôl eu hyfforddiant ....A rhywun y gallant gyfeirio ymholiadau atynt.

### **Mesur**

Mae dulliau mesur ac adolygu yn hanfodol i helpu mentoriaid a'r rhai sy'n cael eu mentora i smentio'u perthynas, i ddatrys problemau â'r cynllun ac i ddangos bod y cynllun yn cyflawni rhywbeth.

*Training Zone: Designing and sustaining a successful mentoring programme, 2 Gorffennaf 2003*

## 9. MENTORA YNG NGHYMRU

Mae yna sawl ffurf ar fentora yng Nghymru

- Sefydliadau lle mae mentora wedi bod yn rhan allweddol o ddatblygiad staff am gryn amser
- Rhwydweithiau cyngor busnes y mae mentora'n chwarae rhan ynddynt
- Rhaglenni mentora a noddir ag arian cyhoeddus
- Ymgynghorwyr preifat yn cynnig cefnogaeth a hyfforddiant mentora
- Perthnasau mentora busnes i fusnes, boed wedi'u disgrifio felly ai peidio
- Perthnasau mentora rhwng cydweithwyr

Fis Medi 2004, cyhoeddodd y WDA Adroddiad *Ymchwil Cyfenter: Cefnogaeth ac Arweiniad Mentor* ar sail ymchwil Menter a Busnes

I gasglu a dehongli gwybodaeth am ddefnydd mentora i gefnogi'r rhai yn dechrau a datblygu busnesau, dynodi materion a bylchau allweddol ac awgrymu cyfeiriadau ar gyfer gweithredu yn y dyfodol.

Mae'r adroddiad hwn yn canolbwyntio ar fentora busnes a ddiffinnir fel a ganlyn

Mewn diwydiant mae'r term yn cyfeirio fel arfer at sefydliad yn defnyddio staff profiadol i gefnogi datblygiad staff newydd neu lai profiadol.

O fewn maes busnes cefnogaeth cychwyn a datblygu busnes, defnyddir mentora i ddisgrifio rôl lle mae rhywun gyda phrofiad busnes yn gweithio ochr wrth ochr ag unigolion neu grwpiau i rannu'r profiad hwnnw ac unrhyw ddoethineb cysylltiedig.

Medrir gwneud y rôl un ai drwy gynllun mentora penodol neu fel rhan gyfannol o becyn mwy cyffredinol o swyddogaethau ymgynghori busnes rhyng-bersonol.

Gall y llinell wahanu rhwng rolau cynghorydd busnes, cwmselydd, hyfforddydd, hwylusydd, mentor a llawer o amrywiadau eraill fod yn annelwig – yn llygaid y defnyddwyr a hefyd ddarparwyr gwasanaethau o'r fath.

Fel canlyniad, i osgoi perygl colli llawer o arfer da oherwydd na chaiff ei labelu'n benodol fel 'Mentora Busnes', yr ydym wedi ceisio dynodi nodweddion allweddol yr ymarfer hwn yn hytrach na cheisio ei ddiffinio yn fanwl ac yn unig.

Byddai'n ymddangos mai nodweddion allweddol mentora yn gyffredinol yw:

- Cael ei adeiladu o amgylch perthynas tymor-hir, perthynas gefnogol a dysgu, a hyd yn oed berthynas gyd-fuddiol;
- Ateb angen datblygu, yn aml mewn cyfnod o newid;
- Grymuso, helpu i ddysgu a hwyluso twf personol;
- Angen lefel sylweddol o empathi a'r gallu i wrando a gweithredu fel seinfwrdd;
- Medru rhannu profiad.

Mae adroddiad y WDA yn nodi 20 o sefydliadau yng Nghymru sy'n darparu gwasanaethau mentora fel rhan o'u portffolio, ac mae'n cynnwys crynodebau o'u gweithgareddau. Rhestrir y sefydliadau hyn yn Atodiad 2, ynghyd â 13 o rai eraill a nodwyd o ffynonellau eraill, a chyfeiriadau gwefan pob un ohonynt i gael gwybodaeth bellach.

Nid yw'r rhestr hon yn Atodiad 2 yn gynhwysfawr, ac mae angen gwneud ymholiadau pellach â phob sefydliad ynghylch graddau a natur y mentora maent yn ei ddarparu.

Mae'r ffaith bod mentora'n rhan o weithgareddau amrywiaeth mor eang o sefydliadau yn arwyddocaol ynddo'i hun, ond mae aneglurder y ffiniau rhwng rolau mentor, cynghorydd, hyfforddwr ac ymgynghorydd yn amlwg iawn.

Adlewyrchir hyn yn un o argymhellion adroddiad y WDA:

Mae'r cymorth gwerthfawr y mae'n amlwg y gall mentora ei roi i bobl yn ystod cyfnodau o newid sylweddol, megis dechrau neu dyfu busnes, yn awgrymu y dylai gael ei ystyried fel rhan hanfodol o bob pecyn cefnogaeth busnes.

Felly dylai'r rhai sy'n ymwneud â darparu cefnogaeth busnes wybod am nodweddion allweddol mentora.

Dylent fod â dealltwriaeth glir o sut a phryd y bydd mentora yn ddefnyddiol; sut mae'n amrywio o bob lefel o gyngor a gwybodaeth a sut y mae'n cysylltu gyda swyddogaeth rheolydd cyfrif a rolau eraill o fewn sefydliadau cefnogaeth.

Mae perygl mawr mewn labelu a gwerthu mentora busnes fel 'cynnyrch' ar wahân – cynllun arall eto i werthu i fusnesau bach a chanolig. Yn hytrach, dylai gael ei integreiddio o fewn yr amrediad o gefnogaeth sydd ar gael i'r rhai yn sefydlu a datblygu busnesau.

Ein gobaith yw y bydd yr adroddiad hwn yn helpu i deall nodweddion a buddiannau allweddol mentora.

Roedd y rhai a ymatebodd i arolwg y WDA yn gryf eu cymeradwyaeth i werth mentora

Roedd yr holl gyfranogwyr yn gadarnhaol iawn am werth mentora busnes, gan ddisgrifio'r gwasanaeth fel "gwerthfawr tu hwnt", "gwyb" a "rhagorol".

Dyweddodd rhai fod mentora busnes yn un o agweddau pwysicaf cefnogaeth busnes a phwysleisiodd eraill rôl werthfawr a hollbwysig y mentor busnes.

Y prif obeithion am y dyfodol ymysg ymatebwyr oedd y canlynol, a byddai ein grŵp ein hunain yn cefnogi'r rhain o ddifrif

- Mwy o fentoriaid a mwy o allu ar gyfer mentora
- Ffocws cleient penodol, gyda llai o fiwrocratiaeth, mwy o hyblygrwydd, a mwy o ddewis lleoliad
- Mwy o hyfforddiant mentor

Mae adroddiad y WDA yn nodi nifer o feysydd y gellid manteisio ymhellach arnynt, ac mae'r rhain yn cyd-fynd yn agos ag argymhellion ein grŵp ein hunain.

#### ● Mentora o fewn cefnogaeth busnes

Mae angen amlwg i ddatblygu cytundeb a dealltwriaeth o lle mae gweithgareddau a rolau mentora yn ffitio o fewn:

- pob sefydliad cefnogaeth busnes (sefydliadau cenedlaethol ac asiantaethau cyflwyno o bob math);
- y gwasanaethau a gyflwynir, yn cynnwys gwahanol gyfnodau y cylch oes busnes.

Yn ychwanegol mae angen cynllunio a chyflwyno amrediad o weithgareddau i fwyhau manteision mentora integredig, er enghraifft hyfforddiant mentor estynedig.

#### ● Datblygu gallu mentora

Er mwyn hyrwyddo effeithlonrwydd mentora drwy baru mwy llwyddiannus, cynigir datblygu prosesau penodol i:

- denu a datblygu mwy o fentoriaid yn gorchuddio amrediad o sectorau busnes a chefnidiroedd personol...
- datblygu gallu mentora staff cefnogaeth busnes presennol mewn sefydliadau economaidd cyhoeddus, preifat a thrydydd sector.

Bydd angen i'r prosesau hyn fod yn greadigol i sicrhau y caiff realaeth a delwedd y 'mentor busnes' ei newid yn syfrdanol.

#### ● Datblygu astudiaethau achos

Y ffordd orau i adeiladu gwerthfawrogiad o'r gwerth a ychwanegir drwy fentora yw drwy enghreifftiau. Argymhellir felly sefydlu proses barhaol i greu astudiaethau achos manwl o fentora busnes mewn gwahanol fathau o fusnes ac ar wahanol gamau o ddatblygiad. Dylai'r astudiaethau hyn gael eu cynhyrchu mewn ffurf hylaw a'u defnyddio o fewn cyd-destun ehangach hyfforddiant a datblygu mewn cefnogaeth busnes.

Rydym ni o'r farn mai'r canlynol yw'r heriau a'r cyfleoedd yng Nghymru:

- 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 y rheiny sydd eisoes yn ymwneud â mentora
- hybu mentora fel llwybr datblygu strategol, effaith uchel a chost-effeithiol.

## 10. STRATEGAETH

---

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

- **Hybu mentora**

Egluro ac arddangos, drwy gyfrwng astudiaeth achosion Cymreig, gwerth ac effaith mentora mewn amrywiaeth eang o gyd-destunau.

- **Annog rhaglenni mentora mewnol**

Darparu canllawiau ymarferol, gwybodaeth, astudiaethau achos, a deunyddiau adnoddau, i helpu cwmnïau i sefydlu rhaglenni mentora mewnol.

- **Hwyluso mentora rhwng cwmnïau**

Ymchwilio i ba raddau y bydd cwmnïau a sefydliadau mwy yn hybu cefnogaeth fentora fusnesau llai yn eu cadwyn gyflenwi neu eu rhwydwaith budd-ddeiliaid, ac annog hyn.

- **Cydlynu'r ddarpariaeth sydd eisoes yn bodoli**

Nid oes rhyw lawer o gysylltiad amlwg rhwng y sefydliadau sy'n darparu cefnogaeth fentora yng Nghymru. Byddai cryfhau hyn yn cyflawni arbedion maint ym meysydd gweinyddiaeth, marchnata, hyfforddi a goruchwyllo.

- **Ehangu'r ddarpariaeth sydd eisoes yn bodoli**

Adeiladu galluedd drwy recriwtio mentoriaid newydd fel bod darparwyr sy'n bodoli'n gallu ymdopi â'r galw cynyddol a ddaw yn sgîl hybu a marchnata.

- **Hyfforddi mentoriaid**

Mae hyn yn elfen allweddol o adeiladu galluedd, ac yn elfen hanfodol i sicrhau bod y mentoriaid sy'n bodoli'n meddu ar y sgiliau priodol.

- **Datblygu strwythurau goruchwyllo**

Mae ymchwil yn dangos yn eglur yr angen am strwythurau wedi'u hen sefydlu ar gyfer goruchwyllo i sicrhau bod yr holl fentora o ansawdd uchel, ei fod yn addas i'r pwrpas, a'i fod yn cyrraedd safonau moesegol cytunedig.

- **Datblygu rhwydweithiau mentoriaid**

Mae angen rhwydweithiau cefnogi ar y mentoriaid eu hunain i archwilio materion sy'n achosi problem, ac i goethi eu sgiliau o fewn cymuned gref.

Yn ôl yr arfer, bachu sylw busnesau bychain yw'r broblem allweddol, ond ceir tystiolaeth ymchwil eglur bod mentora, yn wahanol i lawer o raglenni hyfforddi a datblygu eraill, trwy ddiffiniad

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

ac mae hyn yn golygu

- bod llwyddiant (dros amser) yn sicr
- bod y canlyniadau i'w gweld ar unwaith
- bod modd asesu cost-effeithiolrwydd.

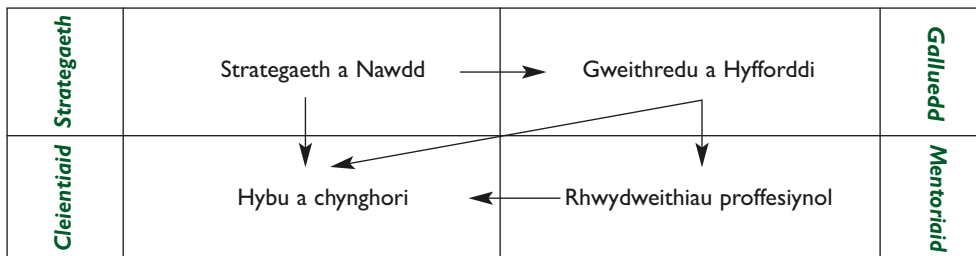
O ganlyniad, daw busnesau bychain i sylweddoli'n gyflym nad "hud a lledrith" mo mentora, o bosibl, ond rhywbeth sy'n wirioneddol weithio mewn gwirionedd.

Byddai llawer yn dadlau mai "mentora i bawb, neu o leiaf "cyfle mentora i bawb" ddylai fod yn amcan strategol. Ond oherwydd y logisteg a'r cyllid gofynnol i wneud hynny, nid oes modd cyflawni hyn os yw'r holl nawdd i ddod o'r sector cyhoeddus.

Mae Atodiad 3 yn darparu manylion y ffyrdd i gyfrifo cost darparu mentoriaid.

Fodd bynnag, mae'n realistig buddsoddi mewn rhaglen eang i hybu, annog, hwyluso, cydlynu, ehangu, hyfforddi a datblygu rhaglenni a rhwydweithiau mentora yng Nghymru, ac mae hyn yn elfen hanfodol o'n strategaeth datblygu economaidd yn gyffredinol.

I grynhoi, yr hyn rydym yn ei ystyried yw edrych at fatrics strategol sy'n cysylltu'r ariannu, yr hyfforddi a'r adeiladu galluedd, yr hybu i ddarparu gleientiaid, a'r adeiladu rhwydweithiau proffesiynol:



## II. ARGYMHELLION

---

Gofynnodd Grŵp Gwaith Cyngor Rheolaeth Cymru y cwestiwn:

“Pe byddem ni am newid gwedd mentora yng Nghymru, beth ddylai ddigwydd yn ein barn ni?”

Gwnaeth y grŵp 15 argymhelliad:

### 1. Strategaeth

Diffinio a gweithredu'r strategaeth (gwelwch Adran 10) i ddatblygu mentora yng Nghymru.

### 2. Buddsoddi

Annog Cyngor Cenedlaethol-ELWa, y WDA, Llywodraeth Cynulliad Cymru a sefydliadau'r sector preifat i fuddsoddi mwy mewn mentora.

### 3. Rhwydweithiau

Sefydlu grwpiau rhwydweithio ar gyfer mentoriaid.

### 4. Goruchwylwyr

Sefydlu proses goruchwyllo ac achredu ddilys a dibynadwy ar gyfer mentoriaid.

### 5. Safonau

Annog pobl i fabwysiadu Cod Moeseg Cyngor Ewropeaidd Mentora a Hyfforddiant Un-i-un (EMCC) (gwelwch Atodiad 4) a'r Safonau Rhyngwladol ar gyfer Rhaglenni Mentora (gwelwch Atodiad 5).

### 6. Datblygu Proffesiynol

Sefydlu rhaglenni datblygu proffesiynol parhaus i fentoriaid.

### 7. Cyrff Proffesiynol

Annog cyrff proffesiynol fel EMCC ac Ysgol Hyfforddi Un-i-un a Mentora Rhydychen (OSMC) i wneud mwy yng Nghymru.

## **8. Cymeradwyaeth**

Sicrhau cymeradwyaeth cyrff hyfforddi proffesiynol i fentora fel strategaeth effeithiol iawn a gwerth chweil ar gyfer dysgu ar draws amrediad o gyd-destunau.

## **9. Diffiniadau**

Rhoi cyhoeddusrwydd i'r diffiniadau a'r gwahaniaethau rhwng hyfforddwr un-i-un/ mentor/ cynghorydd/ ymgynghorydd i sicrhau bod y pwrpas, y fethodoleg a'r deilliannau yn eglur.

## **10. Arfer gorau**

Ymchwilio i weithgarwch mentora mewn cwmnïau a sefydliadau ledled Cymru, ac adrodd ar hyn.

## **11. Achlysuron**

Trefnu cyfres reolaidd o achlysuron hybu a hyfforddi, â chymaint o nawdd â phosibl, i ysgogi asiantaethau allweddol i gyflwyno strategaeth newydd a buddsoddi ynddi.

## **12. Ymchwil**

Ymchwilio i swm ac ansawdd y rhaglenni mentora ledled Cymru, i gynyddu'r ddwy agwedd ac i werthuso'r sefyllfa sydd ohoni er mwyn cael data sylfaenol y gellir eu defnyddio wrth fonitro twf yn y dyfodol.

## **13. Ansawdd**

Sicrhau ansawdd drwy sefydlu fframwaith a gydnabyddir yn genedlaethol y gall mentoriaid ei ddefnyddio i wirio eu hansawdd eu hunain ac i recriwtio eraill.

## **14. Marchnata**

Creu galw thrwy ymgyrch farchnata wedi'i seilio ar astudiaethau achos enghreifftiol, gan ddadlau o blaid manteision mentora i'r mentor, y cleient a'r sefydliad, ac arddangos y manteision hyn, o'u cymharu â ffurfiau eraill ar hyfforddiant neu i gyd-fynd â hwy.

## **15. Hyfforddiant**

Rhoi ystyriaeth daer, o ddifrif, i hyfforddiant ac asesiad mentoriaid, gan ddefnyddio gwasanaethau sefydliadau (o'r tu hwnt i Gymru pan fydd angen) sydd eisoes yn gwneud hyn yn llwyddiannus.

## 12. CANLYNIADAU

---

Bydd y strategaeth a'r argymhellion yn creu:

### ● Ymwybyddiaeth

Yn gwneud pobl yn fwy ymwybodol o'r hyn y dylent fod yn chwilio amdano o ran ansawdd y ddarpariaeth mentora a hyfforddiant un-i-un yng Nghymru.

### ● Cysylltedd

Creu gwell cysylltedd a rhwydweithio rhwng darparwyr sy'n bodoli, a chynyddu'r ansawdd a'r swm

### ● Fframwaith

Darparu fframwaith eglur, perthnasol a hawdd ei fynegi o sut y bydd mentoriaid yn hybu dysgu ar gyfer grwpiau ac ar gyfer unigolion

### ● Galw

Creu galw go iawn am fentora ar sail gwell dealltwriaeth o'r hyn y gall mentora a hyfforddiant un-i-un ei gyflawni.

### ● Llwyddiant economaidd

Cyfrannu at lwyddiant cyfundrefnol a chorfforaethol yng Nghymru, fel y byddwn fel cenedl, mewn deng mlynedd, wedi symud i fyny i frig mynegai GEM o weithgarwch ac agweddau entrepreneuriaidd.

# ATODIAD I

## Cwestiynau a sylwadau bu'r Grŵp Gwaith yn eu trafod

Dechreuodd y Grŵp Gwaith eu trafodaethau drwy nodi nifer o gwestiynau allweddol yr oedd angen eu trafod, ymchwilio iddynt, neu ddadlau yn ehangach yn eu cylch, a gwnaeth nifer o sylwadau cychwynnol ynglŷn â mentora yng Nghymru. Rhoddwyd sylw i rai o'r cwestiynau a'r sylwadau hyn yn yr adroddiad hwn, ond mae angen i'r rheiny sydd â diddordeb mewn mentora yng Nghymru ac sy'n ymwneud â hyn drafod rhai eraill ymhellach.

### Cwestiynau

- Diffiniadau* Beth yw mentora?
- Mentora a hyfforddiant un-i-un* A yw mentora a hyfforddiant un-i-un yn weithgareddau ar wahân ynteu a oes cysylltiad rhyngddynt?
- Safonau a moeseg* Pa safonau a moeseg sy'n berthnasol i bob mentor?
- Ariannu* Pwy sy'n darparu neu'n ariannu mentora yng Nghymru?
- Darpariaeth* Sut mae'r ddarpariaeth yn gweithio yng Nghymru?
- Hyfforddiant* Pwy sy'n darparu hyfforddiant ar gyfer mentoriaid yng Nghymru?
- Ansawdd* Pwy sy'n asesu ansawdd mentora yng Nghymru?
- Goruchwyliaeth* A yw goruchwyliaeth yn angenrheidiol ar gyfer mentoriaid?
- Hybu* Sut ddylem ni hybu mentora?
- Mentora anffurfiol* A yw cysyniad "fy mêt yw fy mentor" yn ddilys?
- Recriwtio* Sut allem ni, neu ddylem ni recriwtio mwy o fentoriaid?
- Cyngor i fentoriaid* Beth yw'r cyngor allweddol i'r rhai sy'n dyheu am ddod yn fentoriaid?
- Cyngor i'r rhai sy'n cael eu mentora* Beth yw'r cyngor allweddol i'r rheiny sy'n chwilio am fentor?
- Gwneud i fentora weithio* Sut allwch chi sicrhau bod perthynas fentora'n gweithio?

### Sylwadau

- Pwrpas* "Pwrpas mentora yng nghyd-destun busnes yw llwyddiant y sefydliad."
- Dysgu* "Nid yw pobl yn neall natur mentora a'i le yn y broses ddysgu."
- Cynllun mentora* "Mae angen cynllun mentora Cymru-gyfan arnom, wedi'i ariannu'n dda ac wedi'i gefnogi'n dda, i helpu sefydliadau i symud allan o'u seilos."
- Mentora yng Nghymru* "Mae'r ddarpariaeth fentora yng Nghymru yn anghyson, yn fregus ac nid yw pobl yn ei deall yn dda."
- Twf* "Mae mentora'n annog twf personol."
- Perthynas* "Mae mentora'n ymwneud yn llwyr â pherthynas a chydberthynas, sy'n wahanol i roi cyngor."

- ❑ *Cefnogaeth* “Cefnogaeth anfarnol yw mentora.”
- ❑ *Her* “Mae mentora’n herio pobl i dyfu.”
- ❑ *Cyd-destun* “Mae’r cyd-destun yn gosod y ffiniau rhwng y mentor a’r sawl mae’n ei fentora.”
- ❑ *Cwestiynau* “Mae’n rhaid i ni helpu mentoriaid a’r rhai sy’n cael eu mentora i ofyn y cwestiynau iawn i’w gilydd.”
- ❑ *Rhagnodi* “Rhaid i fentora fod yn hyblyg ac yn ddiragnodol, ond mae yna rai amodau penodol y mae angen eu diffinio.”
- ❑ *Ymddiriedaeth* “Mae ymddiriedaeth yn elfen hanfodol. Pwy ydych chi’n ymddiried ynddo ddigon i agor eich calon iddo?”
- ❑ *Dewis* “Y sawl sy’n cael ei fentora sy’n gyfrifol am ddewis y mentor, yn hytrach na’r mentor yn dewis y sawl y bydd yn ei fentora.”
- ❑ *Mentoriaid* “Yn aml, mae’n anodd dod o hyd i’r bobl iawn i fentora pan ddeuir o hyd i angen.”
- ❑ *Arfer da* “Mae angen mwy o enghreifftiau o arfer da arnom.”
- ❑ *Cydweithio* “Mae angen i ni gynhyrchu synnwyr newydd o gydweithio, gyda meddwl di-fwllch, traws-asiantaeth.”
- ❑ *Dod o hyd i help* “Nid yw rheolwyr SMEs yn gwybod lle i fynd am help.”
- ❑ *Mentora mewnol* “Nid oes llawer o bobl yn gwybod am fentora o fewn sefydliadau neu nid ydynt yn ei gydnabod.”
- ❑ *Cynigion ymarferol* “Mae angen cydbwysu rhethreg uchelgeisiol â chynigion ymarferol.”
- ❑ *Rhwydwaith mentora* “Mae’r rhwydwaith mentora’n cynnwys unigolion, busnesau, sefydliadau a chymunedau. Mae angen i ni greu cysylltiadau cryfach rhwng pob un o’r rhain.”
- ❑ *Cyfuno* “Cyfuno’r hyn sydd eisoes yn bodoli yn hytrach na cheisio creu rhywbeth newydd.”
- ❑ *Fframwaith* “Mae angen fframwaith arnom ar gyfer mentora, i fod yn feincnod ar gyfer y rheiny sy’n cychwyn fel mentoriaid a rhai sy’n cael eu mentora.”
- ❑ *Mentor ynteu bydi* “Rhaid i ni beidio â drysu rhwng cefnogaeth “bydi” tymor byr ar gyfer staff newydd, a rôl tymor hir mentor.”
- ❑ *Cost* “Nid oes yn rhaid i fentora fod yn ddrud.”
- ❑ *Broceriaeth* “Mae angen system froceriaeth arnom i ddwyn ynghyd fentoriaid a rhai sy’n cael eu mentora.”
- ❑ *Newid* “Mae mentora’n galluogi newid. Mae mentora’n symud unigolyn o bwynt lle nad yw’n deall rhywbeth, i bwynt lle mae yn ei ddeall.”
- ❑ *Strategaeth* “Dylai’r gweithgarwch strategol yng Nghymru addysgu, egluro, diffinio a hybu a chysylltu mentora, a sicrhau bod yr asiantaethau blaenllaw yn gweithio o fewn fframwaith arfer gorau i sicrhau bod pobl yn ei dderbyn.”

## ATODIAD 2

---

### Sefydliadau sy'n darparu gwasanaethau mentora yng Nghymru

Nid yw hon yn rhestr gynhwysfawr o bob sefydliad sy'n darparu gwasanaethau mentora yng Nghymru. Gallwch ddefnyddio'r gwefannau i gael gwybod am natur y gwasanaethau mentora y mae pob sefydliad yn eu cynnig.

Antur Dwyrdd Llŷn	<a href="http://www.anturdwyrdd.co.uk">www.anturdwyrdd.co.uk</a>
Antur Teifi	<a href="http://www.anturteifi.org.uk">www.anturteifi.org.uk</a>
Rhaglen Aspire	<a href="http://www.aspirewales.com">www.aspirewales.com</a>
Y Cwmni Mentrau Busnes	<a href="http://www.businessenterprisewales.co.uk">www.businessenterprisewales.co.uk</a>
Busnes mewn Ffocws	<a href="http://www.businessinfocus.co.uk">www.businessinfocus.co.uk</a>
Business in the Community	<a href="http://www.bitc.org.uk">www.bitc.org.uk</a>
Gwasanaeth Adolygu Busnes	<a href="http://www.wda.co.uk">www.wda.co.uk</a>
Gyrfa Cymru	<a href="http://www.gyrfacymru.com">www.gyrfacymru.com</a>
Mentrau Sir Gaerfyrddin	<a href="http://www.carmarthenshire-enterprises.org.uk">www.carmarthenshire-enterprises.org.uk</a>
Asiantaeth Menter Conwy	<a href="http://www.conwyenterprise.co.uk">www.conwyenterprise.co.uk</a>
Menter Diwylliannol	<a href="http://www.cultural-enteprese.com">www.cultural-enteprese.com</a>
Cefnogaeth Dylunio i Fusnesau	<a href="http://www.dyluniocymru.org">www.dyluniocymru.org</a>
Gweithredu Entrepreneur	<a href="http://www.entrepreneuraction.co.uk">www.entrepreneuraction.co.uk</a>
CymorthAllforio	<a href="http://www.export-assist.com">www.export-assist.com</a>
Cyllid Cymru - Xenos	<a href="http://www.financewales.co.uk">www.financewales.co.uk</a>
Cymwys i Ennill – Ffynhonnell Cymru	<a href="http://www.wda.co.uk">www.wda.co.uk</a>
Graddio i Fenter	<a href="http://www.g2e.co.uk">www.g2e.co.uk</a>
Rhaglen Mentor TGCh	<a href="http://www.walesmr.com">www.walesmr.com</a>
Cyngor Cenedlaethol – ELWa	<a href="http://www.elwa.ac.uk">www.elwa.ac.uk</a>
Menter Casnewydd a Gwent	<a href="http://www.centreforbusiness.co.uk">www.centreforbusiness.co.uk</a>
Cyfle Cymru	<a href="http://www.cyffecymru.co.uk">www.cyffecymru.co.uk</a>
Menter Busnes Sir Benfro	<a href="http://www.pbi.org.uk">www.pbi.org.uk</a>
Potentia – Ymddiriedolaeth y Tywysog Cymru	<a href="http://www.potentiacymru.com">www.potentiacymru.com</a>
Potentia – Rhaglen Cefnogi Busnes Ethnig	<a href="http://www.ebsp.ltd.co.uk">www.ebsp.ltd.co.uk</a>
SMARTCymru	<a href="http://www.wda.co.uk">www.wda.co.uk</a>
Techniwm	<a href="http://www.wda.co.uk">www.wda.co.uk</a>
Venture Wales	<a href="http://www.venturewales.com">www.venturewales.com</a>
Celfyddydau Gwirfoddol Cymru	<a href="http://www.vaw.org.uk">www.vaw.org.uk</a>
Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru	<a href="http://www.cggc.org.uk">www.cggc.org.uk</a>
Rhaglen Ddeillio Cymru	<a href="http://www.spinoutwales.co.uk">www.spinoutwales.co.uk</a>
WDA – Gwasanaeth Ymgynghorol Busnes Cyffredinol	<a href="http://www.wda.org.uk">www.wda.org.uk</a>
Mentora WDA	<a href="http://www.wda.co.uk">www.wda.co.uk</a>
Cynllun Ennill Busnes	<a href="http://www.wda.co.uk">www.wda.co.uk</a>

## ATODIAD 3

### Cyfrifiadau ar gyfer darpariaeth mentora

Faint o fentoriaid ddylai fod yng Nghymru?

Mae fformiwla syml yn dod â'r holl elfennau allweddol ynghyd i gyfrifo hyn:

$$M = \frac{B \times A}{D \times S}$$

M	=	mentoriaid – nifer y mentoriaid gofynnol
B	=	busnesau – nifer y busnesau i gael eu mentora
A	=	amlder – sawl gwaith y flwyddyn fydd mentora'n mynd rhagddo
D	=	diwrnodau – diwrnodau bob blwyddyn a ddarperir gan y mentoriaid
S	=	sesiynau – sesiynau monitro bob dydd

A bwrw mai'r sefyllfa ddelfrydol fyddai darparu cyfle i un rheolwr o bob busnes yng Nghymru allu manteisio ar gefnogaeth mentor 4 gwaith y flwyddyn am uchafswm o 2 awr, gyda phob mentor yn gweithio 20 diwrnod y mis am 10 mis y flwyddyn a gallu ymdopi â dau sesiwn mentora bob diwrnod, dyma fyddai'r cyfrifiad

$$M = \frac{155,000 \times 4}{200 \times 2} = \frac{620,000}{400} = 1550 \text{ o fentoriaid yn ofynnol}$$

Yn yr enghraifft hon, byddai gan bob mentor 100 o reolwyr ar ei restr cleientiaid.

Os byddwch yn haneru nifer y busnesau, ond yn dyblu amlder yr ymweliadau neu nifer y rheolwyr, ac yn haneru nifer y sesiynau a nifer diwrnodau gweithio pob mis pob mentor, fe fydd y cyfrifiad yn edrych fel hyn

$$M = \frac{77,500 \times 8}{100 \times 1} = \frac{620,000}{100} = 6,200 \text{ o fentoriaid yn ofynnol}$$

Yn yr enghraifft hon, fe fyddai gan bob mentor 12-13 cwmni ar ei restr cleientiaid, gydag un neu ddau o reolwyr yn gleientiaid ym mhob un.

Yn y ddwy enghraifft, bydd nifer y diwrnodau hyfforddi pob blwyddyn ar gyfer pob mentor yn cwtogi ar nifer y diwrnodau sydd ar gael ar gyfer cyswllt â'r cleient.

Gellir cyfrifo costau blynyddol rhaglen genedlaethol neu ranbarthol a ariennir ag arian cyhoeddus yn gyflym drwy luosi nifer y mentoriaid â nifer y diwrnodau bob blwyddyn mae pob un yn eu darparu, â'r ffi fesul diwrnod, llai'r ganran o gyfanswm y gost y mae'r cleient yn ei thalu, ac ychwanegu swm ar gyfer costau gweinyddu.

Pe byddai 50 mentor yn darparu 50 diwrnod (oddeutu un yr wythnos) yr un am £300 y diwrnod, a'r cleient yn cyfrannu 50% tuag at hyn, ac ychwanegu 10% o'r costau net ar gyfer y weinyddiaeth, £412,500 y flwyddyn fyddai cyfanswm y gost.

Pe byddai pob mentor yn cyfarfod â dau reolwr bob diwrnod, a bod pob rheolwr yn cael chwe chyfarfod y flwyddyn, byddai pob mentor yn gweithio gyda 16 – 17 o gleientiaid mewn unrhyw un flwyddyn. Ar draws y rhaglen gyfan, byddai 50 mentor yn gweithio gyda rhyw 800 – 850 o gleientiaid, gyda'r cleient yn buddsoddi oddeutu £500, a'r rheiny sy'n darparu'r gwasanaeth yn buddsoddi £500 fesul busnes.

Pe byddai rheolwyr y cleientiaid yn talu am gost lawn y rhaglen, heb unrhyw gynnydd yn y costau gweinyddu, £1000 yr un fyddai'r buddsoddiad blynyddol.

Mae £1000 y flwyddyn am gefnogaeth mentora un-i-un, i'r diben, yn werth da am arian ac yn fuddsoddiad da.

# ATODIAD 4

---

## Cyngor Ewropeaidd Mentora a Hyfforddiant Un-i-un: Cod Moeseg

### Cyflwyniad

Sefydlwyd Cyngor Ewropeaidd Mentora a Hyfforddiant Un-i-un (EMCC) i hybu arfer gorau a sicrhau bod y safonau uchaf posibl yn cael eu cynnal yn y berthynas hyfforddiant un-i-un/mentora, beth bynnag yw ei ffurf, fel bod yr amgylchedd hyfforddiant un-i-un/mentora'n darparu'r cyfle gorau ar gyfer dysgu a datblygu.

### Pwrpas

Mae'r Cod Moeseg hwn yn manylu ar yr hyn y gall y cleientiaid a'u noddwyr ei ddisgwyl oddi wrth yr hyfforddwr un-i-un/mentor mewn perthynas hyfforddiant un-i-un/mentora, hyfforddi neu oruchwylio, a dylai fod yn fan cychwyn ar gyfer unrhyw contract y cytunir arno.

### Terminoleg

Defnyddir yr ymadrodd "hyfforddiant un-i-un/mentora" i ddisgrifio pob math o hyfforddiant un-i-un neu fentora a allai fynd rhagddo, boed yn yr amgylchedd gwaith neu'r tu allan iddo. Mae EMCC yn cydnabod y bydd yna lawer o fathau o hyfforddiant un-i-un/mentora'n mynd rhagddynt ac y bydd angen diffinio'r rhain pan gynhyrchir safonau manylach.

Mae'r ymadrodd "cleient" yn dynodi unrhyw un sy'n defnyddio gwasanaethau hyfforddwr un-i-un/mentor. Rydym o'r farn bod modd cyfnewid yr ymadrodd "cleient" ag unrhyw ymadrodd arall y mae'r rhai sy'n ymwneud â'r berthynas hyfforddiant un-i-un/mentora yn gyfforddus ag ef, fel "cydweithiwr", "dysgwr", neu "partner".

Cydnabyddir bod yna amgylchiadau lle bydd gan yr hyfforddwr un-i-un/mentor ddau "gleient", y sawl sy'n cael ei fentora a'r sefydliad sydd wedi comisiynu'r hyfforddiant un-i-un/mentora o bosibl. Yn y Cod hwn rydym wedi defnyddio'r ymadrodd "noddwr" am yr olaf o'r rhain i wahaniaethu rhwng y ddau.

Mae'r ymadroddion "goruchwyliaeth" a "goruchwylwr" yn disgrifio'r broses o arolygu gwaith yr hyfforddwr un-i-un/mentor ac o geisio cyngor/cyfarwyddyd. Mae'r derminoleg yr un fath, ond fe allai'r broses fod yn wahanol iawn i'r broses y bydd meysydd proffesiynol eraill yn ymgymryd â hi, fel maes seicotherapi a maes cwnsela.

### Y Cod

Bydd yr hyfforddwr un-i-un/mentor yn cydnabod urddas pawb. Byddant yn ymddwyn mewn modd sy'n parchu amrywiaeth ac sy'n hybu cyfle cyfartal.

Yr hyfforddwr un-i-un/mentor sy'n bennaf gyfrifol am ddarparu'r gwasanaeth gorau posibl i'r cleient ac am weithredu yn y fath fodd fel na fydd yn niweidio unrhyw gleient na noddwr.

Bydd yr hyfforddwr un-i-un/mentor wedi ymrwymo i weithredu o safbwynt urddas, annibyniaeth a chyfrifoldeb personol.

Mae Cod Moeseg EMCC yn cwmpasu'r canlynol:

- Hyfedredd
- Cyd-destun
- Rheoli'r Ffiniau
- Gonestrwydd
- Proffesiynoldeb.

## 1. Hyfedredd

Bydd hyfforddwyr un-i-un/mentoriaid:

- a. Yn sicrhau bod lefel eu profiad a'u gwybodaeth yn ddigonol i ddiwallu anghenion y cleient.
- b. Yn sicrhau bod eu gallu yn ddigonol i'w galluogi i weithredu yn unol â'r Cod Moeseg hwn ac unrhyw safonau y gellid eu cynhyrchu wedi hynny.
- c. Yn datblygu ac yna'n ymestyn lefel eu hyfedredd trwy gymryd rhan mewn hyfforddiant perthnasol a gweithgareddau datblygu proffesiynol parhaus priodol.
- ch. Yn cynnal perthynas gyda goruchwyliwr addas ei gymwysterau a fydd yn asesu eu hyfedredd yn rheolaidd ac yn cefnogi eu datblygiad. Bydd y goruchwyliwr dan rwymedigaeth gofynion cyfrinachedd y cyfeirir atynt yn y Cod hwn. Diffinnir yr hyn y mae goruchwyliwr "addas ei gymwysterau" yn ei olygu yn nogfen safonau EMCC.

## 2. Cyd-destun

Bydd hyfforddwyr un-i-un/mentoriaid

- a. Yn deall ac yn sicrhau bod y berthynas hyfforddiant un-i-un/mentora yn adlewyrchu'r cyd-destun y mae'r hyfforddiant un-i-un/mentora yn mynd rhagddo ynddo.
- b. Yn sicrhau eu bod yn deall disgwyliadau'r cleient a'r noddwr a'u bod hwythau'n deall sut y bwriedir diwallu'r disgwyliadau hynny.
- c. Yn ceisio creu amgylchedd lle gall y cleient, yr hyfforddwr un-i-un/mentor a'r noddwr ganolbwyntio ar y dysgu a chael y cyfle i ddsygu.

## 3. Rheoli'r Ffiniau

Bydd hyfforddwyr un-i-un/mentoriaid

- a. Bob amser yn gweithredu o fewn ffiniau eu hyfedredd eu hunain, yn cydnabod y gallai'r galw fynd y tu hwnt i'w hyfedredd a, lle bo angen, naill ai'n cyfeirio'r cleient at hyfforddwr un-i-un/mentor mwy profiadol, neu gefnogi'r cleient wrth iddo geisio help rhywun proffesiynol arall, megis cwnsler, seicotherapydd neu gynghorydd busnes/ariannol.
- b. Yn ymwybodol o'r posibilrwydd y bydd gwrthdaro yn codi â buddiannau naill ai masnachol neu emosiynol eu natur trwy'r berthynas hyfforddiant un-i-un/mentora, ac yn delio â hwy yn gyflym ac yn effeithiol i sicrhau na fydd unrhyw niwed i'r cleient neu'r noddwr.

## 4. Gonestrwydd

Bydd hyfforddwyr un-i-un/mentoriaid

- a. Yn sefydlu lefel cyfrinachedd sy'n briodol ac y cytunir arni ar ddechrau'r berthynas, ac yn cynnal y lefel honno drwy gydol y berthynas.
- b. Ddim yn datgelu gwybodaeth oni bai fod y cleient a'r noddwr (os oes un) yn cytuno â hynny'n benodol, neu fod yr hyfforddwr un-i-un/mentor o'r farn fod yna dystiolaeth argyhoeddiadol y byddai cadw'r wybodaeth yn ôl yn achosi perygl difrifol i'r cleient neu eraill.
- c. Yn gweithredu o fewn y gyfraith berthnasol a heb fod yn annog, yn cynorthwyo nac yn cydgynllwynio gydag eraill sy'n ymddwyn mewn modd sy'n anonest, yn anghyfreithlon, yn amhroffesiynol neu'n rhagfarnlyd.

## 5. Proffesiynoldeb

Bydd hyfforddwyr un-i-un/mentoriaid

- a. Yn ymateb i anghenion dysgu a datblygu'r cleient yn ôl diffiniad yr agenda a gyflwynir i'r berthynas hyfforddiant un-i-un/mentora.
- b. Ddim yn ecsbloetio'r cleient mewn unrhyw fodd, gan gynnwys materion ariannol neu rywiol neu faterion hynny o fewn y berthynas broffesiynol, ond heb ei gyfyngu i'r materion hyn. Bydd hyfforddwyr un-i-un/mentoriaid yn sicrhau nad yw'r contract hyfforddiant un-i-un/mentora yn para yn hwy nag sydd angen ar gyfer y cleient/noddwr.
- c. Yn deall bod cyfrifoldebau proffesiynol yn parhau hyd yn oed pan fydd y berthynas hyfforddiant un-i-un/mentora wedi dod i ben. Ymhlith y rhain mae:
  - cynnal yr holl wybodaeth sy'n ymwneud â chleientiaid a noddwyr yn gyfrinachol yn ôl y cytundeb
  - osgoi ecsbloetio'r cyn berthynas mewn unrhyw fodd
  - darparu unrhyw ddilyniant y cytunwyd arno
  - cynnal yr holl gofnodion a data cysylltiedig mewn modd diogel
- ch. Yn dangos parch i'r amrywiaeth o wahanol ddulliau o hyfforddi un-i-un a mentora, ac i unigolion eraill yn y proffesiwn.
- d. Byth yn awgrymu mai eu gwaith a'u safbwyntiau hwy eu hunain yw gwaith a safbwyntiau pobl eraill.
- dd. Yn sicrhau eu bod yn egluro hyfedredd proffesiynol, cymwysterau neu achrediad yn eglur ac yn fanwl-gywir i ddarpar gleientiaid, ac nad yw unrhyw ddeunydd cyhoeddedig yn gwneud neu'n awgrymu honiadau ffug neu gamarweiniol.

I gael mwy o wybodaeth, cysylltwch â

**European Mentoring and Coaching Council**  
**Sherwood House**  
**7 Oxhey Road**  
**Watford**  
**WD19 4QF**

**Ffôn: 07000 234683**

**e-bost: [info@emccouncil.org](mailto:info@emccouncil.org).**

## ATODIAD 5

---

### Safonau Rhyngwladol ar gyfer Rhaglenni Mentora

Datblygwyd Safonau Rhyngwladol ar gyfer Rhaglenni Mentora mewn Cyflogaeth (ISMPE) gan Clutterbuck Associates i lenwi bwlch yng ngwerthusiad rhaglenni mentora, gyda phwyslais penodol ar raglenni yng nghyflogaeth a datblygiad oedolion.

Nodwyd chwe safon graidd:

1. Eglurder pwrpas
2. Hyfforddi a briffio budd-ddeiliaid
3. Prosesau ar gyfer dethol a chyfateb
4. Prosesau ar gyfer mesur ac adolygu
5. Cynnal safonau moeseg uchel
6. Gweinyddiaeth a chefnogaeth.

Mae'r Comisiwn Archwilio a Chorff Cyflogwyr Llywodraeth Leol wedi bod yn defnyddio'r safonau hyn.

Gallwch gael mwy o wybodaeth a chopïau o'r Safonau o

Clutterbuck Associates  
Burnham House Lodge  
93a High Street  
Burnham  
Bucks  
SL1 7JZ

Ffôn: 01628 661667

Ffacs: 01628 604882

e-bost: [info@clutterbuckassociates.co.uk](mailto:info@clutterbuckassociates.co.uk)

Gwefan: [www.clutterbuckassociates.com](http://www.clutterbuckassociates.com).

## ATODIAD 6

---

### Llyfryddiaeth

Art of Mentoring (The), Mike Pegg, Management Books 2000  
Art of Mentoring (The), Shirley Peddy, Midpoint Trade Books Inc  
Beyond the Myths and Magic of Mentoring, Margo Murry, Jossey Bass Wiley  
Coaching and Mentoring, Eric Parsloe/Monica Wray, Kogan Page  
Coaching for Leadership, M Goldsmith/L Lyons/A Freas, Jossey Bass Pfeiffer  
Coaching for Performance, John Whitmore, Nicholas Brealey  
Coaching for the Future, Janice Caplan, CIPD  
Coaching, Mentoring and Managing, Hendricks, Careers Press  
Everyone Needs A Mentor, David Clutterbuck, CIPD  
Implementing Mentoring Schemes, David Clutterbuck/Nadine Klasen, Butterworth Heinemann  
Inner Game of Tennis (The), W Timothy Gallwey, Pan Books.  
Leader As Coach – Strategies for Coaching and Developing Others, David Peterson/Mary Dee Hicks,  
Personnel Decisions International  
Learning Alliances – Tapping Into Talent, David Clutterbuck, CIPD  
Magic of Mentoring (The), Jane Lewes, Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru  
Manager As Coach (The), Eric Parsloe/Monika Wray, Kogan Page  
Managers As Mentors, Chip R Bell, Berrett-Koehler Publications  
Managing Best Practice 12 – Mentoring, The Work Foundation  
Mentor's Guide (The), Lois J Zachary, Jossey Bass Wiley  
Mentoring: A Henley Review of Best Practice, Jane Cranwell-Ward/Patricia Bossons/Sue Gover,  
Palgrave Macmillan  
Mentoring and Coaching, S Matthews, Financial Times Management Briefings  
Mentoring Executives and Directors, David Clutterbuck/David Megginson, Butterworth Heinemann  
Mentoring in Action. David Clutterbuck/David Megginson, Kogan Page  
Practical Guide to Mentoring (A), David Kaye/Roger Hinds, How to Books  
Reflecting Glass (The) – Professional Coaching for Leadership and Development, Lucy West/  
Mike Milan, Palgrave  
Skilled Helper (The), Gerard Egan, Books Cole Publishing Company  
Spirited Business (The), Goerganne Lamont, Hodder and Stoughton  
Tao of Coaching (The), Max Landsberg, Harper Collins Business  
Team Leader Development – Coaching Skills, Psychology Consultancy Services for TEC SE Wales  
Transformational Mentoring, Julie Hay, McGraw Hill

### Gwefannau

[www.clutterbuckassociates.com](http://www.clutterbuckassociates.com)  
[www.coachingpsychologyforum.org.uk](http://www.coachingpsychologyforum.org.uk)  
[www.coachingnetwork.org.uk](http://www.coachingnetwork.org.uk)  
[www.emccouncil.org.uk](http://www.emccouncil.org.uk)  
[www.i-l-m.com](http://www.i-l-m.com)  
[www.mentoring-association.org](http://www.mentoring-association.org)  
[www.mentors.ca](http://www.mentors.ca)  
[www.nmn.org.uk](http://www.nmn.org.uk)  
[www.oscm.co.uk](http://www.oscm.co.uk)  
[www.psych.usyd.edu.au/coach](http://www.psych.usyd.edu.au/coach)  
[www.wcva.org.uk](http://www.wcva.org.uk)  
[www.wda.co.uk](http://www.wda.co.uk)

### Google

“Mentoring” : 2,570,000 cyfeiriad  
“Coaching” : 8,180,000 cyfeiriad  
“Coaching and mentoring” : 58,100 cyfeiriad  
“Mentoring and coaching” : 20,400 cyfeiriad





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



Blwch Post 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) Gwefan: [www.walesmanagementcouncil.org.uk](http://www.walesmanagementcouncil.org.uk)