

CYNGOR RHEOLAETH CYMRU

**Datblygu a hyfforddi
rheolwyr ac arweinwyr
yng Nghymru**

Agenda ar gyfer Gweithredu



“Diben allweddol rheolwyr ac arweinwyr yw darparu cyfeiriad, ennill ymroddiad, hwyluso newid a chyflawni canlyniadau trwy ddefnyddio pobl ac adnoddau eraill yn effeithlon, yn greadigol ac yn gyfrifol.”¹

“Addysg rheolaeth – ymadrodd a ddefnyddir fel arfer i ddisgrifio'r amrywiaeth eang o ddylanwadau sy'n dod â gwell galluedd a pherfformiad i unigolion a sefydliadau yn eu sgîl.”²

“Rhaid inni gysylltu â rheolwyr a bachu eu dychymyg os ydym am fynnu'r ymateb positif a fydd yn gwneud gwahaniaeth go iawn i economi Cymru.”³

“Hyd yma, mae maes datblygu rheolwyr yn ei gyfanrwydd wedi bod ar ei hôl hi yn yr ymgais i sicrhau economi mwy cystadleuol.”⁴

“Ychydig dystiolaeth sydd o gydlynu'r ddarpariaeth gwasanaethau datblygu rheolwyr yng Nghymru, ac mae'n ymddangos bod yna ddiffyg cynllunio strategol yn y maes yma.”⁵

“Ceir galw mewn diwydiant am fwy o hyblygrwydd wrth ddarparu cyfleoedd datblygu rheolwyr... Mae llawer o gwmnïau yn awyddus i weld mwy o ddatblygu yn digwydd ar y safle ei hun yn hytrach na mewn lleoedd eraill ar wahân i weithle'r rheolwr.”⁶

“Mae rhai yn y diwydiant o'r farn y dylid symud y pwyslais oddi ar hybu cymwysterau rheoli ffurfiol a'i osod ar adeiladu gwell hyfedredd.”⁷

“Mae'n ymddangos bod pwyslais cryf ar agweddau goruchwyliol datblygu rheolwyr a diffyg canolbwyntio ar agweddau strategol rheolaeth, er enghraifft.”⁸

“Mae arweinyddiaeth effeithiol yn un o ragangenrheidiau busnes llwyddiannus – fel sgiliau'r gweithlu. Ond mae cyflogwyr bellach yn ystyried mai sgiliau rheoli yw prif ysgogwr y fantais gystadleuol. Mae hyn yn cynrychioli newid pendant o'r blynyddoedd blaenorol, pan ystyriwyd sgiliau'r gweithlu a'r rheolwr yr un mor hanfodol. Cred cyflogwyr mai ansawdd yr arweinyddiaeth a'r rheolaeth sy'n golygu eu bod yn ennill y blaen ar eu cystadleuwyr.”⁹

“Ceir heriau newydd ac anos sy'n galw am fwy o sgiliau rheoli – sefydliadau llai hierarchaidd, cyflymder didrugaredd newidiadau technolegol, mwy o graffu cyhoeddus, a heriau arallgyfeirio a masnachu byd-eang. Wrth i'r heriau yma ddod i'r amlwg dros y pum mlynedd nesaf, mae'n eglur y bydd sgiliau rheoli yn datblygu yn ysgogwr cynyddol bwysig o ran perfformiad cwmnïau.”¹⁰

¹Canolfan Safonau Rheolaeth: *Map Swyddogaethol o Reolaeth ac Arweinyddiaeth 2003*

²CIPD: *Developing Managers for Business Performance 2002*

³Ian Rees. Cadeirydd, Cyngor Rheolaeth Cymru

⁴Yr Athro Dylan Jones-Evans, Prifysgol Cymru, Bangor

⁵Cyngor Rheolaeth Cymru: *Adolygiad 2000 – 2001*

⁶Ibid.

⁷Ibid.

⁸Ibid.

⁹CBI: *Arolwg o Dueddiadau Cyflogaeth 2002*

¹⁰Ibid.

Rhagair gan Andrew Davies AC,

Y Gweinidog dros Ddatblygu Economaidd a Thrafnidiaeth

Nid oes amheuaeth bod gan ansawdd ein rheolwyr yng Nghymru effaith hanfodol ar berfformiad eu busnesau a'u sefydliadau, ac ar economi Cymru yn gyffredinol.

Dyna pam ein bod yn gosod cymaint o bwyslais ar ddatblygu rheolwyr dan y tri amcan cyntaf yn *Cymru ar ei Hennill* – gan annog arloesedd ac entrepreneuriaeth a gwneud Cymru yn wlad sy'n dysgu.

Mae Adran Datblygu Economaidd a Thrafnidiaeth Llywodraeth y Cynulliad yn ariannu Cyngor Rheolaeth Cymru er mwyn iddo ystyried yr holl weithgareddau a mentrau sy'n ymwneud â rheolaeth ac arweinyddiaeth ledled Cymru ac sy'n rhoi strwythur ac arweinyddiaeth iddynt. Mae gan y Cyngor, felly, ran allweddol i'w chwarae wrth helpu i gyflawni ein targedau datblygu economaidd.

Mae'n rhaid i Gymru fod â strategaeth eglur a chydlynol yn y maes hanfodol hwn a fydd yn darparu gwybodaeth ar gyfer gweithgareddau pob asiantaeth, sefydliad busnes, darparwr dysgu ac ariannwr sy'n ymwneud â rheolaeth ac arweinyddiaeth ledled Cymru, ac yn eu tywys.

Rhoddodd Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2002 orchymyn i Gyngor Rheolaeth Cymru a Chyngor Cenedlaethol ELWa a Chyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru ddatblygu strategaeth o'r fath ar y cyd. Rwyf wrth fy modd fod y Cyngor wedi ymateb mewn dull mor bositif, ac wedi cynhyrchu'r ddogfen hon yn gyfraniad i gyflenwi'r strategaeth hanfodol hon. Roeddwn yn falch o weld ei bod yn cynnwys gweledigaeth gynhwysfawr ar gyfer y dyfodol, cynllun gweithredu manwl, a chrynodeb hollgynhwysol o'r ymchwil gyfredol sydd wrth wraidd eu hargymhellion. Mae'r gefnogaeth eang a gafodd yr *Agenda ar gyfer Gweithredu* hon ym mhob sector yn ystod yr ymgynghoriad a gynhaliodd y Cyngor dros yr ychydig fisoedd diwethaf yn dilysu pwysigrwydd y gwaith hwn ymhellach.

Gobeithiaf yn fawr y bydd pawb sy'n ymwneud â datblygu rheolwyr ac arweinwyr ymhob rhan o Gymru yn cyfrannu at weithredu'r strategaeth a argymhellir yma, yn ogystal â defnyddio'r wybodaeth sy'n ei chefnogi, y dadansoddiadau a'r rhestrau gwirio sgiliau sy'n ffurfio rhan allweddol o'r ddogfen hon.

Dylem ailadrodd y fformiwla "gwell rheolwyr = gwell busnes = gwell Cymru" bob dydd. Gobeithio y gallwn oll ddefnyddio'r *Agenda ar gyfer Gweithredu* hon i wneud y fformiwla yn fwy na'r un hen dôn gron, ond yn hytrach yn realiti ymarferol.



Andrew Davies AC
Y Gweinidog dros Ddatblygu Economaidd a Thrafnidiaeth



RHAGAIR

Mae gan ansawdd rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru effaith dyngedfennol ar ein perfformiad a'n datblygiad economaidd, ond nid oes gan Gymru strategaeth gydlynol ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth i helpu rheolwyr ledled Cymru i wella.

Mae gan Gymru liaws o wasanaethau sy'n datblygu rheolwyr ac arweinwyr, ond ar yr un pryd mae gennym ddrwsfa o lwybrau a chyfleoedd ariannu, cymhlethdod o strategaethau, rhaniadau rhwng yr asiantaethau allweddol, a dim ffynhonnell ganolog i helpu rheolwyr unigol i ddarganfod yr hyn y mae ei angen arnynt.

Mae hyn wedi arwain at ddarpariaeth flêr heb ffocws yn achos llawer o'r ffynonellau, a diffyg ymwneud y rheolwyr eu hunain sydd wedi'u drysu ynghylch yr hyn sydd ar gael ac sy'n amau'r manteision iddynt hwy a'u busnesau.

Nid yw'n syndod felly bod agwedd rheolwyr sy'n gweithio tuag at gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn ddrwslyd os nad yn ddifater.

Nid yw Cymru ar ei phen ei hun yn hyn o beth. Nodwyd yr un problemau ledled y DU, ac mae amrediad eang o sefydliadau yn y sectorau cyhoeddus a phreifat wrthi'n ceisio eu gorau glas i ddod o hyd i'r ateb.

Yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hwn yw'r ymgais cyntaf i chwilio am ateb i Gymru sy'n dwyn ynghyd gwaith Cyngor Rheolaeth Cymru, y prif Asiantaethau, sefydliadau proffesiynol a darparwyr yn gynllun unedig a "di-fwlch".

Yn ystod y misoedd diwethaf, mae Adolygiad Cefnogi Busnes y WDA ac Adolygiad Gwasanaethau i Fusnesau Cyngor Cenedlaethol - ELWa wedi ceisio cyflwyno cydlynad ac eglurder i gefnogaeth a ariennir o'r pwrw cyhoeddus i fusnesau bach a mawr yng Nghymru. Rydym yn cefnogi dyheadau'r adolygiadau hyn ac yn ceisio'u cyflenwi trwy ddefnyddio'r un meddylfryd wrth ystyried gweithgareddau datblygu rheolwyr.

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** yn mynd y tu hwnt i rethreg strategol i gynnig cynllun gweithredu, targedau a dulliau gwerthuso. Pe byddai'r rhain yn cael eu cydlynu drwy'r holl asiantaethau a darparwyr, fe fyddai hyn yn gwneud gwahaniaeth mawr i reolwyr, arweinwyr, sefydliadau a busnesau ledled Cymru.

Hefyd, oherwydd ein daearyddiaeth, maint y boblogaeth, nifer y busnesau a phrinder cymharol yr asiantaethau sy'n ymwneud â hyn, mae cyfle go iawn i ni yng Nghymru lunio ein hatebion ein hunain, a bod yn arweinydd ac yn feincnod ar gyfer gweddill y DU.

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** yn dadlau bod angen inni edrych mewn dull mwy radical ar natur rheolaeth ac arweinyddiaeth, dulliau hyfforddi a datblygu, a mecanweithiau ariannu, a cheisio ysgogi a symbylu diwylliant newydd lle mae rheolwyr da yn uchel eu parch, a lle mae ymgeisio am ragoriaeth mewn rheolaeth ac arweinyddiaeth yn rhywbeth y mae pob rheolwr ymhob sector yn ceisio ei gyflawni.

Cyngor Rheolaeth Cymru
Mai 2003



CYNNWYS

Cyflwyniad	6
Rhan 1 Gweledigaeth, Strategaeth a Gweithredu		
1.	Gweledigaeth 10
2.	Crynodeb o'r cefndir 12
3.	Strategaeth 16
4.	Agenda ar gyfer Gweithredu 17
5.	Targedau 21
6.	Gwerthusiad 23
7.	Canolfan Ragoriaeth 26
Rhan 2 Cyd-destun, Cefndir ac Ymchwil		
8.	Cyd-destun y Polisi 30
9.	Cefndir 35
10.	Rheolwyr ac Arweinwyr 41
11.	Sgiliau Rheoli ac Arwain 43
12.	Datblygiad a Hyfforddiant 51
13.	Rhwystrau 58
14.	Ariannu 60
15.	Y Galw 64
16.	Y Cyflenwad 68
Atodiadau		
1.	Galluoedd Rheoli ac Arwain CEML 76
2.	Map Swyddogaethol o Reolaeth ac Arweinyddiaeth, 2003 77
3.	Cynulliad Cenedlaethol Cymru: Cysyniad Arweinydd 80
4.	Argymhellion Adroddiad Terfynol CEML 83
5.	Sgiliau Rheoli yn y Dyfodol 87
6.	Adroddiad SFEDI: <i>There is another way</i> 89
7.	Llyfryddiaeth 94
8.	Rhestr byrfoddau 95



CYFLWYNIAD

Yn y Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2002, gofynnwyd i Gyngor Rheolaeth Cymru weithio â Chyngor Cenedlaethol-ELWa, (CC-ELWa) a Chyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru (CCAUC) i ddarparu strategaeth i hybu cyfleoedd datblygu a hyfforddi rheolwyr yng Nghymru, a gosodwyd dyddiad ar gyfer cwblhau hyn, sef Medi 2002.

Mewn ymgynghoriad â CC-ELWa a CCAUC, gwnaeth Cyngor Rheolaeth Cymru waith ymchwil ac yna ysgrifennu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu hwn erbyn y dyddiad targed. Yn dilyn hyn, cafwyd chwe mis o ymgynghori anffurfiol â CC-ELWa a CCAUC a sefydliadau yn y sectorau cyhoeddus a phreifat ledled Cymru.

Ymgorfforodd CC-ELWa nifer o'r argymhellion yn yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yn ei Adolygiad ei hun o Wasanaethau i Fusnesau a gyflwynwyd i'r Cyngor Cenedlaethol fis Chwefror 2003.

Mae CC-ELWa wrthi ar hyn o bryd yn paratoi cynllun gweithredu ar gyfer eu strategaeth Gwasanaethau i Fusnesau a fydd yn cael ei hystyried gan y Cyngor Cenedlaethol fis Mehefin 2003.

CC-ELWa, CCAUC, yr Awdurdod Datblygu, Asiantaeth Datblygu Sgiliau Sector (SSCA), Cyngorau Sgiliau Sector ac asiantaethau eraill ar hyd a lled Cymru sy'n gyfrifol am weithredu, ariannu a rheoli'r cynigion yn llawn yn yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon.

Mae gan yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** dair adran

1. Gweledigaeth, Strategaeth a Gweithredu
2. Cyd-destun, Cefndir ac Ymchwil
3. Atodiadau

Ceir crynodeb o bob un o'r adrannau hyn isod.

1. Gweledigaeth, Strategaeth a Gweithredu

- yn manylu ar weledigaeth o'r hyn y mae'r strategaeth gyffredinol a'r cynllun gweithredu yn ceisio'i gyflawni ar gyfer Cymru yn gyffredinol, ac ar gyfer y rheolwyr a'r arweinydd eu hunain
- yn darparu strategaeth chwe phwynt ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinydd yng Nghymru
- yn argymhell cynllun gweithredu manwl ar gyfer pob rhan o'r strategaeth honno
- yn cynnig nifer o dargedau ar gyfer cyflawni
- yn cynnig syniadau ynglŷn â sut y gellid gwerthuso effaith y strategaeth.

2. Cyd-destun, Cefndir ac Ymchwil

- yn darparu crynodeb o'r ymchwil gefndir sy'n cynnal yr holl gynigion strategol a'r cynigion gweithredu yn Adran 1
- yn edrych ar gyd-destun polisi a chefnidir hanesyddol ac ystadegol datblygiad rheolwyr ac arweinydd yng Nghymru
- yn trafod y cysylltiadau rhwng rheolwyr ac arweinydd

- yn darparu nifer o restrau gwirio ar gyfer sgiliau a galluoedd rheolwyr ac arweinwyr
- yn edrych ar flaenoriaethau datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr
- yn amlygu'r rhwystrau i hyfforddi a datblygu rheolwyr yn effeithiol
- yn gwneud sylwadau ynghylch rhai o'r mecanweithiau ariannu sy'n cefnogi datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.
- yn edrych ar ddatblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru o safbwynt natur y galw a'r cyflenwad.

3. Atodiadau

- yn darparu rhestrau gwirio ehangach o sgiliau a medrau rheolwyr ac arweinwyr
- yn cynnig crynodeb o argymhellion adroddiad terfynol y Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth (CEML)
- yn cynnig crynodeb o'r sgiliau rheoli y bydd eu hangen ar gyfer y dyfodol (o adroddiad diweddar Cyngor Rheolaeth Cymru)
- yn darparu adroddiad y Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI), sef *There is another way* yn llawn. Mae'r adroddiad hwn yn edrych ar ariannu gwaith datblygu'r gweithle mewn SMEs o'r pwrs cyhoeddus
- yn darparu llyfryddiaeth lawn o'r ffynonellau a ddefnyddiwyd a rhestr o fyrfodau.

Mae'r prif argymhellion yn Adran 1, ond gobeithiwn y bydd pawb sy'n defnyddio'r adroddiad hwn yn gwerthfawrogi Adran 2 a'r Atodiadau pan fyddant yn ystyried datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn eu hachos hwy eu hunain ac yn achos eu sefydliadau.

Fe fydd Cyngor Rheolaeth Cymru yn defnyddio'i adnoddau ei hun i ddarparu arweinyddiaeth a gwaith gyda'r holl asiantaethau cyhoeddus perthnasol, sefydliadau busnes, a rheolwyr eu hunain er mwyn rhoi'r argymhellion a geir yn hyn o adroddiad ar waith.

Ein nod yw cynorthwyo sefydliadau a rheolwyr unigol yn uniongyrchol trwy:

- Ledaenu gwybodaeth ymarferol ar wella rheolaeth, trwy gynadleddau, seminarau, gwaith argraffedig a'r rhyngrwyd
- Hwyluso'r ddadl ynglŷn ag agweddau allweddol ar reolaeth
- Galluogi busnesau sy'n esiamplau da i rannu eu harfer da â mentrau eraill.

Ein nod yn gyffredinol yw helpu rheolwyr yng Nghymru i arwain a rheoli yn llwyddiannus.

Ein meincnod yn y pen draw yw cynnydd mawr yn effeithlonrwydd a phroffidioldeb busnesau a sefydliadau, gan arwain at dwf economaidd sylweddol i Gymru.

Rhan I

Gweledigaeth, Strategaeth a Gweithredu

I GWELEDIGAETH

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yn edrych ymlaen at weld Cymru lle

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

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

- *Cydnabyddiaeth*

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

- *Edmygedd*

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

- *Dealltwriaeth*

Deallir gallu i arwain a rheoli ar sail gorchmynion busnes a llwyddiant, nid ar sail diffiniadau academaidd.

- *Dilyniant*

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

- *Ymroddiad*

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

- *Dewis*

Gall rheolwyr ddewis y gweithgareddau datblygu sgiliau arwain a rheoli sydd orau iddynt hwy a'u hanghenion, ar sail gwybodaeth.

- *Rhannu*

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

- *Dysgu gydol oes*

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

- *Hyfedredd*

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

- *Darpariaeth*

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

- *Ariannu*

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

- *Datblygu anffurfiol*

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

- *Cronfa ddata*

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

- *Monitro*

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

- *Cydlynu*

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

Mae'r Weledigaeth yma'n fan cychwyn ar gyfer yr holl argymhellion yn yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon.

2 CRYNODEB O'R CEFNDIR

Manylir isod ar bwyntiau allweddol o'r polisi cyfredol a'r dogfennau ymchwil. Mae gwybodaeth fwy manwl dan bob pennawd i'w chael yn Adran 2.

a Cyd-destun

Mae *Cymru ar ei Hennill – Y Strategaeth Datblygu Economaidd Genedlaethol* yn manylu ar bwysigrwydd datblygu rheolwyr ac arweinwyr fel rhan o'i thair amcan cyntaf

- Annog arloesedd
- Annog entrepreneuriaeth
- Gwneud Cymru yn wlad dysg.

Mae'r trydydd o'r rhain yn cynnwys gweithredu cynlluniau corfforaethol CC-ELWa a CCAUC, a'r Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2002.

Mae Cynllun Corfforaethol CC-ELWa, dan ei flaenoriaeth Sgiliau ar gyfer Busnes, yn nodi nifer o weithredoedd penodol i gynyddu'r gallu i gyrchu rhaglen datblygu rheolwyr yng Nghymru, trwy sefydlu cynlluniau arbrofol â syniadau newydd, er mwyn cynnwys diwylliant dysg ymhlith rheolwyr.

Mae Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2002 yn cynnwys gofyniad penodol bod CC-ELWa a CCAUC yn gweithio â Chyngor Rheolaeth Cymru i gynhyrchu strategaeth i hybu datblygiad rheolwyr yng Nghymru. Roedd y strategaeth hon i fod ar waith erbyn mis Medi 2002, sef dyddiad cyflenwi drafft **Agenda ar gyfer Gweithredu** i CC-ELWa i ymgynghori arno.

Mae Adolygiad CC-ELWa o Wasanaethau i Fusnesau a gyhoeddwyd fis Chwefror 2003 yn rhoi blaenoriaeth i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, ac mae'n cynnwys llawer o'r argymhellion sy'n dilyn.

b Cefndir

Mae ymchwil yng Nghymru a thu hwnt er 1999 wedi cadarnhau bod yna ddiffyg gwybodaeth gadarn ynghylch niferoedd y rheolwyr, canfyddiadau negyddol ynghylch gweithgareddau datblygu rheolwyr, diffyg integreiddio'r ddarpariaeth gyfredol, diffyg niferoedd yn manteisio ar yr hyn sydd ar gael, a phwysigrwydd dysgu anffurfiol yn hytrach na ffurfiol i SMEs. Ychydig sydd wedi'i wneud hyd yn hyn i fynd i'r afael â'r problemau hyn yng Nghymru nac yn y DU yn ei chyfanrwydd.

Yr ystadegyn busnes allweddol i Gymru yw bod gan 99% o'r busnesau lai na 250 o weithwyr ac felly gellir eu hystyried yn SMEs. Fe fydd SMEs felly yn brif ffocws yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon.

Ar sail data cyfredol ynghylch niferoedd y busnesau ymhob band maint cyflogaeth, a nifer y gweithwyr yng Nghymru, ynghyd â'r ymchwil ddiweddar i nifer y rheolwyr ymhob band yn y DU gyfan, gwelir bod yna tua 63,000 o reolwyr mewn cwmnïau yng Nghymru â 5 – 500 aelod o staff, ac o leiaf 100,000 pellach mewn cwmnïau llai ac yn y sector cyhoeddus. Un o'r prif anawsterau wrth ddod o hyd i niferoedd manwl-gywir yw: pwy sy'n cael ei alw, neu pwy sy'n ei alw ei hun, yn rheolwr.

c Rheolwyr ac Arweinwyr

Ni ddylid ystyried rheolwyr ac arweinwyr ar wahân ond yn rhan o'r un continwwm. Mae gallu fel arweinydd yn dod yn rhywbeth cynyddol bwysig i bob rheolwr, ac yn enwedig y rhai ar ben unrhyw fusnes neu sefydliad.

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** wedi ei hadeiladu ar y sail bod sgiliau arweinyddiaeth a rheolaeth wedi eu cysylltu yn agos â'i gilydd a bod yn rhaid i Gymru arddel dull holistig o drin eu datblygiad er lles unigolion, busnesau a sefydliadau, ac er daioni i'r wlad gyfan.

ch Sgiliau Rheolwyr ac Arweinwyr

Ceir sawl darn o ymchwil a thystiolaeth mewn hanesynnau sy'n ceisio manylu ar sgiliau allweddol rheolwyr ac arweinwyr. Mae modd crynhoi bron pob un o'r sgiliau hyn dan dri phennawd

- *galluoedd meddwl*
- *galluoedd â phobl*
- *galluoedd â thasgau*

ac mae'r pwyslais mwyaf ar allu rheoli ac arwain pobl.

d Datblygu a Hyfforddi

Mae ymchwil gyfredol yn dangos yn eglur pwysigrwydd dysgu anffurfiol yn hytrach na ffurfiol i SMEs, ac yn dadlau'n gryf bod dysgu anffurfiol yn addas ar gyfer y ffordd y mae SMEs yn gweithio yn ogystal â'r ffaith ei fod yn cyflawni canlyniadau uniongyrchol.

Mae mentora yn uchel ar y rhan fwyaf o restrau o'r gweithgareddau datblygu mwyaf effeithiol.

Mae corff sylweddol o ymchwil yn dangos y gallai'r rhan fwyaf o'r ddarpariaeth datblygu rheolwyr y mae'r cyhoedd yn ei hariannu fod yn methu â chwrdd ag anghenion a disgwyliadau go iawn SMEs.

dd Rhwystrau

Y prif rwystrau i fanteisio ar gyfleoedd datblygu a hyfforddi rheolwyr yw'r canlynol:

- amser
- cost
- ansawdd
- cymhelliad (naill ai yn bersonol neu o fewn diwylliant y sefydliad).

Mae gwariant ar hyfforddi mewn SMEs yng Nghymru yn isel. Ond ar hyd a lled y DU, y broblem yn y bôn yw mai agweddau negyddol yw'r cyfyngiad mwyaf ar ddatblygu rheolwyr mewn SMEs.

e Ariannu

Mae angen mapio'r ariannu a sicrhau mwy o gyhoeddusrwydd ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru a hynny ar frys, fel bod pobl yn gallu manteisio ar yr hyn sydd ar gael.

Ceir dadl gref bod yn rhaid i fecanweithiau cyllido fod yn fwy hyblyg, a bod yn rhaid iddynt ganolbwyntio ar anghenion go iawn unigolion a busnesau yn hytrach na chymwysterau.

Mae Cronfeydd Ewropeaidd y rhaglenni Amcan 1, Amcan 2 ac Amcan 3 yn cynnal llawer o'r hyn sydd ar gael ond, hyd yma, ni wnaed digon o ddefnydd o'r cronfeydd hyn ar gyfer prosiectau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

f Y Galw

Fe nododd arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru bwysigrwydd sgiliau cyfathrebu a deall anghenion cwsmeriaid fel blaenoriaeth i bob gweithiwr.

Ond mae anghenion sgiliau rheolwyr yn newid, ac fe fydd galw'r dyfodol yn canolbwyntio ar

- reoli a defnyddio technoleg
- arweinyddiaeth
- entrepreneuriaeth
- defnyddio amser
- bod â meddwl agored
- gweithio mewn partneriaeth
- datblygu personol
- y gallu i reoli newid ac ansicrwydd.

O safbwynt y SMEs, fe fydd y broses dysgu yn digwydd trwy ddatrys problemau'r funud, trwy rwydweithio trwy gyfoedion, trwy fentora anffurfiol a dysgu fesul tipyn ar adegau ac mewn lleoedd o'u dewis hwy.

ff Cyflenwad

Nid mater o "pwy sy'n darparu pa hyfforddiant a datblygiad ac ymhle" yw cyflenwad, eithr rhyngweithio cymhleth rhwng

- dylanwadwyr
- noddwyr
- darparwyr
- cyflogwyr.

Yng Nghymru, mae'r rhyngweithio yma'n wael, ac mae'n rhaid ei wella os ydym am wella'r ddarpariaeth cefnogi datblygiad rheolwyr ac arweinwyr.

Ond, yn anad dim, mae'n rhaid i ochr y cyflenwyr fynd ati i gysylltu ag ochr y sawl sy'n galw am y gwasanaeth, a hynny mewn dull mwy ystyrlon i sicrhau bod rheolwyr yn cael yr hyn y maent yn chwilio amdano (er y gallai fod angen help iddynt wybod hyn), ac ansawdd y 'gorau yn y dosbarth'.

Fe fydd cymwysterau ffurfiol a enillir trwy sefydliadau AU ac AB yn parhau i fod yn bwysig i rai, ond mae'r nifer yn fach o'i gymharu â nifer y rheolwyr yng Nghymru (ac mae'r un peth yn wir am y DU).

Mae angen inni fapio'r ddarpariaeth gyfredol o bob math ymhob sector a rhoi cyhoeddusrwydd iddi ar frys.

Mae angen rhwydwaith mentora cenedlaethol i gefnogi rheolwyr a'u helpu i nodi eu hanghenion a'r ffordd orau o ddefnyddio'r ddarpariaeth sydd ar gael.

Ceir dadl gref hefyd y dylem ganolbwyntio ar natur y ddarpariaeth yn hytrach na'r canlyniadau. Mae'r gyfatebiaeth rhwng hyn a Chanolfannau Iechyd a Ffitrwydd yn ddefnyddiol - maent yn fannau lle gall rheolwyr SMEs fynd i gael cefnogaeth broffesiynol o safon uchel, sydd wedi ei llunio'n benodol at eu dibenion hwy, ac wedi ei monitro'n ofalus i sicrhau eu bod yn manteisio i'r eithaf arni.

3 STRATEGAETH

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yn edrych ar:

- y cyd-destun polisi yng Nghymru y mae'n rhaid i unrhyw strategaeth fod yn gyson o'i fewn
- rheolwyr ac arweinwyr, a'r sgiliau a'r galluoedd y mae eu hangen arnynt yn awr ac yn y dyfodol
- y dulliau datblygu a hyfforddi sydd fwyaf priodol ar gyfer y sgiliau hyn
- rhwystrau i ddysgu y mae'n rhaid eu goresgyn
- llwybrau a mecanweithiau ariannu
- y galw, y cyflenwad a'r cysyniad o ganolfan ragoriaeth.

Mae'r strategaeth gyffredinol yn dwyn ynghyd gwersi'r uchod ac mae ganddi chwech amcan a fydd yn gwneud gwahaniaeth o bwys i faes datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru:

1. Cynyddu ymwybyddiaeth, diddordeb ac ymroddiad

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

2. Nodi anghenion

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

3. Diwallu anghenion

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

4. Ariannu

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

5. Gwerthusiad

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

6. Arolygu

Nid ateb unwaith ac am byth i broblem unigol mo'r strategaeth hon. Mae'n broses barhaus y mae'n rhaid iddi adlewyrchu anghenion newidiol pob busnes a sefydliad yng Nghymru.

Rhaid i'r amcanion strategol hyn, felly, fod yn destun adolygiad parhaus, a rhaid eu diweddarau o leiaf bob tair blynedd, i adlewyrchu anghenion newidiol busnesau a sefydliadau, agenda economaidd ehangach Cymru a datblygiadau yn y farchnad ryngwladol.

4 AGENDA AR GYFER GWEITHREDU

Mae strategaeth gyffredinol datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru o fawr bwys, ond fe fydd yn dda i ddim heb agenda eglur ar gyfer gweithredu wrth roi'r strategaeth ar waith.

Mae'r bennod hon yn cynnwys yr **Agenda ar gyfer Gweithredu**, sef enw'r ddogfen gyfan, ac mae'n darparu fframwaith ar gyfer gweithgareddau'r Ganolfan Rhagoriaeth mewn Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr.

Agenda yw hon, ac nid rhaglen, oherwydd bod ynddi "restr o eitemau i fynd i'r afael â hwy" ¹¹ gan amrywiaeth eang iawn o bobl a sefydliadau mewn amrywiaeth eang o ddulliau. Mae'r amrywiaeth a'r cymhlethdod yma, ymhlith y rheolwyr a'r arweinwyr eu hunain ac yn y gweithredu a gynigir, yn golygu bod rhaglen fwy tynn yn anymarferol ac yn annerbyniol.

Nid yw'r Agenda hon yn hawlio ei bod yn arloesi, ac mae hi'n cydnabod y gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr sydd eisoes yn mynd rhagddynt yn y sector cyhoeddus a'r sector preifat.

Mae'r Agenda yn ceisio cydlynu'r gweithgareddau hyn, a hybu rhaglenni a chyllid "di-fwlch" i wella darpariaeth, perthnasedd a chefnogaeth datblygiad rheolwyr ac arweinwyr ledled Cymru.

Yr hyn sydd ar goll yn y fan yma yw datganiad eglur o bwy fydd yn gyfrifol am bob agwedd ar yr Agenda, a pha adnoddau i'w defnyddio.

Mae'r asiantaethau allweddol, sef CC-ELWa, CCAUC a'r WDA wrthi ar hyn o bryd yn cynnal adolygiad trylwyr o'u gwasanaethau cefnogi busnes, ac maent yn chwilio am ffyrdd o gysylltu'r rhain â'i gilydd fel bod y ddarpariaeth i fusnesau ac unigolion yn gydlynol ac yn "ddi-fwlch".

Yng ngoleuni'r ymarfer hwn, ni fyddai'n briodol argymhell pwy yn benodol ddylai fod yn gyfrifol am ei gweithredu. Rhaid i CC-ELWa, CCAUC a'r WDA ddiffinio ar y cyd sut a lle y byddant yn defnyddio'u hadnoddau i hyrwyddo'r Agenda hon, ac mewn partneriaeth â phwy.

Ceir consensws ar y cyfan bod yr Agenda hon yn sail gadarn ar gyfer cynnydd, ac y bydd dogfen "gyflenwol" yn ei dilyn sy'n esbonio, ar sail awdurdod a gwybodaeth eglur ynghylch pa adnoddau sydd ar gael, pwy fydd yn gwneud beth i'w hyrwyddo.

Mae categoraiddio adnoddau cyfredol a mapio'r arian cyhoeddus ar gyfer datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn rhan allweddol o'r Agenda.

Ymarfer yw hwn sy'n dwyn ynghyd y wybodaeth sydd eisoes yn bodoli o bob ffynhonnell. Nid ymchwil newydd mohoni.

Mae'n hanfodol fod yr Agenda yn cael y flaenoriaeth bennaf, ond ar yr un pryd â gweithgareddau eraill yn hytrach nag yn rhaganghenraid ar eu cyfer.

Argymhellir isod restr o weithredoedd yn ôl pob amcan strategol, ond bydd y gweithredoedd hyn yn cael eu hadolygu a'u diweddarau, yn yr un modd â'r amcanion strategol eu hunain: ¹²

¹¹ Cyfieithiad o ddiffiniad geiriadur Oxford o 'agenda'.

¹² Gweler hefyd Atodiad 4 i weld argymhellion CEML ar gyfer cynllun gweithredu i'r DU gyfan i helpu rheolwyr i "wella'u perfformiad", ac ymateb Cyngor Rheolaeth Cymru i'r rhain yng nghyd-destun Cymru.

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

- Y cyfryngau yn sôn yn rheolaidd ac yn barhaus am faterion sy'n ymwneud â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, gyda'r pwyslais ar arfer gorau sy'n arbennig o berthnasol i SMEs.
- Cynadleddau, gweithdai a seminarau rhanbarthol ynglŷn â materion sy'n ymwneud â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, gyda'r pwyslais ar arfer gorau sy'n arbennig o berthnasol i SMEs.
- Cyhoeddiadau argraffedig ac ar y rhwyngwyl, o Gymru a thu hwnt, sy'n canolbwyntio ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr ac yn darparu enghreifftiau o arfer gorau, a help sy'n rhwydd manteisio arno.
- Cynnydd yn aelodaeth sefydliadau sydd â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn rhan graidd o'u cylch gorchwyl a'u hamcanion.
- Annog enwebiadau personol fel rhan o'r dyfarniadau blynyddol cenedlaethol ar gyfer rheolwyr ac arweinwyr ymhob sector ac mewn busnesau o bob maint.
- Cystadlaethau blynyddol i brofi a gwobrwyo sgiliau rheolwyr ac arweinwyr.
- Sefydlu cynllun Cymru gyfan i achredu busnesau a sefydliadau sy'n enghreifftiau o arfer da mewn rheolaeth ac arweinyddiaeth, ac yn fodlon rhannu'r arferion hyn ag eraill.

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

- Sefydlu, cynnal, darparu a gwerthuso cynllun mentora rhwng busnesau, sefydliadau, ac unigolion.
- Paratoi dyfais diagnostig y mae modd i bob busnes a sefydliad ei ddefnyddio i helpu unigolion i nodi anghenion datblygu sgiliau rheoli ac arwain a bylchau mewn sgiliau.
- Rhoi cyhoeddusrwydd i fanteision y dyfais diagnostig hwn a sicrhau ei fod ar gael i bob busnes a sefydliad yng Nghymru.
- Cefnogi defnyddio'r dyfais, yn enwedig mewn SMEs.

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

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

4. Darparu ffynonellau arian cyhoeddus ar gyfer amcanion strategol 1 – 3, a darparu'r gefnogaeth berthnasol i ddatblygu arweinwyr a rheolwyr.

- Mapio, hybu a chydnabod arian cyhoeddus fel prif ysgogydd newid o ran agweddau, y modd o ddarparu a chanlyniadau'r holl weithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr, a'r nifer sy'n manteisio arnynt.
- Canolbwyntio arian cyhoeddus ar angen, nid ar y cynnyrch, a'i hybu fel galluogwr hyblyg sy'n helpu busnesau, sefydliadau ac unigolion i ddewis yr hyfforddiant a'r datblygiad sy'n berthnasol iddynt ar sail gwybodaeth.
- Cyflwyno cynlluniau syml anfiwrocraidaidd, e.e. cyflwyno Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau, yn enwedig i SMEs â llai na 50 o staff.
- Sicrhau bod arian sylweddol ar gael ar gyfer cynllun mentora Cymru-gyfan rhwng busnesau ac unigolion.
- Arian cyhoeddus i dalu am staff llanw er mwyn galluogi pobl eraill i hyfforddi, yn ogystal â gweithgareddau hyfforddiant unigol.
- Cefnogaeth ehangach i fusnes, wedi ei ariannu'n gyhoeddus, a'i gysylltu â chaffael hyfedredd a sgiliau (yn enwedig sgiliau rheoli) ar sail systematig a chynlluniedig.
- Rhaid i gynnydd mewn galluedd sy'n berthnasol i bob busnes a sefydliad, yn hytrach na rhai sydd ynghlwm wrth gymwysterau achrededig, fod ymhlith y canlyniadau.

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

- Monitro'n flynyddol safon a nifer y cyfleoedd datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru wrth i'r cwmni adrodd ar ei weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.
- Rhoi cyhoeddusrwydd i'r gweithgarwch hwn o'i gymharu â thargedau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.
- Ymchwilio i fecanweithiau i werthuso canlyniadau ac effeithiau gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr, a'u sefydlu.

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

- Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni gwybodaeth monitro a gwerthuso.
- Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni anghenion busnesau a sefydliadau yr adroddwyd arnynt.
- Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni agenda economaidd ehangach Cymru a datblygiadau yn y farchnad ryngwladol.
- Diweddarau'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob tair blynedd i adlewyrchu adolygiadau'r flwyddyn flaenorol.

5 TARGEDAU

Mae mesurau a thargedau perfformiad interim Cyngor Cenedlaethol-ELWa, y byddant yn eu defnyddio i fesur cynnydd mewn Sgiliau ar gyfer Busnes o 2002 i 2005, fel a ganlyn: ¹³

	2002	2005
Nifer o oedolion oed gweithio dan hyfforddiant ar Brentisiaethau Modern neu Ddiploma Sgiliau Modern i Oedolion hyd at safon NVQ3+	13,500 y flwyddyn	+14,000 y flwyddyn
Nifer y sefydliadau sy'n cyflogi llai na 50 o bobl sy'n cyflawni dyfarniad Buddsoddwyr mewn Pobl	870	+1500
Nifer y sefydliadau sy'n cyflogi rhwng 50 a 200 o bobl sy'n cyflawni dyfarniad Buddsoddwyr mewn Pobl	340 (28%)	460 (38%)
Nifer y sefydliadau sy'n cyflogi rhwng 200+ o bobl sy'n cyflawni dyfarniad Buddsoddwyr mewn Pobl	170 (46%)	220 (58%)
Nifer yr SMEs y rhoddwyd cymorth iddynt â datblygu rheolwyr	2,700 y flwyddyn	4,500 y flwyddyn

Os llwyddir i gyflawni'r targedau hyn, fe fydd cyfanswm o 14,400 SME yn cael cymorth â datblygu rheolwyr dros y pedair blynedd nesaf. 10% o gyfanswm yr holl fusnesau â llai na 250 o weithwyr yw hyn.

Dyma'r targedau ar gyfer pob amcan yn yr Agenda ar gyfer Gweithredu hon: sicrhau twf o o leiaf 5% (ar y ffgyrau sylfaen a sefydlwyd yn 2003) yn 2004, a dim llai na ffigwr 2004 yn 2005 a 2006, ymhob un o'r meysydd canlynol (lle bo'n briodol):

1. Cynyddu ymwybyddiaeth o ddatblygiad rheolwyr ac arweinwyr, a chynyddu diddordeb yn y maes ac ymroddiad iddo ymhob sector ar bob lefel.
 - Gwybodaeth yn y cyfryngau torfol am faterion sy'n ymwneud â datblygu rheolwyr/arweinwyr
 - Nifer y cynadleddau, seminarau a gweithdai, a nifer y rhai sy'n eu mynychu
 - Dosbarthiad/nifer darllenwyr/nifer y rhai sy'n gofyn am gyhoeddiadau perthnasol
 - Nifer aelodau Cymreig y sefydliadau aelodaeth
 - Nifer y sefydliadau sy'n esiampl i eraill sydd wedi'u hachredu
2. Helpu rheolwyr i nodi eu hanghenion eu hunain o ran cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr.
 - Sefydlu cynllun mentora erbyn diwedd 2003
 - Defnyddio a lledaenu'r cynllun mentora
 - Sicrhau bod y dyfais diagnostig ar gael erbyn diwedd 2003
 - Defnyddio'r dyfais diagnostig
3. Sicrhau bod rheolwyr yn gallu dewis ar sail gwybodaeth pa rai yw'r atebion gorau o ran cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr i'w busnes neu eu sefydliadau a chynyddu eu hymwneud â gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr a'u cyfranogiad ohonynt.
 - Llunio cronfa ddata o adnoddau ac arian sydd ar gael erbyn diwedd 2003
 - Defnyddio'r gronfa ddata
 - Nifer yr asesiadau y mae defnyddwyr yn eu derbyn
 - Cyfranogi o weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr (gweler y Gwerthusiad isod)

¹³Cyngor Cenedlaethol - ELWa: Cynllun Corfforaethol 2002-2005, tudalen 26.

4. Darparu ffynonellau arian cyhoeddus ar gyfer amcanion strategol 1 - 3, a darpariaeth cefnogaeth berthnasol ar gyfer datblygu arweinwyr a rheolwyr.
 - Sefydlu cynllun Cymru-gyfan ar gyfer Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau erbyn 2004
 - Defnyddio Cronfeydd Strwythurol Ewrop ar gyfer prosiectau datblygu rheolwyr
 - Swm yr arian ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr
 - Nifer y rhai sy'n manteisio ar nawdd datblygu rheolwyr ac arweinwyr
 - Sicrhau bod yr arian yn canolbwyntio ar ganlyniadau ac effaith berthnasol
5. Sefydlu fframwaith gwerthuso a monitro i asesu canlyniadau ac effaith gweithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru a nifer y rhai sy'n manteisio arnynt.
 - Sefydlu cynllun monitro erbyn diwedd 2003 i'w ddefnyddio am y tro cyntaf ar ddiwedd 2004.
 - Twf o o leiaf 5% ym mhob maes sy'n cael eu monitro, y naill flwyddyn ar ôl y llall wedi hynny.
6. Adolygu
 - Adolygu'r strategaeth hon a llunio cynllun gweithredu bob dwy flynedd, gan drefnu diweddariad bob tair blynedd.

Mae targedau Cyngor Cenedlaethol – ELWa, a'r rheiny yn yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon, oll yn gysylltiedig â mewnbwn neu weithgaredd.

Rhaid i'r canlyniadau a'r effaith ar fusnesau eu hunain a, thrwyddynt hwy, yr effaith ar yr economi yn ei gyfanrwydd, fod yn fater o bwys allweddol wrth fesur nifer a safon cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Mae dod o hyd i ddulliau ystyrllon ac ymarferol o fesur y canlyniadau a'r effaith yma yn llawn anawsterau, ond rydym yn edrych arnynt yn fwy manwl yn y bennod nesaf.

6 GWERTHUSIAD

a Cyflwyniad

Mae dau adroddiad diweddar oddi wrth y Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth (CEML)¹⁴ wedi amlygu'r anhawster o ddod o hyd i ffyrdd ystyrlon o fesur a gwerthuso canlyniadau ac effaith cyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr ar fusnesau unigol ac ar y cyd ar y genedl yn ei chyfanrwydd.

Rhaid i fethodoleg i fesur a gwerthuso canlyniadau ac effaith yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon fod yn rhan annatod o ddatblygu a hyfforddi rheolwyr.

Mae'n bosibl dadlau os yw Athrofa Astudiaethau Cyflogaeth ac Ysgol Rheolaeth Cranfield yn methu â chynnig unrhyw atebion ymarferol (gan ddadlau nad oes ganddynt ddigon o ddata cychwynnol mewn llawer achos), yna rhyfygus fyddai gwneud dim ond cytuno, a gadael i bobl eraill feddwl am ateb.

Y ddadl yn yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yw bod diffyg unrhyw ateb ystyrlon i'r broblem yn golygu bod Cymru mewn sefyllfa mor gref ag unrhyw un arall i gynnig atebion arloesol. Hefyd, pe byddai modd gweithredu cynigion o'r fath yng Nghymru, fe fyddem ar flaen y gad o ran datblygiadau yn y maes hwn a, lle bynnag y byddwn yn arwain, gallai eraill ein dilyn.

Cynigir y canlynol yn fan cychwyn ar gyfer dadleuon, dadansoddiadau a phroffion trwyadl.

b Amcanion

Amcan yr ymarfer gwerthuso yw penderfynu p'un a yw'r buddsoddiad mewn datblygu rheolwyr wedi arwain at fwy o gynhyrchiant o ran amser ac arian, ac felly wedi cyfrannu at welliant yn economi Cymru ai peidio.

c Meini Prawf

I fod yn effeithiol ac yn ystyrlon, mae'n rhaid i'r dulliau mesur a gwerthuso:

- fod yn gyffredinol
- bod yn rhai y mae modd eu dilysu yn allanol
- bod yn ddilys
- bod yn rhwydd eu gweithredu
- defnyddio data caled a meddal
- nodi cynnydd

Mae'r meini prawf hyn yn anodd eu cyflawni am y rhesymau canlynol:

- Cyffredinol

Nid yw un maint yn gweddu i bawn o angenrheidrwydd. Gall y cofnodion ariannol ac anariannol sydd ar gael amrywio yn ôl maint y sefydliad, a dibynnu ar p'un a ydyw yn y sector preifat ynteu'r sector cyhoeddus.

¹⁴*Indicators of Management Capability: Developing a Framework – Institute of Employment Studies Measuring Corporate Management and Leadership Capability – Ysgol Rheolaeth Cranfield.*

Mae mesur cynhyrchiant yn allweddol, ond mae hyn lawer yn haws yn y sector preifat nag yn y sector cyhoeddus.

- Modd eu dilysu yn allanol

Rhaid i'r data a ddefnyddir fod cyfryw fel bod modd eu dilysu yn allanol, ac nid yn ddata sy'n ddibynol ar adroddiadau'r sefydliadau arnynt hwy eu hunain.

- Dilys

Ni ddylai'r meini prawf ddibynnu ar ddata mewnol, gwrthrychol, ond fe ddylent gael eu cyflwyno mewn modd sy'n caniatáu cymharu gwahanol sefydliadau.

- Rhwydd eu gweithredu

Os yw'r fethodoleg yn gofyn am dudalennau o adrodd, neu ddadansoddiadau ariannol anarferol sy'n cymryd llawer o amser, yna ni fydd y sefydliadau'n fodlon cyfranogi. Fodd bynnag, pe byddai yna ddull amlwg a rhwydd o gynnal y gwerthusiad yma, yna ni fyddai angen yr adroddiad hwn.

- Defnyddio data caled a meddal

Er mwyn iddo fod yn ystyrlon, fe fydd yn rhaid i'r gwerthusiad ymdrin â'r effaith ar staff, cwsmeriaid a rheolwyr eraill, ac i wneud hyn fe fydd angen rhywfaint o adrodd unigol (data meddal), yn ogystal â dadansoddiadau ariannol neu rifiadol (data caled).

- Nodi cynnydd

Rhaid iddi fod yn bosibl nodi cynnydd (neu ddiffyg cynnydd) trwy gymharu'r data o un flwyddyn i'r llall, neu o un cyfnod i'r llall.

ch Fframwaith Mesur a Gwerthuso

Mae'r matrices sydd wedi ei atodi yn manylu ar fframwaith mesur a gwerthuso posibl sy'n cynnwys data caled (rhifiadol, ariannol) a data meddal (personol, hanesynnol) ar gyfer gweithgareddau ac effaith, ffynhonnell y data, a ph'un a yw hyn yn berthnasol i'r sector preifat ynteu'r sector cyhoeddus, neu'r ddau.

d Gweithredu

Heb ddeddfwriaeth i gynnwys y gwerthuso hyn yn rhan o adrodd blynyddol y cwmni, gallai'r gweithredu fod:

- yn wirfoddol (gan gynnwys y risg na fydd unrhyw un yn gwirfoddoli, neu y bydd gallu dewis o blith eich hunain yn arwain at ddata sy'n annilys)
- trwy system genedlaethol o sampl sefydliadau i gynrychioli croestoriad o'r sectorau cyhoeddus a phreifat yng Nghymru.

Y diwethaf yw'r dull gweithredu mwyaf realistig, ond wrth gwrs po fwyaf fydd y sampl, mwyaf dilys fydd y data.

Datblygu Rheolwyr - Fframwaith Mesur a Gwerthuso						
Math	Disgrifiad	Caled	Meddal	Preifat	Cyhoeddus	Ffynhonnell
Allanol	Achredu hyfforddiant a datblygiad - BMP	•	•	•	•	BMP Cymru/DU
Mewnbwn	Gwariant blynyddol ar hyfforddiant fel % o gyfanswm y gwariant	•		•	•	Data o gynllun busnes neu gyfrifon rheoli
	Gwariant ar hyfforddiant fesul gweithiwr pob blwyddyn	•		•	•	
	Gwariant ar hyfforddiant fesul rheolwr pob blwyddyn	•		•	•	
	Cymhareb y gwariant ar hyfforddi rheolwyr: gweithwyr	•		•	•	
	Oriau hyfforddi/datblygu fesul gweithiwr pob blwyddyn ar gyfartaledd	•		•	•	
	Oriau hyfforddi/datblygu fesul rheolwr pob blwyddyn ar gyfartaledd	•		•	•	
Effaith: ariannol	Cyfanswm gwerthiant blynyddol ££	•		•	?	Cyfrifon blynyddol wedi eu harchwilio
	Cyfanswm elw blynyddol cyn treth ££ ac fel % o'r gwerthiant	•		•	?	
	Gwerthiant blynyddol fesul gweithiwr £	•		•	?	
	Elw blynyddol cyn treth fesul gweithiwr £	•		•	?	
Effaith: pobl	Bodddhad cwsmeriaid		•	•	•	Arolwg o agwedd cwsmeriaid
	Bodddhad y rheolwyr yn eu swyddi		•	•	•	Arolygon mewnl
	Bodddhad y Gweithwyr yn eu swyddi		•	•	•	Arolygon mewnl
	Ym mha feysydd rydym ni'n gwneud yn dda, ym mha rai rydym yn gwella, ac ym mha rai dydym ni ddim cystal?		•	•	•	Samplo staff yn ôl y rhestr wirio ¹⁵

¹⁵Gweler matrices CEML o weithgareddau rheolwyr ac arweinwyr

7 CANOLFAN RAGORIAETH

Mae pwynt Gweithredu C9 yn y *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2002* yn datgan y dylai'r strategaeth i roi hwb i hyfforddiant rheolwyr yng Nghymru gynnwys cynigion i ddatblygu cysniad canolfan ragoriaeth yn y maes hwn.

Gall cysniad canolfan ragoriaeth gynnwys nifer o wahanol ddulliau o drin y mater:

- Ffisegol

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

- Rhithwir

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

- Rhwydwaith

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

Mae'n bosibl y bydd lle i bob un o'r rhain, ac mae gan bob un ei fanteision a'i anfanteision ei hun o ran cost, pa mor rhwydd y byddent i'w sefydlu, mynediad a gwaith yn y gymuned.

Fodd bynnag, y prif anhawster â chanolfan ragoriaeth ffisegol neu rithwir, a'r rhwydwaith rhagoriaeth yw na fyddai eu bodolaeth yn gwarantu y byddai rheolwyr yn eu defnyddio, nac y byddai digon ohonynt yn eu defnyddio iddynt wneud unrhyw wahaniaeth mawr iddynt hwy na'u busnesau.

I fod yn wir ganolfan ragoriaeth, mae'n rhaid i'r ganolfan ragori o ran safon y ddarpariaeth, ei gallu i dreiddio i mewn i'r farchnad ymhob sector, a phob lefel o reolwyr a busnes o bob maint.

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon eisoes wedi ystyried y ffaith nad yw'r ddarpariaeth gyfredol yn rhoi digon o ystyriaeth i anghenion rheolwyr, a bod rheolwyr yn ddifater ar y cyfan ynghylch yr hyn sydd ar gael, fel bod y nifer sy'n manteisio ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn isel, ar gyrsiau ffurfiol a rhai anffurfiol fel ei gilydd.

Yr hyn sydd ei angen felly yw grym i hyrwyddo hyn yng Nghymru er mwyn gwneud gwahaniaeth.

Mae ar Gymru angen Canolfan Rhagoriaeth mewn Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr yn hytrach na Chanolfan Ragoriaeth yn unig.

Fe fyddai'r Ganolfan Rhagoriaeth mewn Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr yn sefydliad annibynnol a fyddai'n arddel y deg nod ac amcan canlynol:

1. Denu sylw a dal dychymyg rheolwyr.
2. Newid meddylfryd rheolwyr fel eu bod yn cydnabod manteision personol a chorfforaethol datblygu rheolwyr ac arweinwyr.
3. Helpu dylanwadwyr, noddwyr a darparwyr i ddeall a diwallu gwir anghenion y farchnad.
4. Darparu'r wybodaeth y mae ei hangen ar y ddwy ochr, sef y galw a'r cyflenwad, i newid y ffordd y mae gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn cael eu darparu a'u derbyn.
5. Darparu ffynhonnell gwybodaeth ganolog a diduedd ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr i reolwyr ymhob sector.
6. Hwyluso'r broses o ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr trwy gyfeirio rheolwyr at yr adnoddau a'r wybodaeth a fydd yn diwallu eu hanghenion orau.
7. Annog a noddi datblygiad y cyfleoedd dysgu "gorau o'u math" lle nad yw'r cyfleoedd cyfredol na'r modd o'u cyrchu yn ddigonol i ddiwallu anghenion rheolwyr yng Nghymru.
8. Monitro a gwerthuso gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr - y galw a'r cyflenwad – yn barhaus ledled Cymru.
9. Argymhell i lunwyr polisi, dylanwadwyr, noddwyr, darparwyr a rheolwyr eu hunain sut y gellid parhau i wella datblygiad rheolwyr ac arweinwyr.
10. Parhau i hyrwyddo'r strategaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr a'r cynllun gweithredu.

Mae egin sefydliad o'r fath eisoes i'w gweld yng Nghymru yng Nghyngor Rheolaeth Cymru.

Rhan 2

Cyd-destun, Cefndir ac Ymchwil

8 CYD-DESTUN Y POLISI

a Cymru ar ei Hennill

Mae'r weledigaeth a geir yn *Cymru ar ei Hennill – Strategaeth Datblygu Economaidd Genedlaethol Llywodraeth Cynulliad Cymru* yn cynnwys:

Cyflawni economi ffyniannus yng Nghymru sy'n ddeinamig, yn gynhwysol ac yn gynladwy, ar sail busnesau llwyddiannus arloesol a chanddynt bobl fedrus â chymhelliant uchel.¹⁶

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

- annog arloesedd
- annog entrepreneuriaeth
- gwneud Cymru yn wlad dysg¹⁷

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

Annog arloesedd trwy

sicrhau bod pob busnes yn sylweddoli potensial arloesedd trwy ddatblygu cynhyrchion, prosesau ac arferion rheoli newydd a defnyddio technolegau gwybodaeth a chyfathrebu hyd yr eithaf

galluogi cysylltiadau cryf rhwng busnesau a'n sefydliadau addysg ar amrywiaeth eang o faterion gan gynnwys recriwtio, hyfforddi, datblygu rheolwyr, rhwydweithio yn rhyngwladol a throsglwyddo technoleg

Annog entrepreneuriaeth trwy

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

Gwneud Cymru yn wlad dysg trwy

gynyddu sgiliau'r gweithlu a manteisio ar y potensial sydd yn ein poblogaeth amrywiol

gwella safonau a chyrrhaeddiad

symud y rhwystrau i ddysgu

cryfhau'r cysylltiadau rhwng dysgu a busnes

creu cyfleoedd newydd ar gyfer dysgu yn y gwaith

darparu cyfleoedd dysgu gydol oes i bawb

¹⁶Cymru ar ei Hennill – Strategaeth Datblygu Economaidd Genedlaethol Llywodraeth Cynulliad Cymru, Ionawr 2002, tudalen 2

¹⁷Ibid., tudalen 7

Dan y trydydd amcan, Datblygu Gwlad Dysg, fe fydd Llywodraeth Cynulliad Cymru yn gweithredu ¹⁸

- ❑ y Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth, a fydd yn darparu gwell strwythur i bolisiau sy'n ymwneud â datblygu sgiliau, dysgu gydol oes a chyflogaeth. Yn anad dim
 - fe fydd yn gwella mecanweithiau datblygu'r gweithlu, gan gynnwys: cynyddu ymwybyddiaeth o bwysigrwydd sgiliau; gwell gallu i nodi anghenion sgiliau trwy annog cyflogwyr i gymryd rhan a thrwy ymchwil helaethach; trosi'r anghenion hyn yn rhaglenni dysgu ac yn swyddi newydd.
 - darparu cefnogaeth fel bod gan y bobl sy'n mynd i mewn i'r farchnad waith neu'n dychwelyd iddi y sgiliau y mae cyflogwyr yn chwilio amdanynt.
 - gweithio gyda chyflogwyr a gweithwyr i wella sgiliau eu gweithlu cyfredol, gan gynnwys hyfforddiant i reolwyr.
 - helpu mwy o bobl i mewn i waith mwy parhaol er mwyn mynd i'r afael â'r problemau o ran nifer y rhai sy'n anweithredol yn economaidd.
- ❑ Cynlluniau corfforaethol CC-ELWa a CCAUC (gweler isod)

b Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru 2002

Fe dyfodd *Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru 2002* o ymchwil Sgiliau Dyfodol Cymru ac, o fewn fframwaith *Cymru ar ei Hennill*, mae'n cynnig dros 50 o bwyntiau gweithredu i:

- a. wella mecanweithiau datblygu'r gweithlu
- b. sicrhau bod gan y rhai sy'n mynd i mewn i'r farchnad waith y sgiliau angenrheidiol i gael gwaith
- c. gweithio â chyflogwyr a gweithwyr i wella sgiliau
- ch. helpu mwy o bobl i mewn i waith mwy parhaol.

Mae Pwynt Gweithredu C9 yn cyfeirio'n benodol at hyfforddiant rheolwyr fel a ganlyn: ¹⁹

Dylai CC-ELWa a CCAUC gydweithio â Chyngor Rheolaeth Cymru i gynhyrchu strategaeth i hybu hyfforddiant rheolwyr yng Nghymru, gan gynnwys cynigion i ddatblygu cysyniad canolfan ragoriaeth yn y maes yma. Targed: strategaeth ar waith erbyn Medi 2002.

Mae Cyngor Rheolaeth Cymru, mewn ymgynghoriad â CC-ELWa a CCAUC yn dehongli cylch gorchwyl Pwynt Gweithredu C9 fel a ganlyn:

- Rhaid diffinio "hybu hyfforddiant rheolwyr yng Nghymru" fel hybu nifer y rhai sy'n manteisio ar yr hyfforddiant o du'r galw, a hybu safon a pherthnasedd y ddarpariaeth o du'r cyflenwad.

Rhaid i'r strategaeth

- gwmpasu gweithgareddau hyfforddi a datblygu o bob ffynhonnell, y tu mewn i sefydliadau AU ac AB a thu hwnt iddynt.

¹⁸Ibid., tudalennau 11 a 25

¹⁹Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth i Gymru 2002, Chwefror 2002, tudalen 17

- cwmpasu'r amrediad ehangaf posibl o weithgareddau datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr
- cynnwys yr amrywiaeth eangaf posibl o bobl a sefydliadau sy'n ymwneud â datblygu rheolwyr
- diffinio (os yw'n bosibl) lefel y ddarpariaeth gyfredol, ac argymhell prosiect ymchwil buan a chyflym i gwblhau hyn
- bod yn radical, ar sail ymchwil ddiweddar, ynghylch gwir anghenion rheolwyr a damcaniaeth hyfforddi
- bod yn berthnasol, yn gyffredinol, i bob rheolwr ym mhob busnes
- cael ei llunio a'i hysgrifennu yn y fath fodd fel bod cynllun gweithredu'n tyfu'n naturiol allan ohoni, ac yn rhan annatod o'r ddogfen.
- ceisio diffinio canlyniadau ac effaith sy'n fesuradwy
- profi'n llawn natur, perthnasedd a phwysigrwydd cysyniad "canolfan ragoriaeth".

C Cyngor Cenedlaethol - ELWa: Strategaeth Gorfforaethol a Chynllun Corfforaethol 2002 - 2005

Cenhadaeth Cyngor Cenedlaethol-ELWa yw

Hybu dysgu gydol oes a darparu cyfleoedd dysgu o'r radd flaenaf i bawb yng Nghymru allu cyflawni eu potensial.²⁰

Mae gan y Cyngor Cenedlaethol bum nod rhyng-gysylltiedig i gyflawni ei genhadaeth, gan ganolbwyntio ar sgiliau hanfodol, dysgwyr gydol oes, cymhwysio gwybodaeth, sgiliau ar gyfer busnes a chymunedau sy'n dysgu.

Mae Sgiliau ar gyfer Busnes yn ymwneud â datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

Nod Cyngor Cenedlaethol-ELWa i Sgiliau ar gyfer Busnes yw:

Bod pob busnes yng Nghymru yn gweld gwerth mewn dysgu, yn buddsoddi'n barhaus mewn datblygu'r gweithlu ac yn gallu cyrchu'r hyfforddiant angenrheidiol i symud ymlaen.²¹

Strategaeth Cyngor Cenedlaethol-ELWa o ran Sgiliau ar gyfer Busnes yw:

Darparu'r sylfeini ar gyfer economi llwyddiannus a chynladwy trwy sicrhau bod gan bob busnes y sgiliau y maent eu hangen i ffynnu.²²

Fe fydd Cyngor Cenedlaethol-ELWa yn gwneud hyn trwy

- ragweld a monitro anghenion sgiliau cyflogwyr a'r economi ac ymateb iddynt
- pontio'r gagendor rhwng addysg a gwaith

²⁰Strategaeth Gorfforaethol Cyngor Cenedlaethol-ELWa, 2002, tudalen 6

²¹Ibid., tudalen 16

²²Ibid., tudalen 17

- galluogi busnesau i fanteisio'n rhwydd ar gefnogaeth i sgiliau a gwasanaethau
- ysgogi ymwybyddiaeth o'r angen am hyfforddiant, a manteision yn ei sgîl, ac annog mwy o fuddsoddiad mewn hyfforddiant
- cynyddu lefel sgiliau, yn enwedig sgiliau lefel uchel, a datblygu rheolwyr
- datblygu'r isadeiledd dysgu.

Erbyn Mawrth 2005, nod Cyngor Cenedlaethol-ELWa yw ²³

- bod wedi datblygu dull di-fwlch o ymdrin â chefnogaeth i fusnes gan gydweithio ag Awdurdod Datblygu Cymru a phartneriaid eraill
- bod wedi datblygu amrediad newydd a symlach o gefnogaeth sgiliau sy'n diwallu anghenion pob busnes
- mwy o fuddsoddiad gan y sector preifat mewn dysgu
- bod wedi datblygu a gweithredu rhaglen Datblygu Rheolwyr Cymru-gyfan sy'n effeithiol
- bod wedi cynyddu'r galw am ddysgu yn y gwaith a'r buddsoddiad yn y maes.

Er mwyn cyflawni'r amcanion hyn, fe fydd Cyngor Cenedlaethol - ELWa yn ²⁴

- Cynyddu'r gallu i gyrchu rhaglenni datblygu rheolwyr yng Nghymru trwy gyflwyno cynlluniau arbrofol o ddulliau newydd, er mwyn gallu sefydlu diwylliant dysgu ymhlith rheolwyr (B4)
- Gweithredu dull o ddarparu'r holl wasanaethau busnes â ffocws, gan gynnwys Buddsoddwyr mewn Pobl (B5)
- Cyflwyno cynlluniau arbrofol o amrywiaeth o wahanol ddulliau o gynyddu lefelau sgiliau, gan gynnwys Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau (B6)
- Sicrhau bod cynrychiolwyr dysgu newydd i'r gweithlu, sy'n statudol, yn cael cymaint o effaith â phosibl ar gynyddu'r galw am ddysgu yn y gwaith gyda chyflogwyr ac undebau llafur (B7)
- Datblygu un porth ar gyfer cefnogaeth busnes, gan gydweithio'n agos ag Awdurdod Datblygu Cymru ac eraill (B8)
- Datblygu gallu i ragweld y sgiliau y bydd galw amdanynt trwy roi rôl newydd i Gyngorau Sgiliau Sector yng Nghymru ac ymgymryd ag ail arolwg cynhwysfawr o gyflogwyr a dysgwyr (Sgiliau Dyfodol Cymru) (B9)
- Cynyddu a diwallu'r galw am sgiliau ar gyfer busnes trwy ymchwilio i gystyrau a rhwydweithiau effeithiol, a dulliau llwyddiannus eraill o annog busnesau i hyfforddi. (B10)

Yn ogystal â hyn, fe fydd Cyngor Cenedlaethol-ELWa yn ymateb i nifer o flaenoriaethau rhanbarthol sy'n canolbwyntio ar Ddatblygu Rheolwyr: ²⁵

²³Cynllun Corfforaethol Cyngor Cenedlaethol-ELWa, 2002, tudalen 24

²⁴Ibid., tudalennau 24 -25

²⁵Ibid., tudalen 25

Yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yw'r cam cyntaf tuag at ddatblygu rhaglen Cymru-gyfan effeithiol ar gyfer datblygu rheolwyr, a thuag at weithredu pwyntiau gweithredu B4, B5 a B6.

ch Cynllun Corfforaethol CCAUC 2003-2006 a'r Strategaeth Gorfforaethol hyd at 2010

- ❑ Mae CCAUC, ynghyd â budd-ddeiliaid eraill, yn ymroddedig i gefnogi datblygiadau yn sgiliau'r gweithlu i gynnal yr economi gwybodaeth. Mae'r Strategaeth Gorfforaethol yn cymeradwyo'n gadarn egwyddor gweithlu medrus â chymwysterau da fel cydran hanfodol yn 'Cymru ar ei Hennill'.
- ❑ Mae CCAUC yn gofyn i sefydliadau gynnwys gweithgareddau hybu cyflogadwyedd israddedigion yn eu strategaethau dysgu ac addysgu, a hefyd yn eu cyflwyniadau i Gronfa Datblygu Economaidd Addysg Uwch. Mae rheolaeth ac entrepreneuriaeth yn amlwg yn elfennau allweddol i unrhyw fesur yn y maes hwn.
- ❑ Dan bennawd gweithgareddau'r Drydedd Genhadaeth, bydd CCAUC, fel rhan o'i Raglen GO Wales, (sef Graduate Wales a Cymru Prosper Wales gynt) yn cynnal arolygon o raddedigion a chyflogwyr, sy'n amlygu'r diffyg cyfatebiaeth rhwng y galw a chyflenwad y sgiliau trosglwyddadwy lefel uwch, yn enwedig yn achos SMEs. Mae CCAUC hefyd yn ymwneud â hybu gweithgareddau datblygu proffesiynol parhaus i raddedigion newydd sy'n mynd i faes diwydiant.
- ❑ Mae CCAUC yn cydnabod yr angen i weithio'n agos â'r sector AU, y Cyngor Cenedlaethol a Chyngor Rheolaeth Cymru i fynd i'r afael ag anghenion hyfforddi cwmnïau a helpu i ddiffinio atebion priodol.

d Cyngor Cenedlaethol – ELWa: Adolygiad o Wasanaethau i Fusnesau 2003

Dan y pennawd *Datblygu Rheolwyr* mae'r adolygiad yn rhoi blaenoriaeth i ddatblygu rheolwyr fel a ganlyn ²⁶

Mae'r Cyngor yn unigryw yng Nghymru gan fod ei gylch gorchwyl yn cynnwys buddsoddi arian cyhoeddus mewn gwella galluedd rheoli sy'n ddiamau yn bwysig i bob busnes yng Nghymru. CCAUC yw'r unig gorff cyhoeddus sylweddol sydd â chyfrifoldeb am hybu ymateb sefydliadau Addysg Uwch i'r her yma. Argymhellir felly bod maes datblygu rheolwyr yn cael blaenoriaeth. O ystyried hyn, fe fydd angen i'r Cyngor a CCAUC ddynodi atebion ar y cyd i'r anghenion o ran datblygu rheolwyr ledled Cymru mewn cydweithrediad â Chyngor Rheolaeth Cymru. Trwy wneud hyn, bydd angen cydnabod strategaethau sy'n bodoli eisoes, megis strategaeth **Agenda ar gyfer Gweithredu** CRhC a'r cyfle i ddefnyddio Cronfeydd Strwythurol Ewrop i gefnogi gweithredu'r strategaethau cytunedig.

²⁶Cyngor Cenedlaethol - ELWa: Adolygiad o Wasanaethau i Fusnesau 2003, tudalen 8

9 CEFNDIR

a Hanesyddol

Ym 1999, fe gynhaliodd Cyngor Rheolaeth Cymru a oedd yn newydd ar y pryd astudiaeth "i ymchwilio i'r hyn sydd angen ei wneud, a pha adnoddau sy'n ofynnol, i adeiladu cronfa rheolwyr o'r radd flaenaf yng Nghymru."²⁷

Roedd naw o brif ddarganfyddiadau yn yr astudiaeth.

- Ni chafwyd sail eglur na manwl i allu amcangyfrif swm a sylwedd y gronfa rheolwyr sydd ohoni yng Nghymru.
- Roedd y ffynonellau gwybodaeth am y cyflenwad darpariaeth datblygu a hyfforddi rheolwyr oedd ar gael yn wasgaredig, ac nid oeddynt yn hawdd eu cyrchu o unrhyw ffynhonnell ganolog.
- Roedd y mwyafrif o'r ddarpariaeth datblygu a hyfforddi rheolwyr yn dibynnu ar y cyflenwad, ac roedd yn canolbwyntio ar gyflogwyr y cwmnïau mawr.
- Roedd yn well gan y rhan fwyaf o weithwyr a darparwyr a arolygwyd y cymwysterau traddodiadol a/neu ddarpariaeth datblygu/hyfforddi rheolwyr heb eu hachredu na'r llwybrau NVQ i reolwyr.
- Dulliau anffurfiol o ddatblygu rheolwyr oedd y llwybrau mwyafrif cyffredin a ddefnyddiwyd gan yr SMEs a arolygwyd.
- Roedd gan y rhan fwyaf o gyflogwyr ganfyddiad negyddol o'r ymadrodd datblygu rheolwyr, ac yn eu plith roedd cwmnïau a oedd yn ymgymryd â gweithgareddau ffurfiol sylweddol i ddatblygu rheolwyr. Awgrymodd tystiolaeth mai canfyddiadau negyddol ynghylch datblygu rheolwyr, perthnasedd y rhaglenni i anghenion busnes, cost ac amser oedd y prif rwystrau i bobl yn manteisio ar gynllun datblygu/hyfforddi rheolwyr ymhlith yr SMEs a arolygwyd. Fe gododd canlyniadau'r arolwg bryderon ynghylch ansawdd y ddarpariaeth datblygu/hyfforddi rheolwyr.
- Ni fanteisiwyd ar y potensial ar gyfer integreiddio modelau arfer da, gan gynnwys BMP.
- Fe fydd angen llawer o ymdrech i sicrhau gwybodaeth ystyrllon am gyfansoddiad a chymwysterau'r gronfa rheolwyr gyfredol yng Nghymru, ac mae'n debygol y bydd yn darparu darlun anghyflawn mewn gwirionedd.
- Roedd safon y wybodaeth gyhoeddedig am ddatblygu rheolwyr yn amrywio'n sylweddol, ac yn methu â gwerthu manteision i'r busnes yn aml. Roedd y ffynonellau gwybodaeth oedd yn cynnig enghreifftiau o arferion datblygu rheolwyr yn wasgaredig, ac nid oeddynt yn cael eu lledaenu'n helaeth nac yn rhwydd eu cyrchu o unrhyw ffynhonnell ganolog.

Prif argymhelliad yr astudiaeth oedd y dylid sefydlu Cyngor Rheolaeth Cymru yn ffurfiol yn gorff cydnabyddedig i ddarparu arweinyddiaeth a chyfarwyddyd i ddatblygu rheolwyr yng Nghymru.

Fis Ebrill 2002 fe gyhoeddodd y Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth (CEML) ei adroddiad terfynol, *Managers and Leaders: raising our game*. Roedd y Trosolwg rhagarweiniol i'r adroddiad hwn yn awgrymu nad oedd llawer wedi newid ym Mhrydain dros y tair blynedd diwethaf ers adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru. Priodol a llesol yw dyfynnu'r Trosolwg hwn yn llawn:²⁸

²⁷Julienne Mortimer a Hywel Roberts: Adroddiad Prosiect Datblygu Rheolwyr, Mai 1999

²⁸ Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth (CEML), (Ebrill 2002): *Managers and Leaders – raising our game*, tudalen 4

Mae rheolaeth ac arweinyddiaeth dda yn ganolog i fuddsoddiad, cynhyrchiant, darpariaeth gwasanaethau ac ansawdd perfformiad y sectorau cyhoeddus a phreifat ill dau. Ond er gwaethaf twf addysg ffurfiol ym maes rheolaeth dros yr 20 mlynedd diwethaf, ac er gwaethaf y twf yn swm yr hyfforddiant a dderbyniodd rheolwyr mewn sefydliadau bach a mawr fel ei gilydd dros yr un cyfnod, mae pobl yn dal i ddweud mai diffygion rheolwyr yw'r rheswm am gynhyrchiant a pherfformiad gwael.

Mae astudiaeth ddiweddar yn nodi bod rheolaeth yn un o'r sgiliau allweddol y mae cyflogwyr yn edrych amdanynt, ochr yn ochr â TGCh, sgiliau generig/trosglwyddadwy a rhifedd. Mae ymchwil y Cyngor ei hun yn dangos nad oes digon o sgiliau arweinyddiaeth, sef y sgiliau sy'n ymwneud â

- chreu ymdeimlad o weledigaeth mewn amgylchedd cyfnewidiol
- cymell timau o bobl a'u harwain trwy gyfnod o newid
- bod yn arloesol o ran cynhyrchion a gwasanaethau a dulliau gweithio

mewn sefydliadau o'r brig i'r bôn.

Gan edrych tua'r dyfodol, mae'n eglur y bydd cynnydd yn yr angen am fwy o alluoedd rheoli ac arwain, ac am rai gwell. Tra bod rheolwyr dan bwysau cynyddol i berfformio, mae datblygiadau newydd yn gosod mwy o bwyslais ar alluoedd arwain. Mae strwythurau llai hierarchaidd, cyflymder y newidiadau, mwy o graffu cyhoeddus a mwy o alwadau am gydymffurfio, her amrywiaeth, marchnad fyd-eang a'r tueddiad i hepgor y dyn yn y canol, oll yn dangos bod angen cymysgedd ddoeth o sgiliau rheoli ac arwain yn awr ac yn y dyfodol i allu ymdopi â'r sialensiau newydd a mwy heriol.

Mae'r Cyngor wedi datgelu diffyg mewn sgiliau rheoli ac yn enwedig mewn sgiliau arwain. Ni welsom dystiolaeth o brinder cymwysterau rheoli a chyfluoedd dysgu. Ond mae'r cyflenwad yn gymysg o ran safon, ac yn anhyblyg yn aml. Mae'n bosibl na fydd modd ei gymhwyso'n ymarferol ac nid yw'n rhoi digon o bwyslais ar ddatblygu arweinyddiaeth. Mae'n cynnig llu o opsiynau dryslyd i'r defnyddiwr, ac nid yw wedi ei lunio yn y fath fodd fel y bydd yn diwallu anghenion penodol y sefydliad na'r unigolyn.

Rydym wedi dod o hyd i alw cudd sylweddol am weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr nad yw ymyraethau cyfredol y Llywodraeth nac ochr y cyflenwyr yn gallu ei ddiwallu ar y cyfan. Mae ein gwaith gyda chwmnïau bychain yn dangos mai mewn SMEs y ceir tua 35 y cant o reolwyr y DU, ond nid yw entrepreneuriaid yn ymwneud rhyw lawer â gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr, yn enwedig y gweithgareddau ffurfiol hynny sy'n debygol o dderbyn cymorthdaliadau cyhoeddus.

Mewn llawer o sefydliadau rydym wedi darganfod galw aneglur di-ffocws am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr sy'n arwain at anfodlonrwydd â darpariaeth a chanlyniadau, heb roi arwyddion eglur o'r hyn y mae angen ei newid. Rydym hefyd wedi darganfod pryder ymhlith y sefydliadau oherwydd y diffyg amrywiaeth yn eu fframwaith rheolwyr. Ni cheir fawr o arwyddion fod hyn am newid, er gwaethaf polisiau a mentrau newydd.

Bydd symiau sylweddol o arian y sector cyhoeddus a phreifat yn mynd i hyfforddi a datblygu rheolwyr. Ond nid yw'r elw ddaw o'r lefel buddsoddi hon gystal ag y gallai neu y dylai fod. Nid yw cyflogwyr mawr, er enghraifft, yn ystyried cymwysterau busnes neu reolaeth uwchlaw cymwysterau eraill wrth recriwtio staff. Mae llawer ohonynt yn credu nad oes gan weithgareddau datblygu rheolwyr fawr o effaith, neu hyd yn oed nad oes ganddo effaith o gwbl ar y sefydliad.

Rydym yn delio â system gamweithredol lle mae angen amrywiaeth o ymyraethau i sicrhau bod proses galw a chyflenwad datblygu rheolwyr yn cysylltu'n well. Mae hyn yn raganghenraid ar gyfer gwell perfformiad, boed hynny ym mherfformiad y fenter neu yn y modd llyfn y caiff ysbytai, ysgolion neu wasanaethau cyhoeddus eu rhedeg. Dyma'r ffactor allweddol wrth wella cynhyrchiant y DU.

Dyma, yn gyffredinol, yw'r cefndir hanesyddol i'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon. Ychydig sydd wedi newid o ran y galw am hyfforddiant a datblygiad rheolwyr a'r cyflenwad ohono dros y deng mlynedd diwethaf. Mae'n hanfodol, felly, ein bod yn gweithredu'n fuan yng Nghymru i wella'r diffygion a nodir uchod.

b Strwythur diwydiannol a'r strwythur cyflogaeth yng Nghymru

Mae'r strwythur cyflogaeth yng Nghymru wedi newid yn sylweddol dros y 10 mlynedd diwethaf. Mae'r niferoedd sy'n cael eu cyflogi yn y diwydiannau cynhyrchu wedi disgyn tra gwelwyd twf mewn gwaith adeiladu, gwasanaethau busnes ac iechyd a gwaith cymdeithasol.²⁹

1992 SIC	% o'r CMC (1998)		Gwaith yng Nghymru (000s)		
	DU	Cymru	1990	2000	Newid
Amaethyddiaeth, hela, coedwigaeth, pysgota	1.3	1.8	20	20	0
Mwynfeydd a chwareli – cynhyrchu ynni	0.3	0.4	..	6	6
Mwynfeydd a chwareli – heb fod yn cynhyrchu ynni	0.2	0.5			
Gweithgynhyrchu	20.3	27.0	220	205	-15
Trydan, nwy, dŵr	2.1	1.6	22	4	-18
Adeiladu	5.2	5.2	49	61	12
Masnachu - cyfanwerthu/manwerthu ac atgyweirio	12.3	10.8	151	159	8
Gwestyau a bwytai	3.3	3.5	59	62	3
Cludo, storio a chysylltiadau	8.4	6.0	53	42	-11
Cyfryngiad ariannol	6.2	3.9	25	24	-1
Gwerthu adeiladau, rhentu a gweithgareddau busnes	21.4	15.1	74	91	17
Gweinyddiaeth gyhoeddus, amddiffyn, nawdd cymdeithasol	5.2	5.9	73	79	6
Addysg	5.5	6.6	89	85	-4
Iechyd a gwaith cymdeithasol	6.7	8.9	112	132	20
Gwasanaethau eraill	5.1	4.9	44	49	5
Addasiadau i wasanaethau ariannol	-3.7	-2.3	h/b	h/b	
CYFANSWM	100.0	100.0	991	1019	28

Yn Ebrill 2000, roedd nifer y mentrau sydd wedi eu cofrestru ar gyfer TAW ym mhob ardal Awdurdod Lleol a'r gyfradd ym mhob cod SIC fel a ganlyn:³⁰

Awdurdod lleol	Nifer	Canran mentrau ym maes						
		Amaethyddiaeth	Cynhyrchu	Adeiladu	Manwerthu	Gwestyau/arlwy	Gwasanaethau eiddo/busnes	Pob un arall
Ynys Môn	2,045	36	5	11	14	10	9	15
Gwynedd	4,310	33	5	10	15	11	9	17
Conwy	3,215	26	5	10	15	12	13	19
Sir Ddinbych	2,745	25	7	11	14	9	13	21
Sir Y Fflint	3,575	13	11	12	12	7	18	27
Wrecsam	2,795	16	12	14	11	7	15	25
Powys	7,700	52	5	8	7	6	8	14
Ceredigion	3,570	48	5	9	10	7	8	14
Sir Benfro	4,540	38	4	10	12	11	9	16
Sir Gaerfyrddin	6,330	44	5	9	10	6	8	18
Abertawe	3,960	6	8	11	18	10	20	27
Castell-nedd Port Talbot	1,955	6	12	14	18	12	14	24
Pen-y-bont ar Ogwr	2,315	5	10	13	16	11	18	27
Bro Morgannwg	2,535	10	9	12	15	7	22	25
Caerdydd	6,390	1	8	11	15	7	31	27
Rhondda Cynon Taf	3,400	4	11	17	18	11	14	25
Merthyr Tudful	735	3	9	14	21	16	12	25
Blaenau Gwent	850	3	16	12	21	13	11	24
Sir Fynwy	3,150	27	5	9	9	7	21	22
Casnewydd	2,530	5	10	12	15	8	22	28
CYMRU GYFAN	72,525	23	8	11	13	9	15	21

²⁹Llywodraeth Cynulliad Cymru (2001): Dadansoddiad o Economi Cymru i Gynnal y Strategaeth Datblygu Economaidd Genedlaethol, tudalennau 12 a 13

³⁰Ibid., tudalen 19

Mae gan Gymru 4% o gyfanswm y cwmnïau sydd wedi cofrestru ar gyfer TAW yn y DU.

Mae nifer y busnesau, nifer y gweithwyr, a throsiant yn ôl maint y busnes ar ddechrau 1999 yng Nghymru (y data diweddaraf sydd ar gael ar gyfer Cymru) fel a ganlyn: ³¹

Nifer y gweithwyr	Nifer y busnesau	Cyflogaeth '000s	Trosiant £m heb gynnwys TAW	% Busnes	% Gweithwyr	% Trosiant
Dim	91,930	111	3,419	63.8	15.2	6.6
1 - 4	36,505	101	7,191	25.3	13.9	13.9
5 - 9	8,310	62	3,922	5.8	8.5	7.6
10 - 19	4,455	63	4,315	3.1	8.7	8.4
20 - 49	1,880	59	3,964	1.3	8.1	7.7
50 - 99	525	37	2,650	0.4	5.1	5.1
100 - 199	270	37	3,010	0.2	5.1	5.8
200 - 249	50	12	1,085	-	1.6	2.1
250 - 499	115	41	3,399	0.1	5.6	6.6
500+	95	206	18,702	0.1	28.3	36.2
Cymru Gyfan	144,135	728	51,657	100	100	100
1+ o weithwyr	52,205	617	48,238	36.2	84.8	93.4

Mae dros 99% o fusnesau yng Nghymru, sef rhai â 0 - 250 o weithwyr, yn SMEs ³²

Dyma'r ystadegau allweddol:

- Mae gan 98% o fusnesau yng Nghymru lai nag 20 o weithwyr. Hwyl sy'n cyflogi 46% o'r gweithlu ac yn cynhyrchu 36% o gyfanswm y trosiant.
- Mae gan 2% o fusnesau yng Nghymru rhwng 20 a 250 o weithwyr. Hwyl sy'n cyflogi 20% o'r gweithlu ac yn cynhyrchu 21% o gyfanswm y trosiant.
- Mae gan lai na 1% o fusnesau yng Nghymru dros 250 o weithwyr. Hwyl sy'n cyflogi 34% o'r gweithlu ac yn cynhyrchu 43% o gyfanswm y trosiant.

c Nifer y rheolwyr yng Nghymru

Fe ddangosodd astudiaeth ymchwil Cyngor Rheolaeth Cymru ym 1999 (gweler uchod) ei bod yn anodd gwybod yn fanwl nifer y rheolwyr yng Nghymru. Mae Papur Gwaith CEML a gyhoeddwyd yn 2001 ³³, a oedd yn defnyddio data oddi wrth Tasglu Sgiliau 2000 ³⁴, yn darparu gwybodaeth ddefnyddiol ynghylch dosbarthiad rheolwyr ledled y DU yn ôl maint y mentrau.

³¹Ffynhonnell: Gwasanaeth Busnesau Bychain – Ystadegau Gwladol. Nid yw'r trosiant yn cynnwys Sector J: Cyfryngiad ariannol

³²Mae'r Adran Diwydiant a Masnach yn categoreiddio busnesau â llai na 50 o weithwyr fel rhai bychain, rhai â rhwng 50 a 249 yn rhai canolig eu maint, a rhai â 250 neu fwy yn rhai mawr.

³³CEML (2001): *Upstream, downstream: the flow and stock of UK managers*

³⁴Tasglu Sgiliau Cenedlaethol, AAC (2000) : *Skills for All – Adroddiad Ymchwil*

Mae Papur Gwaith CEML yn cynghori y dylid defnyddio'r data yn ofalus, oherwydd bydd is-reolwyr ar lefel oruchwylol yn cael eu dosbarthu yn yr un categori â'r rhai y maent yn eu goruchwyllo yn y DU (ond nid yw hyn yn wir mewn gwledydd eraill y byddwn yn aml yn cymharu'r DU â nhw). Fodd bynnag, gellir cymhwysu'r data yma i ystadegau mentrau yng Nghymru er mwyn cynhyrchu'r tabl canlynol (y cyntaf o'i fath) o nifer y rheolwyr yn y sector preifat yng Nghymru: ³⁵

Nifer y gweithwyr	Nifer y busnesau	%	Nifer y gweithwyr	Rheolwyr	%	Rheolwyr : gweithwyr
5 - 9	8,310	53%	62,000	14,600	23%	1:4
10 -24	5,000	32%	70,000	13,800	22%	1:5
25 -49	1,335	8%	52,000	5,900	9%	1:9
50 - 99	525	3%	37,000	4,000	6%	1:9
100 - 199	270	2%	37,000	4,500	7%	1:8
200 - 499	165	1%	53,000	6,300	10%	1:8
500+	95	1%	206,000	13,400	21%	1:13
5 -24	13,310	84%	132,000	28,400	45%	1:5
25 – 500+	2,390	16%	385,000	34,100	55%	1:11
CYFANSWM 5 – 500+	15,700	100%	517,000	62,500	100%	1:8
0 - 4	128,435	89%	212,000	128,435	67%	1:2
5 – 500+	15,700	11%	517,000	62,500	33%	1:8
CYFANSWM 0 – 500+	144,135	100%	729,000	190,935	100%	1:4

Mae amcangyfrifon o nifer y bobl mewn galwedigaethau rheoli yn y DU yn amrywio'n sylweddol o 2.5 miliwn i fwy na 6 miliwn, ond mae ffigurau Arolwg o'r Gweithlu y Swyddfa Ystadegau Gwladol fis Hydref 2001 yn cynnig ffigur o fymryn dan 4 miliwn, ymhob sector, boed cyhoeddus neu breifat. ³⁶

Mae'r tabl isod yn manylu ar y ffigur hwn yn ôl sector cod SIC a nifer y rheolwyr a'r uwchswyddogion ymhob un fel canran o gyfanswm y gyflogaeth. Fodd bynnag, mae angen trin y data hyn yn ofalus gan fod y diffiniad o reolwr yn eithrio'r rhai sy'n gweithio fel rheolwyr ond nad yw 'rheolwr' yn rhan o deitl eu swyddi.

³⁵Mae addasiadau i ystadegau Gwasanaeth Busnesau Bychain a chyfrifiadau o Bapur Gwaith CEML yn golygu y dylid defnyddio'r data hyn yn ganllaw yn unig. Nid yw'r rhain yn niferoedd pendant.

³⁶CEML (2002): *Characteristics of the Management Population in the UK*: adroddiad trosolwg, tudalennau 1-5

Mae cymhwyso canrannau o gyfanswm y gyflogaeth i'r ffigyrau cyflogaeth yng Nghymru fesul sector yn rhoi cyfanswm o 144,000 o reolwyr ymhob sector, fel y gwelir isod.

Sector	Rheolwyr ac uwch swyddogion yn y DU ('000)	% o gyfanswm cyflogaeth y DU	Cyfanswm cyflogaeth Cymru ('000)	Cyfanswm rheolwyr ac uwch swyddogion yng Nghymru
Sector cynradd a'r gwasanaethau	89	12	30	4
Gweithgynhyrchu	727	16	205	33
Adeiladu	242	11	61	7
Cyfanwerthu, manwerthu, y fasnach moduron	862	20	159	32
Gwestyau a bwyta	244	20	62	12
Cludo, storio a chysylltiadau	265	13	42	6
Cyfrngiad ariannol	276	22	24	5
Gwerthu adeiladau, rhentu a gweithgareddau busnes	559	17	91	16
Gweinyddiaeth gyhoeddus ac amddiffyn	206	11	79	9
Addysg	69	3	85	3
Iechyd a gwaith cymdeithasol	242	8	132	11
Gwasanaethau eraill	195	12	49	6
CYFANSWM	3976	14	1019	144

Yn ôl ffigyrau'r Gwasanaeth Busnesau Bychain, a gyhoeddwyd fis Awst 2002, roedd 3.8 miliwn o fusnesau a sefydliadau cyhoeddus a dielw yn gweithredu yn y DU ar ddechrau 2001. Ychydig dan 4% o'r cyfanswm hwn sydd yng Nghymru. Mae cymhwyso'r ganran honno i gyfanswm nifer y rheolwyr yn y DU yn rhoi ffigwr o tua 155,000 o reolwyr ym mhob sector yng Nghymru.

Mae adroddiad Sgiliau Dyfodol Cymru 1998-2007 yn rhagweld cynnydd yn y cyfleoedd am swyddi rheolwyr /gweinyddwyr corfforaethol o 87,500 ym 1997 i 98,500 ym 2007, a dirywiad yn y cyfleoedd i reolwyr/perchnogion o 86,500 ym 1997 i 82,600 yn 2007. Mae cyfanswm y ddau gategori yma ym 1997 yn 174,000 ac yn 2007 yn 184,000.³⁷

Mae'r ffigyrau ar gyfer nifer y rheolwyr yng Nghymru felly mor ansicr â'r rheiny ar gyfer y DU yn ei chyfanrwydd, ond mae 63,000 o reolwyr mewn cwmnïau â 5-500 o staff yn ffigwr gweddol fanwl-gywir, ac mae o leiaf 100,000 pellach mewn cwmnïau bach a'r sector cyhoeddus.

ch Casgliadau

Mae gan 99% o'r busnesau yng Nghymru lai na 250 o weithwyr, ac felly maent yn SMEs, ond mae'r pwyslais ar y Bychan, gan fod gan 98% o fusnesau yng Nghymru lai na 20 o weithwyr.

Mae Busnesau yng Nghymru â llai na 250 o weithwyr yn cyflogi 66% o'r gweithlu, ac yn cynhyrchu 57% o'r trosiant.

Mae Busnesau yng Nghymru â llai na 250 o weithwyr, gan gynnwys rheolwyr sy'n unig berchnogion, yn cyfrif am tua 90% o'r rheolwyr yng Nghymru (oherwydd bod ystadegau'n amrywio, fel y gwelir uchod).

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon felly'n canolbwyntio yn bennaf ar reolwyr ac arweinwyr mewn SMEs.

³⁷Ffynhonnell: *Business Strategies 1998*, ym Mhrosiect Sgiliau Dyfodol Cymru – Adroddiad Crynhoi, tudalen 12

10 RHEOLWYR AC ARWEINWYR

Roedd y bennod flaenorol yn dwyn sylw at y ffaith bod ansicrwydd ynghylch gwir ystyr y gair 'rheolwr' yn cymhlethu'r posibilrwydd o gynnal dadansoddiad manwl o nifer y rheolwyr yng Nghymru a'r DU yn ei chyfarwydd.

Y broblem yw bod teitlau sy'n ymwneud â chyfrifoldeb rheoli yn amrywio o un cwmni i'r nesaf, ac o un sefydliad i'r nesaf. Gallai rhywun sy'n arolygwr mewn un sefydliad gael ei alw yn rheolwr mewn sefydliad arall. Bydd rhai sefydliadau'n ystyried rheoli staff yn rhaganghenraid os ceir y teitl rheolwr, byddai eraill yn rhoi'r un teitl i rywun â chyfrifoldebau rheoli adnoddau allweddol, p'un a ydynt yn goruchwyllo aelodau eraill o staff ai peidio.

Mae diffiniadau geiriaduron – er enghraifft “rhywun sy'n cyfarwyddo neu'n rheoli sefydliad, diwydiant, siop, ac ati” (cyfieithiad o ddiffiniad geiriadur Collins) a “rhywun sy'n rheoli sefydliad neu grŵp o staff” (cyfieithiad o ddiffiniad geiriadur Oxford) yn diffinio beth yw rheolwr i ryw raddau, ond maent yn awgrymu hierarchaeth, ac yn anwybyddu'r ffaith fod unrhyw un sydd â chyfrifoldeb uniongyrchol ac atebol am adnodd, proses neu bobl, mewn unrhyw gyfuniad neu nifer, yn rheolwr.

“Rhywun sy'n llywodraethu, yn arwain neu'n ysbrydoli eraill” yw'r cyfieithiad o ddiffiniad geiriadur Collins o arweinydd, ac mae hyn yn fwy defnyddiol na diffiniad geiriadur Oxford, sef “rhywun sy'n arwain, yn gorchymyn neu'n rhagflaenu grŵp, sefydliad neu wlad.” Er y byddai'r rhan fwyaf o bobl yn derbyn yr ymadrodd “arwain ac ysbrydoli” yn y diffiniad cyntaf, fe fyddai'n anodd iddynt ymdopi â'r cysyniad o “lywodraethu”.

Mae rhai'n dadlau bod swyddogaeth y rheolwr a'r arweinydd yn gwbl wahanol i'w gilydd, ac na ddylid drysu rhyngddynt. Dadl eraill yw bod y ddau yn gysylltiedig â'i gilydd ar ddau begwn y sbectrwm rheoli. Mewn sefydliadau bychain mae'n rhaid i'r rheolwr (yn enwedig y rheolwr-berchennog) hefyd fod yn arweinydd. Mewn sefydliadau mwy, daw'r arweinyddiaeth yn fwyfwy pwysig wrth i bob rheolwr ddringo ysgol y sefydliad hwnnw.

Mae yna ddadl yng Nghymru y dylid newid y geiriau Cymraeg 'rheolwr' a 'rheolaeth' i bwysleisio'r cysylltiad yma a phwysigrwydd arweinyddiaeth.

Mae'r geiriau cyfredol, sef “rheolwr” a “rheolaeth” yn awgrymu “rhywun sy'n llywodraethu” o'r Lladin wreiddiol, sef arddull rheoli a fyddai'n fwy cymwys yn y 1960au neu'r 1970au nag yn yr 21ain ganrif. Mae gennym gyfle i ddefnyddio'r gair “arweinydd”, er mwyn sicrhau bod Cymru ar flaen y gad.³⁸

Mae'r datganiad canlynol o adroddiad terfynol CEML *Managers and leaders – raising our game* yn crynhoi pwysigrwydd cysylltu sgiliau rheoli ac arwain:³⁹

Rydym yn ymwybodol o'r ddadl ynghylch mater rheolaeth ac arweinyddiaeth. Mae rhai wedi dadlau bod arweinyddiaeth wedi disodli rheolaeth yn yr amgylchedd byd-eang economaidd newidiol sydd ohoni. Ond mae ein harchwiliadau manwl wedi dangos bod y pwysau ar reolwyr mewn sefydliadau mawr i berfformio ac i fod yn atebol i nifer o fudd-ddeiliaid mewn hinsawdd busnes sy'n gynyddol gymhleth yn cynnig her lle mae angen sgiliau rheoli ac arwain fel ei gilydd. Bydd angen i reolwyr hefyd sicrhau bod eu sefydliadau yn rhedeg yn effeithiol, mae angen iddynt gymell ac ysbrydoli, ond hefyd mae angen iddynt ddangos bod eu gweledigaeth ar gyfer eu sefydliad yn gweddu i realiti byd a buddiannau budd-ddeiliaid eraill. Erbyn heddiw, mae hyn yn golygu integreiddio amcanion economaidd â rhai cymdeithasol ac amgylcheddol.

³⁸Alun Bowen, Uwch Bartner, KPMG, Caerdydd.

³⁹CEML (2002): *Managers and Leaders – raising our game*, tudalen 10

Fel yn wir y mae'r canlynol yn ei wneud mewn perthynas â phwysigrwydd cyflwyno arferion dysgu perfformiad uchel er mwyn i fusnesau fod yn fwy cystadleuol a llwyddiannus. ⁴⁰

I'r rheolwyr, un o'r prif newidiadau yw diwedd eu rôl fel "gorchmynwyr", sef pobl sy'n cydlynu'r hyn y mae eu his-weithwyr yn ei wneud trwy ddweud wrthynt beth i'w wneud. Mae eu rôl fel goruchwylywr lawer yn llai amlwg. Mewn sefyllfa lle mae'r awdurdod wedi ei ddatganoli, eu tasg yw hwyluso gweithredu a gallu grwpiau gwaith cymharol annibynnol neu dimau sy'n eu rheoli eu hunain i ddatrys problemau. Mae sgiliau arweinyddiaeth yn gwbl hanfodol yn y fan hyn. Gan ddefnyddio arferion gweithio perfformiad da, daw awdurdod y rheolwyr o'u gallu i arwain yn fwy nag o'u safle yn yr hierarchaeth.

Ceir rheolwyr ac arweinwyr ymhob sector, ond tueddir yn naturiol i ganolbwyntio ar gymuned fusnes y sector preifat gan mai dyma sy'n effeithio fwyaf ar ddatblygiad economaidd Cymru. Fodd bynnag, mae anghenion y sector gwirfoddol yr un mor bwysig:

Mae mudiadau o fewn y sector gwirfoddol, na roddwyd digon o sylw iddynt yn y polisiau cyhoeddus ar addysg a hyfforddiant, yn rhannu'r un problemau ag SMEs. ⁴¹

ag anghenion y sector cyhoeddus.

Mae'r sector cyhoeddus yn cyflogi tua 30 y cant o weithlu Cymru, ac mae gofyn am sgiliau priodol a chyfleoedd dysgu ar ei gyfer. Mae angen inni annog cyflogwyr y sector cyhoeddus i ddatblygu sgiliau y rheiny y mae'n eu cyflogi, a chefnogi'r sector hwn i ddatblygu gwasanaeth o safon uchel, sy'n ymateb i anghenion newidiol y cwsmeriaid. ⁴²

Yn olaf, ym mis Medi 2002, fe gyhoeddodd Cyngres yr Undebau Llafur adroddiad amserol ar arferion cyflogi da, ac roedd casgliadau'r adroddiad yn ymgorffori'r materion sy'n effeithio ar bob rhan o'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon: ⁴³

Ydy plant deg oed am fod yn rheolwyr ar ôl tyfu? Mae rheolwyr wedi bod gyda ni ers blyneddau, mae yna filiynau ohonyn nhw. Pwy sydd am glywed mwy amdanynt nhw?

Ond pwy na fuasai am fod yn arweinydd? Byddwn yn edmygu arweinwyr ac yn ufuddhau iddynt, ond ar yr un amser, byddwn yn cydymdeimlo â'u hunigrwydd oherwydd eu cyfrifoldeb.

Felly ni ddylem synnu bod mwy a mwy o reolwyr yn edrych arnynt nhw'u hunain ac yn darganfod eu bod hwythau hefyd yn arweinwyr. Wedi'r cwbl, mae'n ymddangos mai'r unig beth fydd yn eu rhwystro nhw rhag eu galw eu hunain yn arweinwyr fydd p'un a fydd eu rheolwyr nhw yn caniatáu iddynt wneud hynny.

Ac eto, nid p'un a yw'r bobl sy'n atebol amdanynt yn arweinwyr da yw'r cwestiwn mawr sy'n codi i fwy a mwy o sefydliadau, ond a ydynt yn werth eu halen fel rheolwyr? Nid oedd llawer ohonynt am gael y cyfrifoldebau sydd arnynt yn y lle cyntaf, maent yn rheoli is-weithwyr nad oes ganddynt barch sylfaenol tuag atynt, neu maent yn gorfod gwneud yn iawn am y bylchau yn eu haddysg busnes (os yn wir y cawsant addysg o'r fath) a fethodd â'u dysgu am sut i drefnu gwaith na rheoli pobl.

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon wedi'i seilio ar y rhagdybiaeth bod sgiliau arwain a sgiliau rheoli yn gysylltiedig â'i gilydd, a bod yn rhaid i Gymru arddel dull cyfannol o drin eu datblygiad er lles yr unigolion (trwy eu helpu i wireddu eu llawn botensial), er lles y busnesau a'r sefydliadau (trwy eu gwneud yn fwy llwyddiannus yn fasnachol, ac yn well lleoedd i weithio), ac er lles y wlad yn ei chyfanrwydd. Yn anad dim, mae'n rhaid i Gymru fod yn rhywle lle mae rheolwyr ac arweinwyr da yn destun edmygedd, yn destun sgwrs ac yn destun parch.

⁴⁰International Labour Office (2002): Ashton a Sung: *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, tudalen 95

⁴¹Cyngor Cenedlaethol – ELWa (2002): *Strategaeth Gorfforaethol*, tudalen 16

⁴²Ibid., tudalen 17

⁴³TUC: dogfen briffio *The Low Road*, Medi 2002

II SGILIAU RHEOLI AC ARWAIN

Mae'r Agenda ar gyfer Gweithredu, sy'n ddisgrifiad o sgiliau rheoli ac arwain, yn rhaganghenraid ar gyfer unrhyw reoli neu arwain. Nid yn unig y mae hyn yn helpu i ddiffinio'r rolau, ond mae hefyd yn darparu fframwaith hanfodol ar gyfer hyfforddi a datblygu.

Gan adeiladu ar waith blaenorol, a thrwy ymchwil wreiddiol, mae'r Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth wedi torri tir newydd trwy baratoi fframwaith gweithio cynhwysfawr ar gyfer galluoedd rheoli ac arwain, a gellir rhannu'r rhain yn dair adran:⁴⁴

- Galluoedd meddwl
- Galluoedd â phobl
- Galluoedd â thasgau.⁴⁵

GALLUOEDD MEDDWL

Meddwl yn strategol

- Cydbwyso agendâu
- Herio'r sefyllfa sydd ohoni a gwrthwynebiad
- Datblygu gwybodaeth ynghylch y diwydiant
- Datblygu rhwydweithiau
- Canolbwyntio ar y cwsmer
- Pennu nodau
- Bachu cyfleoedd
- Meddwl yn gysniadol ac yn fyfyril
- Meddwl yn greadigol
- Meddwl yn entrepreneuriaidd
- Meddwl ar lefel fyd-eang
- Meddwl am y marchnadoedd
- Meddwl yn strategol
- Meddwl yn dechnolegol

GALLUOEDD Â PHOBL

Rheoli ac arwain pobl

- Cydnabod a gwobrwyo eraill
- Asesu a chydabod potensial pobl
- Adeiladu timau
- Ymgynghori a chydweithredu
- Trin gwleidyddiaeth
- Dirprwyo gwaith a chyfrifoldeb
- Datblygu pobl
- Hwyluso a chadeirio cyfarfodydd
- Trafod gweithlu amrywiol
- Gwybod rheolau'r gyflogaeth
- Rheoli sefyllfaoedd â gwrthdaro ynddynt
- Rheoli'r lefel uwchben
- Cymell pobl
- Bod yn amyneddgar a goddef camgymeriadau
- Darparu adborth
- Recriwtio pobl fedrus
- Cefnogi pobl
- Ymddiried mewn pobl

⁴⁴Ibid., tudalen II

⁴⁵Mae fersiwn symlach o'r dadansoddiad hwn i'w gael yn Atodiad I

Cyfeiriad a diwylliant arweiniol

- Creu cyfathrebu da yn y sefydliad
- Creu gweledigaeth ar y cyd
- Annog creadigrwydd a hyblygrwydd
- Trin newidiadau
- Trin risgiau ac amwysedd
- Ysbrydoli pobl
- Arwain trwy esiamp
- Rheoli cysylltiadau cyhoeddus
- Cynllunio fesul camau bychain ac atgyfnerthu

Rheoli'r hunan

- Derbyn cyfrifoldeb
- Dangos dibynadwyedd
- Bod â naws frwdfrydig
- Gallu ymdopi â phwysau a materion iechyd
- Rheoli amser
- Gallu addasu a bod yn hyblyg
- Bod ag ysgogiad, brwdfrydedd a gweithio'n galed
- Bod â moesau a gwerthoedd personol
- Bod yn hunanhyderus
- Gallu gweithredu yn ddigymell
- Bod â stamina a dyfalbarhad
- Bod yn benderfynol
- Darparu greddfau da a synnwyr cyffredin
- Ymdrechu i sicrhau cysonder
- Ymdrechu i sicrhau sefydlogrwydd emosiynol
- Ymdrechu i sicrhau hunanymwybyddiaeth

Rheoli perthnasau

- Bargeinio, gwerthu a thrafod
- Adeiladu cydymdeimlad, perthnasau ac ymddiriedaeth
- Creu ymarweddiad ac urddas
- Dangos pendantrwydd
- Gallu gweld digrifwch
- Gwrando ar bobl
- Cyflwyno'r hunan a syniadau

GALLUOEDD Â THASGAU

Rheoli gwybodaeth

- Sicrhau gwybodaeth
- Dadansoddi gwybodaeth
- Gwneud cynlluniau
- Rheoli cyfrifon ac arian
- Rheoli cyllidebau
- Penderfynu

Rheoli adnoddau

- Dyrannu adnoddau
- Trefnu adnoddau
- Diogelu asedion

Rheoli gweithgareddau ac ansawdd

- Rhoi sylw i'r manylion
- Archwilio'r ansawdd
- Rheoli a monitro gweithgareddau
- Datblygu gwybodaeth am fusnes
- Datblygu systemau a gweithdrefnau
- Pennu blaenoriaethau
- Gwerthuso'r cynnydd
- Monitro, cynllunio a rheoli prosiectau
- Darparu galluoedd ymarferol a thechnegol
- Datrys problemau

Mae'r fframwaith hwn yn cynnwys nifer o elfennau allweddol nad ydynt yn bresennol yn y safonau rheoli cenedlaethol, elfennau a dyfodd allan o waith Cynllun y Siarter Rheolaeth, a gafodd eu cyflwyno ym 1992 ac yna eu hadolygu ym 1996/7. Nid yw'r safonau cenedlaethol yn cyfeirio at y meysydd y mae 'Meddwl yn strategol', 'cyfeiriad a diwylliant arwain' a rhai elfennau o 'Rheoli'r hunan' yn eu cwmpasu, ond maent yn cwmpasu rheoli ynni, ansawdd a phrosiectau yn fwy manwl.⁴⁶

Mae Canolfan Safonau Rheoli (sef adran o Sefydliad Siartredig y Rheolwyr) wedi cynnal arolwg yn ddiweddar, ar ran yr AAS, ar safonau rheoli cenedlaethol, i adlewyrchu cyd-destunau ac arferion rheolwyr yn awr ac yn y dyfodol. Cyhoeddir safonau galwedigaethol cenedlaethol newydd ar gyfer rheolwyr ac arweinwyr tua diwedd 2003.

Mae'r Ganolfan Safonau Rheoli a'r Grŵp Llywio sy'n goruchwylio datblygiad y safonau newydd wedi diffinio pwrpas allweddol rheolaeth ac arweinyddiaeth fel a ganlyn:

Darparu cyfeiriad, sicrhau ymrwymiad, hwyluso newid a chyflawni canlyniadau trwy gyflogi pobl ac adnoddau yn effeithlon, yn greadigol ac yn gyfrifol,

ac maent wedi cynhyrchu bras fap drafft o reolaeth ac arweinyddiaeth, dan y penawdau allweddol canlynol:⁴⁷

- Darparu Cyfeiriad
 - Datblygu gweledigaeth ar gyfer y dyfodol
 - Sicrhau ymrwymiad a darparu arweinyddiaeth
 - Llywodraethu
- Hwyluso Newidiadau
 - Arwain arloesedd
 - Rheoli newidiadau
- Cyflawni Canlyniadau
 - Arwain gweithrediadau a phrosiectau busnes
 - Diwallu anghenion y cwsmer
- Gweithio gyda Phobl
 - Adeiladu perthnasau
 - Datblygu rhwydweithiau a phartneriaethau
 - Rheoli pobl
- Defnyddio Adnoddau
 - Rheoli adnoddau ariannol
 - Prynu cynhyrchion a/neu wasanaethau
 - Rheoli adnoddau ffisegol a thechnoleg
 - Rheoli gwybodaeth
- Rheoli'r hunan a sgiliau personol

⁴⁶ I gael cymhariaeth fanwl, gweler CEML (2002): Managers and leaders - raising our game, tudalennau 58-60

⁴⁷ Canolfan Safonau Rheoli, Ebrill 2003

Manylir ar y bras fap drafft yn llawn yn Atodiad 2.

Ceir corff mawr o gyhoeddiadau o sawl ffynhonnell sy'n edrych ymhellach ar y sgiliau a'r priodweddau rheoli ac arwain allweddol.

Fe nododd arolwg yr Adran Diwydiant a Masnach ym 1994 o'r 100 o "gwmnïau ar eu hennill yn y DU" y blaenoriaethau canlynol (yn ôl pa mor aml y soniwyd amdanynt) o ran priodweddau arweinydd da:⁴⁸

Brwdfrydedd
Cefnogwr newid
Cyfathrebwr da
Arwain trwy esiampl
Goddef risgiau
Agored
Gweledydd
Ysgogwr
Dirprwy da
Gallu goddef methiant

Cynhyrchodd arolwg diweddar o gyhoeddiadau'r hanner can mlynedd diwethaf ar rheolaeth ac arweinyddiaeth y rhestr ganlynol o "flociau adeiladu arweinyddiaeth":⁴⁹

1. Sgiliau cyfathrebu a sgiliau cymdeithasol
2. Ysgogiad personol, ymdeimlad o bwrpas a chymhelliant
3. Dibynadwyedd, cydwybodolrwydd a dyfalbarhad
4. Gallu cymell pobl
5. Arloesedd, gweledigaeth, golwg tymor hir a dechreuwr
6. Gonestrwydd a chywirdeb
7. Hunanhyder, derbyn sialens a risg, ac aeddfedrwydd emosiynol
8. Ennyn ymddiriedaeth
9. Deallusrwydd a gallu gwybyddol
10. Gwybodaeth am y busnes
11. Gwir ddiddordeb mewn eraill a'u gwerthfawrogi
12. Cyfeiriadedd y tîm

Mae astudiaeth arall, sy'n canolbwyntio ar y sector cyhoeddus, wedi diffinio 14 o hyfedreddau arweinyddiaeth:⁵⁰

- Arwain y sefydliad*
 1. Cyfathrebwr ysbrydoledig, rhwydweithiwr a chyflawnwr
 2. Yn egluro cyfeiriad, blaenoriaethau a phwrpas yr unigolyn a'r tîm
 3. Uno trwy weledigaeth ar y cyd
 4. Creu amgylchedd dysgu a hunanddatblygu â chefnogaeth
 5. Rheoli newid yn sensitif
- Priodweddau personol*
 1. Diffuantrwydd, gonestrwydd a chysonder
 2. Gonestrwydd a bod yn agored i syniadau
 3. Penderfynol, mentro ar risg
 4. Carismataidd; mewn cysylltiad
 5. Meddylwr dadansoddol a chreadigol

⁴⁸Adran Diwydiant a Masnach: *Winning: Competitiveness – How the best UK companies are winning*, 1994, diwygiwyd 1997

⁴⁹Lew Perrin: Papur Gwaith CEML *Comparing Entrepreneurship and Leadership*

⁵⁰Yr Athro Beverly Alimo-Metcalf, Leadership Research and Development Limited, Prifysgol Leeds.

☐ *Arwain a datblygu eraill*

1. Gwir bryder am les a datblygiad pobl eraill
2. Grymuso, dirprwyo, datblygu potensial
3. Hygyrch, hawdd mynd ato
4. Annog ymholiadau, a meddwl critigol a strategol.

Mae'r Cynulliad Cenedlaethol wedi nodi chwe phrif egwyddor arweinyddiaeth ar gyfer eu gweision sifil.⁵¹

Mae pawb am gael gwell arweinyddiaeth, ond nid yw'n eglur beth yn hollol a olygwn wrth hyn. Nid ar gyfer y graddau uchaf yn unig y mae arweinyddiaeth. Gellir arddel arweinyddiaeth ar unrhyw lefel; nid oes angen i hyn fod yn gysylltiedig â gradd neu swydd – ac fe ellid ei seilio ar strwythurau anffurfiol yn ogystal â rhai ffurfiol.

Rydym wedi nodi chwe phrif egwyddor arweinyddiaeth i weision sifil yn y Cynulliad.

- Gosod gweledigaethau
- Adeiladu telerau
- Gwerthfawrogi pobl
- Cymell
- Ennill parch
- Sicrhau canlyniadau.

Nid dweud yr ydym bod yna un math penodol o arweinyddiaeth sy'n gwneud y tro i bawb, arweinyddiaeth y byddem yn dymuno i bawb ei arddel, ond mae angen i arweinydd ymwneud â phob un o'r chwech elfen uchod. Nid yw'r rhestr yn un hollgynhwysol, ond mae'n cynnwys elfennau arweinyddiaeth.

Manylir ar y priodweddau a'r ymddygiadau sy'n perthyn i bob un o'r egwyddorion hyn yn Atodiad 3.

Mae'r fframweithiau a ddyfynnir uchod yn darparu agenda gynhwysfawr ar gyfer datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr.

Mae ymchwil ddiweddar yn darparu rhywfaint o help wrth flaenoriaethu'r agenda hon.

Trefn y galluoedd rheoli ac arwain a nodwyd gan reolwyr SMEs (gan ddefnyddio'u geiriau eu hunain) oedd:⁵²

Pobl

- Cymhelliant, cadw cyfradd gwaith pobl yn ddigon uchel, dangos parch y naill i'r llall, meithrin ewyllys dda ymhlith y staff, creu amgylchedd cyfforddus, darllen pobl, deall y gweithwyr a'u hanghenion, parodrwydd i weithio yr un mor galed â phobl eraill, gosod esiampl dda, cefnogol, dirnadaeth, gallu cyflawni'r swydd ei hun
- Cyfathrebu, rhannu a chyfathrebu amcanion, sgiliau gwranddo, darbwylllo, rheoli newid, diplomyddiaeth
- Sgiliau adeiladu tîm, sgiliau grŵp, denu pobl i'ch dilyn, sgiliau perthnasau personol, gweithio gyda phobl eraill, bod yn hawdd mynd atoch, yn agored, yn rhoi perchnogaeth i'r staff, yn creu ymdeimlad o ymwneud â'r gwaith, gonestrwydd
- Trefnu pobl, sgiliau dirprwyo
- Hyfforddiant a datblygu staff, sgiliau tywys, sgiliau arfarnu, hyfforddi un-i-un, sgiliau recriwtio

⁵¹Ffynhonnell: Cynulliad Cenedlaethol Cymru, Uned Cyflwyno Llywodraeth Well.

⁵²CEML: *Management and Leadership in UK SMEs, 2001*, tudalen 7

- Hyder â staff a chleientiaid, awdurdod, pendantrwydd, cadernid
- Blaenoriaethu, sgiliau hunangychwyn, brwdfrydedd, rheoli amser, rheoli pwysau, gosod nodau, parhau i ganolbwyntio, annog eich pennaeth i wneud ei orau er eich mwyn, hyblygrwydd, gallu trin llawer o bethau ar yr un pryd
- Sgiliau trafod, sgiliau cyflwyno

Tasg

- Sgiliau gwerthu, pennu prisiau a rhoi dyfynbrisiau, sgiliau marchnata, gwasanaeth i gwsmeriaid, gwybodaeth am allforion, gwybodaeth am y diwydiant, sgiliau manwerthu, creadigrwydd, sylwi ar gyfleoedd, sgiliau rhwydweithio.
- Gwybodaeth dechnegol, sgiliau dylunio, sgiliau cynhyrchu, gwybodaeth am y cynnyrch
- Sgiliau cyfrifyddu, sgiliau cyllidebu
- Trefnu systemau gweinyddu, trefnu cyflenwadau, rheoli stoc
- Dilyn gweithdrefnau monitro, rheoli ansawdd, bod yn gyfarwydd â pholisi'r cwmni
- Sgiliau TG
- Gwybodaeth am gyflenwyr, sicrhau'r fargen orau oddi wrth y cyflenwyr

Meddwl strategol a dadansoddol

- Dysgu oddi wrth eraill, derbyn adborth, sgiliau myfyrio, sgiliau holi, sgiliau dadansoddi
- Gallu penderfynu a pheri i bethau ddigwydd, bod â'r ateb i bopeth

Yr hyn sy'n wych am y dadansoddiad hwn yw ei fod yn symud o sychder y dosbarthu mwy ffurfiol, ac yn dechrau treiddio i'r hyn y mae rheolwyr SMEs yn ei wneud a'i feddwl mewn gwirionedd.

Edrychodd yr un ymchwil ar y galluoedd rheoli ac arwain (yn ôl eu trefn) a nodwyd gan entrepreneuriaid, sef:⁵³

Pobl

- Ysbrydoli, cymell, siarad am y weledigaeth, annog pobl i fod yn barod i weithredu, rheoli newid, peri gweithredu, annog pobl i roi o'u gorau, creu ymdeimlad o antur
- Cyfathrebu'n eglur
- Profi trwy esiampl, arwain o'r tu blaen, gweithredu yn hytrach na siarad
- Brwdfrydedd, ysgogiad ac egni
- Creu tîm a moeseg tîm
- Synnwyr digrifwch, gwneud y gwaith yn hwyl
- Egwyddorion o safon, moesoldeb, dweud y gwir
- Adeiladu perthynas, rhwydweithio, trin pobl y tu allan i'r parth cysur

⁵³Ibid., tudalen 6

- Trafod telerau
- Ymddiried mewn pobl
- Sefydlu gwerthoedd a diwylliant
- Gallu i ddirprwyo
- Gwranddo
- Goddefgarwch, amynedd a rhannu camgymeriadau, magu a chefnogi
- Adnabod a denu pobl dda
- Hydwyth
- Annog hyblygrwydd
- Gallu malu awyr
- Hyfforddi gweithwyr

Meddwl strategol a dadansoddol

- Gweledigaeth a strategaeth eglur a gosod nodau
- Y gallu i ddysgu ar y pryd, gofyn cwestiynau, bod yn ostyngedig a bod â meddwl agored, sensitifrwydd a hunanddeall
- Adnabod cyfleoedd, bod yn ymwybodol o'r farchnad
- Pendant
- Bodlon mentro
- Synnwyr cyffredin a greddfau da

Tasg

- Sgiliau ariannol (ffigyrau)
- Datblygu gweithdrefnau, rheoli a threfnu, rhoi sylw i fanylion, dealltwriaeth o'r sefydliad
- Galluog yn dechnegol
- Ddim yn ymwneud â sgiliau technegol na dyfeisiau rheoli
- Gallu i werthu, hybu
- Prynu.

Mae rheolwyr SMEs ac entrepreneuriaid fel ei gilydd yn rhoi'r flaenoriaeth uchaf i sgiliau rheoli pobl, a meddwl strategol a dadansoddol yn dilyn hyn.

Y ffaith mwyaf arwyddocaol sy'n deillio o'r rhestrau hyn yw'r nifer fechan iawn o'r sgiliau uchod y mae cyrsiau hyfforddi ffurfiol yn eu cwmpasu.

Gan edrych i'r dyfodol, mae'n eglur bod natur rheolaeth yn newid, a bod modelau newydd o reoli yn dod i'r fei. ⁵⁴

⁵⁴The Work Foundation: *Can the UK learn to manage?* 2002, tudalen 20

Mae rolau rheoli traddodiadol wedi awgrymu mai heddweision, ysbiwyr, arolygwyr, dosbarthwyr gwobrau, ffynonellau pob doethineb ac arbenigedd, rhoddwyr gorchmynion a chyflafareddwyr rhwng gwahanol hawliadau yw rheolwyr. Mae'r model newydd yn ceisio eu darlunio fel athrawon, hyfforddwyr, mentoriaid, hwyluswyr, rheolwyr adnoddau, a 'gweision' eu timau,

ac fe fydd llawer mwy o bwyslais ar sgiliau arweinyddiaeth ar bob lefel. ⁵⁵

Y priodweddau sy'n nodweddu'r arfer da a welwn yn awr yw'r union rai rydym yn disgwyl iddynt leihau yn y dyfodol. Yn eu plith gellid cynnwys:

- Ffocws cryf ac ystyrion ar y cwsmer
- Hierarchaethau gwastad, lle mae'r cyfrifoldebau wedi eu gwasgaru mewn ffordd sy'n anghyfarwydd o'i chymharu â'r gorffennol
- Gweithio tîm a dulliau hyblyg eraill o weithio
- Prosesau effeithiol ar gyfer rheoli prosiectau'n cael eu hymgorffori yn eang
- Unigolion yn ymgymryd â chyfrifoldebau mwy sylweddol am eu gweithredu a'u datblygu eu hunain
- Bod yn fwy cyfarwydd â thechnegau rheoli newid a'r gallu i'w defnyddio
- Hyfforddiant un-i-un yn dod yn rhan annatod o ddiwylliant sefydliadau
- Y gallu i weithio mewn sefyllfa amwys
- Y gallu i reoli perthnasau – yn fewnol yn y sefydliad ac yn allanol, gyda phartneriaid, cadwyni cyflenwi a chynghreiriau strategol er budd y busnes
- Gallu gweithio â dimensiwn byd-eang, a deall y ffyrdd y bydd pwysau byd-eang yn effeithio ar sefydliadau.

Fe fydd hyn yn gofyn am fwy o sgiliau rheoli yn yr economi nag a geir ar hyn o bryd. Fe fydd disgwyl i lawer o bobl nad ydynt ar hyn o bryd yn cael eu galw yn rheolwyr; yn oruchwylwyr neu'n arweinwyr tîm, gyflawni'r swyddogaethau sy'n cael eu neilltuo i reolwyr mewn sawl sefydliad ar hyn o bryd.

Ochr yn ochr â hyn, fe fydd gofyn i'r rhai sy'n cael eu galw'n rheolwyr fod â sgiliau lefel uchel, er mwyn bod yn effeithiol yn yr amgylchedd llai rhagweladwy hwn. Fe fydd rhai o'r sgiliau hyn yn cael eu nodi yn sgiliau 'rheoli' ond fe fydd eraill yn cael eu hystyried mwy fel sgiliau arwain. Yn anad dim, fe fydd angen arddulliau newydd – gan newid y cydbwysedd rhwng rheoli ac arwain – er mwyn gwneud gwell defnydd o gyflogeion sy'n gweithio mewn gwahanol ffyrdd.

Fe fydd angen galluoedd arwain lefel uchel er mwyn gallu creu cyd-destun ac amgylchedd lle gellir ymarfer sgiliau rheoli ymhlith y gweithlu yn ei gyfanrwydd, ac ymhlith rheolwyr, yn effeithiol. Fe fydd angen i reolwyr allu ysgogi ac ysbrydoli. Fe fydd angen i reolwyr allu hyfforddi'u hunain ac eraill. (Mae'r pwyslais cyfredol ar ddatblygu arweinyddiaeth ymhlith prifathrawon a phenaethiaid colegau yn dangos sut y mae'r materion hyn yn berthnasol i'r cyhoedd yn ogystal ag i'r sector preifat.) Mae hon yn set o newidiadau cyffrous, llawn her.

Yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yw'r ymgais gyntaf yng Nghymru i fynd i'r afael â'r heriau hyn.

⁵⁵CEML: *Management and Leadership Development – Building Future Supply*, 2000, tudalen 11

12 DATBLYGIAD A HYFFORDDIANT

Ym 1999, fe gynhyrchodd Tasglu Sgiliau'r AACh bapur ymchwil ar sgiliau rheoli, a oedd yn cynnwys y casgliadau canlynol: ⁵⁶

- ❑ Nid oes gan y rhan fwyaf o reolwyr-berchnogion SMEs gymwysterau rheoli ffurfiol, nid yw llawer ohonynt wedi cael unrhyw fath o hyfforddiant mewn rheoli cyn dechrau'r busnes, ac nid oes gan gyfran lai ohonynt unrhyw brofiad o reoli o flaen llaw.
- ❑ Mae llawer o reolwyr-berchnogion SMEs yn cydnabod gwerth posibl gweithgareddau datblygu rheolwyr o ran perfformiad eu busnes. Bydd y rhan fwyaf ohonynt yn cael anhawster, fodd bynnag, i nodi eu hanghenion penodol a beth fyddai'r ffordd orau o ddiwallu'r rhain.
- ❑ Mae'n ymddangos bod tueddiad i ffafrio hyfforddiant anffurfiol tra'n gweithio yn hytrach na chyrsgod mwy ffurfiol a ddarperir yn allanol, yn enwedig yn achos y mentrau lleiaf.
- ❑ Cynydda nifer y cyfleoedd hyfforddi a datblygu rheolwyr law yn llaw â maint y cwmni, felly hefyd ffurfioldeb yr hyfforddiant a'r datblygiad dan sylw.
- ❑ Ychydig iawn o'r perchnogion/rheolwyr - llai na 10% yn ôl un astudiaeth – sy'n manteisio ar weithgareddau datblygu rheolwyr sy'n ennill cymwysterau o ganlyniad i hynny.

Ategwyd y trydydd pwynt ym mhrif ddarganfyddiadau adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru ym 1999 ar ddatblygu rheolwyr, sef mai dulliau anffurfiol o ddatblygu rheolwyr oedd y llwybrau mwyaf cyffredin. ⁵⁷

Yn 2000, cafwyd y dadansoddiad canlynol o gyfran y sefydliadau oedd yn defnyddio gwahanol fathau o hyfforddiant i'w rheolwyr yn adroddiad Sefydliad y Rheolwyr yn 2000. ⁵⁸

<i>Hyfforddiant Ffurfiol</i>	%
Hyfforddiant mewnol i ddatblygu sgiliau penodol	52
Seminarau/cynadleddau	50
Cyrsiau allanol agored/cyhoeddus	46
Hyfforddiant mewnol i ddatblygu sgiliau sy'n benodol i'r sefydliad	38
<i>Hyfforddiant Anffurfiol</i>	
Mentora	46
Hyfforddiant un-i-un	44
Datblygiad cynlluniedig yn y gwaith	37
Cysgodi swydd/dysgu o wyllo rhywun arall yn gweithio	14
Cylchdroi swyddi yn fewnol	12
Lleoliad/secondiad allanol	5

Gan adeiladu ar y dadansoddiad hwn, roedd adroddiad yn 2001 yn gwahaniaethu rhwng y gwahanol dulliau dysgu yr oedd cwmnïau bychain a chwmnïau canolig/mawr yn eu defnyddio. ⁵⁹

Mewn cwmnïau bychain mae'n well gan yr entrepreneuriaid neu'r rheolwyr-berchnogion ddysgu anffurfiol megis mentora, cysgodi gwaith a rhwydweithio. O'i gymharu â hyn, mae ymchwil yn awgrymu bod rheolwyr mewn cwmnïau bychain am gael datblygiad ffurfiol at ddibenion eu gyrfa, ond oherwydd amgylchedd y cwmnïau bychain, mae angen cyrsiau byrion arnynt ar adegau hyblyg, ar-lein o bosibl, ar themâu ymarferol, gyda chredydau er mwyn iddynt allu adeiladu cymwysterau dros gyfnod o amser.

⁵⁶AAC: Papur Ymchwil 3 y Tasglu Sgiliau: *Management Skills*, tudalennau 34-35

⁵⁷Julienne Mortimer a Hywel Roberts: Adroddiad Prosiect Datblygu Rheolwyr, Mai 1999

⁵⁸Sefydliad y Rheolwyr (2002) Mabey a Thomson: *Achieving management excellence*.

⁵⁹CEML (2002): *Management and Leadership Development: Building Future Supply*

Bydd sefydliadau canolig neu fawr eu maint yn ceisio datblygu rheolwyr ac arweinwyr mewn amrywiaeth eang o ffyrdd. Yn eu plith:

- Amrediad eang o gyfleoedd datblygu anffurfiol, megis mentora, hyfforddi un-i-un, cysgodi swydd a chylchdroi swyddi
- Cyrsiau byr seiliedig ar dasgau penodol i grwpiau o staff, i unigolion ag anghenion penodol, neu fel rhan o raglen newid diwylliant.
- Rhaglenni datblygu rheolwyr, er enghraifft graddedigion sy'n dod yn syth i mewn i swyddi rheoli Mae'n bosibl y bydd y rhain yn cynnwys datblygu anffurfiol, cyrsiau byr seiliedig ar dasgau penodol, a dysgu sy'n fwy seiliedig ar wybodaeth dan ofal sefydliadau addysg uwch neu eraill.
- Cyrsiau sylweddol sy'n seiliedig ar gymwysterau, dan ofal colegau, prifysgolion, cyrff proffesiynol, darparwyr preifat ac, yn gynyddol, gan gyflogwyr i staff mewn cwmnïau mawr. Mae'n bosibl y bydd y rhain yn rhai amser llawn neu'n rhai rhan amser. Weithiau, byddant ar gael i rywrai uchelgeisiol yn unig, ond mewn sefydliadau eraill maent ar gael i amrediad mwy eang o staff.
- E-ddysgu annibynnol neu 'gymysg'.

Mae erthygl ddiweddar yn y Human Resource Management Journal yn dadlau bod: ⁶⁰

Y rhan fwyaf o'r hyfforddi mewn sefydliadau mawr yn mynd rhagddo o fewn fframwaith o gynlluniau a gweithdrefnau. Defnyddir hyfforddiant a datblygiad i gyflawni amcanion ymddygiadol ac amcanion datblygu a threfnir hyn ar sail polisiâu yn hytrach nag ar sail personoliaethau. Mae'n cefnogi cyflawni amcanion tymor hir yn ogystal â blaenoriaethau busnes yn y tymor byr. Defnyddir prosesau cynllunio i nodi anghenion hyfforddi unigolion, grwpiau a sefydliadau, a'u diwallu.

Mewn sefydliadau bychain, ar y llaw arall, rhoddir mwy o bwyslais ar wybodaeth arbenigol ddealedig y penderfynwyr allweddol; bydd gwybodaeth o'r fath yn cael ei datblygu trwy brofiad. Bydd dysgu yn mynd rhagddo trwy fanteisio ar sefyllfaoedd ac mewn dull anffurfiol ac, ar y cyfan, mae'r wybodaeth yn ddealedig yn hytrach na'n eglur. Yn anaml y defnyddir hyfforddiant ffurfiol, ac yn aml nid yw cynllunio na gwerthuso ffurfiol yn berthnasol.

Mae'r un erthygl yn manylu ar fodel dysgu mewn cwmnïau bychain: ⁶¹

<i>Prosesau dysgu unigol</i>	<i>Cyd-destun mewnol y sefydliad</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ● Mae'n bosibl y byddant yn ymgymryd â dysgu ffurfiol i ddiwallu anghenion o ran gweithredu a thechneg. ● Dysgu anffurfiol, ar sail profiad, yn datblygu gwybodaeth arbenigol a gwybodaeth am y farchnad. ● Gwybodaeth ddealedig a geir yn bennaf. ● Ni fydd dysgu yn cael ei gynllunio na'i werthuso'n eglur. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mae profiad blaenorol y penderfynwyr allweddol yn ddylanwad pwysig ar y diwylliant dysgu. ● Diwylliant y sefydliad yn 'hidlo'r' wybodaeth y mae ei hangen ar unigolion. ● Mae strwythurau cyfathrebu yn pennu p'un a fydd gwybodaeth yn cael ei lleadaenu mewn sefydliad a sut y bydd hynny'n digwydd. 		
<table border="1"> <thead> <tr> <th><i>Amgylchedd allanol y sefydliad</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> ● Rhwydweithiau busnes ffurfiol ac anffurfiol yw'r prif ffynhonnell gwybodaeth, cyngor, syniadau a chefnogaeth. ● Y ddirnadaeth yw bod asiantaethau lleol a chenedlaethol yn llai perthnasol a defnyddir hwy yn llai aml. </td> </tr> </tbody> </table>		<i>Amgylchedd allanol y sefydliad</i>	<ul style="list-style-type: none"> ● Rhwydweithiau busnes ffurfiol ac anffurfiol yw'r prif ffynhonnell gwybodaeth, cyngor, syniadau a chefnogaeth. ● Y ddirnadaeth yw bod asiantaethau lleol a chenedlaethol yn llai perthnasol a defnyddir hwy yn llai aml.
<i>Amgylchedd allanol y sefydliad</i>			
<ul style="list-style-type: none"> ● Rhwydweithiau busnes ffurfiol ac anffurfiol yw'r prif ffynhonnell gwybodaeth, cyngor, syniadau a chefnogaeth. ● Y ddirnadaeth yw bod asiantaethau lleol a chenedlaethol yn llai perthnasol a defnyddir hwy yn llai aml. 			

⁶⁰Human Resource Management Journal, Cyfrol 12, Rhif 3, 2002: Anderson a Boocock: *Small Firms and Internationalism – Learning to manage and managing to learn*

⁶¹Ibid.

Yn 2002, mae Strategaeth Gorfforaethol y Cyngor Cenedlaethol – ELWa yn cynnwys y canlynol: ⁶²

Yn ystod ein hymgyngoriad ar y strategaeth hon, fe ddaeth yn amlwg nad oedd gan lawer o SMEs amser nac adnoddau i hyfforddi yn yr ystyr ffurfiol, ac fe gânt eu siomi'n aml gan y gwasanaeth dysgu sydd ar gael. Mae hyn yn arbennig o wir am ficrofusnesau (busnesau â hyd at bump o weithwyr) sy'n cyfrif am ymhell dros 70 y cant o holl fusnesau Cymru.

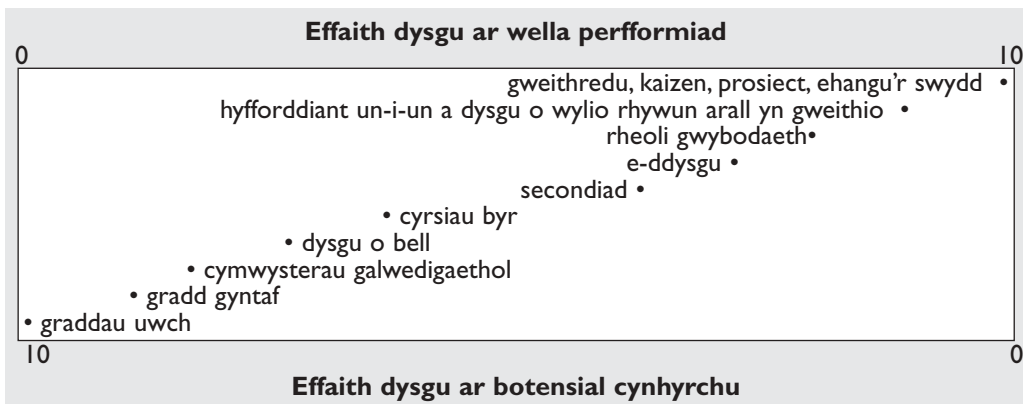
Er bod SMEs yn cael eu beirniadu'n aml am eu diffyg hyfforddiant, mae ymchwil ddiweddar yn dangos nad ydym yn llawn werthfawrogi gwir graddau'r dysgu y maent yn ymgymryd ag ef oherwydd ein tueddiad i fesur dysgu ffurfiol yn unig. Yn wir, mae'n bosibl bod dysgu anffurfiol yn aml yn fwy priodol at ddibenion SMEs a'u gweithwyr. Nid cynyddu'r galw am fwy o hyfforddiant ffurfiol yn unig yw ein her, ond hefyd sicrhau bod dysgu anffurfiol yn fwy effeithiol.

Mae Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad (CIPD) yn pwysleisio pwysigrwydd dysgu anffurfiol mewn perthynas â'i effaith ar wella perfformiad: ⁶³

Ymhob sefydliad, dysgu anffurfiol yw'r ffurf ar ddysgu a ddefnyddir amlaf. Mewn sefydliadau bychain, mae'n bosibl mai dyma yw'r unig ffurf ar ddysgu. Yn gynyddol, cydnabyddir bod cyfarwyddyd a hyfforddiant un-i-un, sef rhannu sgiliau, dulliau ac ymddygiad â phobl eraill, yn gyffredinol fel sgiliau rheoli dysgadwy ac mae ôl o leiaf rhywfaint o feddwl a strwythur ar yr hyn sy'n cael ei drosglwyddo. Yn flaenorol, fe ystyriwyd y sgiliau hyn yn rhywbeth sy'n gynneddf naturiol, yn enwedig yn achos y rheiny sydd mewn swyddi rheoli. Yn yr un modd, mae'r sefyllfa lle bydd cydweithwyr yn rhannu eu dysgu yn y gweithle - yr hyn sy'n gweithio, yr hyn nad yw'n gweithio, sut i ymdopi â hyn a'r llall – yn un o hanfodion ymddygiad dynol. Ond nid yw'r rhai sy'n cyflawni hyn yn sylweddoli mai proses dysgu ydyw. Y tu hwnt i hyn ceir dysgu yn y 'gorllewin gwyllt', sef yr hyn sy'n cael ei ddysgu trwy brofiad ac yn cael ei ddefnyddio ond nid ei rannu, ac nid yw'n cael ei gofrestru yn ymwybodol. Lleiaf trefnus yw'r prosesau dysgu, mwyaf oll yw cyfran y wybodaeth sydd i bob pwrpas yn y gorllewin gwyllt, afreoleddig ac afreolus.

Mae yna rai gwahaniaethau pendant o ran 'allbwn' rhwng dysgu ffurfiol a dysgu anffurfiol. O safbwynt y sefydliad, mae dysgu ffurfiol yn ymwneud mwy â gwella perfformiad tymor byr. Buddsoddiad ydyw mewn dysgu sy'n effeithio'n ddwfn ar y fframwaith deallusol y mae dysgu diweddarach yn digwydd o'i fewn, er gwaethaf y ffaith mai oes byr sydd i fanylion y dysgu. Gall dysgu anffurfiol ddarparu buddsoddiad yr un mor ddwfn o ran sgiliau a thechnegau, ond nid yw'n debygol o ddarparu fframwaith deallusol. Yn y swydd, neu'n agos ati, mae dysgu anffurfiol ar y cyfan yn darparu budd arwyddocaol ac uniongyrchol iawn o ran perfformiad.

Gwelir hyn yn y siart isod lle mae'r adran uchaf ar y dde yn rhestru gwahanol fathau o ddysgu trwy brofiad, ac mae'r adran waelod ar y chwith yn cynnwys dulliau dysgu traddodiadol. ⁶⁴



⁶²Cyngor Cenedlaethol - ELWa: Strategaeth Gorfforaethol, tudalen 16, paragraffau 14.3 a 14.4

⁶³CIPD: *Workplace Learning In Europe* – adroddiad cynhadledd 2001, tudalen 15

⁶⁴CIPD: *ibid.* Fodd bynnag, mae'r siart hon yn anwybyddu'r defnydd cynyddol a wneir yn y sector AU o e-ddysgu wrth ddysgu hyd at lefel gradd, a gwaith sefydliadau Addysg Uwch â dysgu ar sail problemau a dysgu yn y gweithle.

Mae'r Cynllun Datblygu Menter Busnesau Bychain (SFEDI) yn dadlau yr un mor gryf o blaid hyn.⁶⁵

Ceir corff helaeth o dystiolaeth ymchwil, ar sail astudiaethau achos yn bennaf, ynghyd ag arolygon gymharol fychan, bod dysgu anffurfiol yn hanfodol mewn busnesau bychain. Daw'r math yma o ddysgu o weithgareddau'r busnes o ddydd i ddydd (dysgu trwy wneud, manteisio ar brofiad, datrys problemau) ac fe gaiff ei ehangu trwy gymhathu gwersi a ddysgwyd gan eraill.

Mae adroddiad SFEDI – *Small Business Skills Assessment 2002* - yn dadlau'n gryf na all cymwysterau a hyfforddiant ffurfiol fod yn ateb i fusnesau bychain.⁶⁶

Cyfraniad bychan yn unig all rhaglen hyfforddi draddodiadol a ffurfiol i reolwyr ei wneud wrth wella sgiliau mewn busnesau bychain. Mae amser a chost yr hyfforddiant yn gyfyngiad tynn ar fusnesau o'r fath. Os yw busnesau bychain, ac yn enwedig rheolwyr–berchnogion, i gael mwy o gyswllt â hyfforddiant, yna mae angen i'r arian a godir am hyn fod yn isel iawn, gan y bydd y busnesau yn colli arian am y gwaith na fydd yn cael ei wneud yn ystod yr hyfforddiant. Rhaid i'r ddarpariaeth hefyd fod yn hyblyg dros amser. Rhaid ei ddarparu mewn dulliau ac am gyfnod y gellir gweld bod modd ei gynnwys yn gymharol hawdd ochr yn ochr â gweithgareddau eraill y busnes. Er bod y galw am hyfforddiant yn debygol o gael ei ysgogi gan yr heriau sy'n wynebu'r busnes, mae'n rhaid iddo fod ar gael ar y ffurf a'r adeg y mae ei angen.

Mae derbyn bod mynd i'r afael â phroblemau'r busnes yn rhoi hwb mawr i'w allu i nodi anghenion datblygu hefyd yn golygu y bydd yn rhaid i'r ddarpariaeth fod yn berthnasol yn y cyd-destun. Er y gallai damcaniaethau ac arferion cyffredinol fod yn berthnasol, fe fydd angen eu cymhwyso o hyd i amgylchiadau penodol.

Hyd yn oed lle mae unigolion wedi cael budd o astudio ffurfiol, maent wedi defnyddio'u profiadau busnes yn helaethach fyth wrth bennu strategaethau eu busnesau. Mae hefyd yn anodd derbyn bod cyrsiau busnes a rheolaeth traddodiadol yn gallu datblygu yn ddigonol llawer o'r galluoedd, er enghraifft sgiliau rhyngbersonol, greddf a'r gallu i ddysgu yr ystyrir eu bod yn bwysig i entrepreneuriaid a rheolwyr busnesau bychain.

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. Yn ôl y diffiniad, ni fydd dysgu o'r fath yn wynebu problemau cyfyngiadau a pherthnasedd fel yn y ddarpariaeth ffurfiol.

Gofynnodd arolwg yn 2001 i berchnogion a rheolwyr busnesau bychain ynghylch pwysigrwydd cymharol gwahanol brofiadau, hyfforddiant a chyngor wrth helpu iddynt wella'u perfformiad. Ar raddfa 4-pwynt (0 = heb fod yn bwysig; 1 = yn eithaf pwysig; 2 – yn bwysig iawn; 4 = yn hanfodol), dyma oedd y canlyniadau:⁶⁷

Darganfod yr hyn sy'n gweithio a'r hyn nad yw'n gweithio	1.92
Adolygu'r hyn wnes i a meddwl sut y gallwn fod wedi ei wneud yn well	1.85
Gwella trwy ymarfer	1.84
Cyngor oddi wrth bobl yn y busnes	1.27
Dysgu oddi wrth bobl eraill sy'n rhedeg busnes	1.19
Help oddi wrth gyfrifydd/rheolwr banc	1.12
Hyfforddiant arall heb fod wrth fy nesg	1.01
Hyfforddiant arall wrth fy nesg	0.88
Mentora a hyfforddiant busnes un-i-un	0.79
Cymorth a chyngor proffesiynol arall	0.78
Rhwydweithio mewn achlysuron busnes	0.66
Hyfforddiant oddi wrth gyflenwyr a chwsmeriaid	0.55
Help oddi wrth asiantaeth gynghori	0.54

⁶⁵SFEDI: *Small Business Skills Assessment 2002*, tudalen 25

⁶⁶Ibid., tudalennau 33 -34

⁶⁷Arolwg FSB/SFEDI 2001, wedi ei ddyfynnu yn SFEDI: *Small Business Skills Assessment 2002*, tudalen 25

Fe gynhyrchodd yr un arolwg yn 2001 y rhestr ganlynol o weithgareddau yn ôl eu trefn a wellodd berfformiad y gweithwyr: ⁶⁸

Dysgu trwy wneud y swydd	85.2%
Trafod â'r rheolwr	81.0%
Arsylwi gweithwyr	66.9%
Hyfforddiant un-i-un neu fentora	61.3%
Hyfforddiant yn y gwaith	40.0%
Hyfforddiant y tu allan i'r gwaith	36.4%
Defnyddio pecyn dysgu	16.7%

Yn 2001, pan ofynnwyd i reolwyr ac entrepreneuriaid SMEs y DU sut roeddent yn datblygu eu galluoedd rheoli ac arwain eu hunain, roedd eu hymatebion yn ôl eu trefn fel a ganlyn: ⁶⁹

Rheolwyr SMEs	Entrepreneuriaid
<input type="checkbox"/> Cyrsiau ffurfiol y tu allan i'r gwaith	<input type="checkbox"/> Mentoriaeth
<input type="checkbox"/> Dysgu trwy brofiad	<input type="checkbox"/> Arsylwi rheolwyr/entrepreneuriaid eraill a chysylltu â hwy
<input type="checkbox"/> Arsylwi rheolwyr/entrepreneuriaid eraill a chysylltu â hwy	<input type="checkbox"/> Cyrsiau ffurfiol y tu allan i'r gwaith
<input type="checkbox"/> Cwrs hyfforddi mewnol	<input type="checkbox"/> Dysgu trwy brofiad
<input type="checkbox"/> Mentoriaeth	<input type="checkbox"/> Cyrsiau trawsffurfiol
<input type="checkbox"/> Darllen, adolygu a chynadledda	<input type="checkbox"/> Cwrs hyfforddi mewnol
	<input type="checkbox"/> Darllen, adolygu a chynadledda
	<input type="checkbox"/> Cynghorydd busnes

Roedd adroddiad pellach gan Sefydliad y Rheolwyr yn 2001 yn cynnwys trosolwg o effeithiolrwydd canfyddedig gwahanol ddulliau datblygu, ac unwaith eto mae mentora ar frig y rhestr a chysiau ffurfiol y tu allan i'r gwaith yn sylweddol is ar y rhestr: ⁷⁰

Dull	%
Mentora ffurfiol	38
Rheoli prosiectau	31
Timau dysgu gweithredu	31
Adborth o'r ddwy ochr	30
Gweithio traws-swyddogaethol	29
Rhaglen hyfforddiant dwys lefel uchel	27
Mentora anffurfiol	26
Cylchdroi swyddi yn fewnol	26
Secundiad allanol	25
Cyfranogi o seminarau a chynadleddau	22
Rhaglenni eraill ysgolion busnes	21
MBA	20
Dyrchafiad cyflym	11
Rhaglenni cymunedol gwirfoddol	9

Mewn arolwg o reolwyr Adnoddau Dynol yn 2000, gofynnwyd "Beth sy'n gwneud rheolwr da?" ac roedd yr ymatebion ar raddfa o 1-5 fel a ganlyn: ⁷¹

Gallu/personoliaeth cynhenid	4.1
Profiad o swydd	3.9
Hyfforddi mewnol	3.6
Addysg allanol ar ôl ymuno	3.2

⁶⁸Ibid., tudalen 26

⁶⁹CEML (2002): *Management and Leadership in UK SMEs*, tudalennau 9 ac 11

⁷⁰Sefydliad y Rheolwyr (2001) Horne a Stedman: *Leadership - the challenge for all?*

⁷¹Sefydliad y Rheolwyr (2001) Mabey a Thomson: *Achieving Management Excellence*

Cymwysterau/hyfforddiant ffurfiol sy'n berthnasol i'r swydd	3.2
Cymwysterau/hyfforddiant ffurfiol heb fod yn berthnasol i'r swydd	2.3

Mae amrediad y gweithgareddau datblygu posibl i reolwyr ac arweinwyr hyd yn oed yn ehangach na'r hyn a geir yn y rhestrau uchod, gan ei fod yn cynnwys gweithgareddau preifat unigolion na welir mohonynt yn aml, ac na chyhoeddir mohonynt yn bendant, ond sydd yr un mor bwysig â gweithgareddau cyhoeddus neu gorfforaethol. Gallai gweithgareddau o'r fath gynnwys:

Aelodaeth:	cymdeithasau masnachu, cyrff proffesiynol, siambrau masnach, grwpiau cymunedol
Darllen:	llyfrau, cylchgronau, papurau newydd a thudalennau rhyngrwyd ynglŷn â rheoli.
Rhyngrwyd:	gwybodaeth, e-ddysgu
Rhwychweithio:	cyfeillion a chysylltiadau busnes

Mae adroddiad *Small Business Skills Assessment 2002* SFEDI yn cynnwys atodiad gwerthfawr o'r enw "Engaging small businesses in effective learning" a 18 o argymhellion sy'n ffurfio rhestr wirio hanfodol ar gyfer darparu gweithgareddau datblygu i reolwyr ac arweinwyr mewn SMEs yng Nghymru.⁷²

Hwyluso ymwneud

1. Fe ddylai hwyluso ymwneud busnesau bychain trwy ddefnyddio gweithgareddau dysgu, hyfforddi a datblygu ddilyn teithi naturiol eu byd busnes. Gall hyn ddigwydd trwy gysylltiadau ag unigolion sy'n cynghori, asiantaethau lleol neu gyrff sectoraidd, ond mae angen cydnabod bod llawer o fusnesau bychain yn wynebu problemau tebyg, a gallant ddysgu y naill o'r llall.
2. Mae angen i'r dysgu gael ei integreiddio â gweithgareddau'r busnes o ddydd i ddydd ac mae angen iddo fod yn berthnasol i'r materion sy'n ei wynebu.
3. Mae angen i weithgareddau dysgu fod ar gael fesul tameidiau bychain neu unedau o tua 15 munud er mwyn bod yn fwy priodol i reolwyr-berchnogion, gan y bydd gan lawer ohonynt gyfyngiadau tynn ar yr amser sydd ar gael ar gyfer eu dysgu a'u datblygiad hwy eu hunain.
4. Mae dwyn busnesau bychain at ei gilydd mewn clystyrau dysgu yn ddull effeithiol o wella'r dysgu mewn busnesau bychain, hyd yn oed os yw'r cysylltu yn digwydd o bell.
5. Fe fydd rheolwyr-berchnogion yn ceisio help y rheiny y maent yn eu hadnabod ac yn ymddiried ynddynt.
6. Bydd busnesau sy'n gweld manteision dysgu, hyfforddi a datblygu i gymhelliant ymhlith y staff a mwy o allu i gadw staff ac ati yn fwy tebygol o fod yn barod i dalu am weithgareddau o'r fath.
7. Fe fydd y genhedlaeth nesaf o fusnesau bychain yn gallu defnyddio dysgu electronig.
8. Fe fydd gan reolwyr-berchnogion busnesau newydd rywfaint o allu cyfrifiadurol pan fyddant wedi cwblhau rhaglen cychwyn busnes newydd.

Arddulliau dysgu.

9. Mae'n well gan reolwyr-berchnogion ddulliau o ddysgu ar sail profiad na hyfforddiant ffurfiol yn arddull yr ystafell ddosbarth.
10. Un o'r dulliau dysgu y mae rheolwyr-berchnogion yn hoff ohono yw dysgu o brofiadau busnesau bychain eraill.

⁷²SFEDI: *Small Business Skills Assessment 2002*, tudalen 39

Amcanion

11. Fe fydd busnesau bychain yn ymwneud mwy â gweithgareddau dysgu, hyfforddi a datblygu os y'u hanogir i nodi'r manteision a ddaw yn sgîl y gweithgareddau hyn, yn hytrach na thrafod buddiannau ariannol di-oed yn unig.
12. Fe fydd busnesau bychain yn mwynhau cael eu cydnabod, ond ni fyddant yn ymwneud â rhaglenni a gweithgareddau datblygu eraill am yr un rheswm.

Dysgu effeithiol

13. Fe fydd effeithiolrwydd deunyddiau dysgu, hyfforddi a datblygu a fwriadwyd ar gyfer amgylchedd busnesau bychain yn fwy effeithiol pan fyddant yn efelychu'r arddulliau dysgu anffurfiol ar sail profiad y mae gweithwyr busnesau bychain yn fwy hoff ohonynt.
14. Fe fydd effeithiolrwydd deunyddiau dysgu, hyfforddi a datblygu a fwriadwyd ar gyfer amgylchedd busnesau bychain yn fwy effeithiol os cânt eu seilio ar ddysgu gweithredol.
15. Fe fydd dull dysgu ar sail gweithredu yn fwy effeithiol na dewisiadau eraill mwy goddefol wrth ddatblygu cyfleoedd dysgu ar gyfer rheolwyr-berchnogion.
16. Fe fydd dysgu mwy effeithiol yn mynd rhagddo mewn busnesau newydd a busnesau bychain os mai nod y dysgu yw datrys problemau'r busnes.
17. Fe fydd deunyddiau dysgu yn fwy effeithiol os byddant wedi'u hysgrifennu mewn iaith glir.
18. Mae'r mentor ei hun yn ddylanwad pwysicach na deunyddiau mentora ar effeithiolrwydd mentora mewn busnes bychan.

Mae amrywiaeth y dulliau hyfforddi a datblygu, ac amrywiaeth tebyg y sgiliau a'r galluoedd rheoli ac arwain, yn ei gwneud hi'n anodd i ddiffinio mewn brawddeg beth yn hollol yw datblygu rheolwyr. Mae hyn ynddo'i hun yn rhwystr (gweler yr adran nesaf) i gyfranogi o weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr. Os nad yw rheolwyr yn gwybod beth yw hyn, sut mae modd iddynt gysylltu ag ef? Mae un disgrifiad defnyddiol yn cydnabod y broblem ond yn canolbwyntio ar ganlyniadau a manteision yn hytrach nag ar ddulliau o ddarparu'r hyfforddiant.⁷³

'Addysg rheoli' ... ymadrodd a ddefnyddir i ddisgrifio'r amrywiaeth eang o ddylanwadau sy'n arwain at well gallu a pherfformiad gan unigolion a sefydliadau yw hwn, yn hytrach nag ymadrodd sy'n disgrifio amrediad o weithgareddau tynn eu diffiniad megis rhaglenni i weithredwyr, cymwysterau proffesiynol a galwedigaethol, rhaglenni'r cwmni neu brifysgolion corfforaethol ... mae'n bwysig canolbwyntio ar beth sy'n dwyn manteision i'r sefydliad yn hytrach nag ar ddiffiniad mympwyol o addysg rheoli.

Nid yw'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yn argymhell yn rhagnodol y dulliau datblygu a hyfforddi gorau. Rhaid i unrhyw strategaeth datblygu a hyfforddi rheolwyr gydnabod, cwmpasu a hwyluso unrhyw ddull a phob dull y mae rheolwyr eu hunain yn eu nodi sydd fwyaf manteisiol i'w llwyddiant hwy eu hunain a llwyddiant eu busnes.

⁷³CIPD (2002): *Developing Managers for Business Performance*, tudalen 2

13 RHWYSTRAU

Mae dau adroddiad diweddar, un ledled y DU ac un ar sail arolwg trwy'r post o 4000 o SMEs yn Ne Cymru, yn cynnig darlun eglur o'r ffactorau sy'n rhwystro neu'n cyfyngu ar ddatblygiad rheolwyr.

O'r darlun cenedlaethol hwn, mae'r rhwystrau yn eu trefn fel a ganlyn: ⁷⁴

Ffactorau rhwystro	%
Pwysau amser	82
Cost datblygu rheolwyr	58
Staff i lenwi bwlch yn ystod absenoldeb	51
Diffyg cefnogaeth y Bwrdd/uwch reolwyr	46
Diffyg cefnogaeth rheolwyr atebol	43
Diffyg brwdfrydedd rheolwyr	39
Hyfforddiant priodol heb fod ar gael	37
Diwylliant y cwmni	34
Hyfforddiant hygyrch heb fod ar gael	32

Mae'r cyfyngiadau ar ddatblygu'r holl sgiliau (ac nid sgiliau rheoli yn unig) yn ôl eu trefn yn SMEs De Cymru fel a ganlyn: ⁷⁵

Cyfyngiadau	%
Diffyg cyllid	39
Cost hyfforddi	34
Ansawdd yr hyfforddiant sydd ar gael	23
Gwybodaeth dechnegol	14
Diffyg cymhelliant ymhlith y staff	11

Yn 2002, cynigodd SFEDI grynodeb o broblemau SMEs fel a ganlyn: ⁷⁶

Mae'n rhaid i fusnesau bychain ganolbwyntio ar y tymor byr ac ar oroesi, ac mae hyn yn tansellio'r posibilrwydd y byddant yn gwerthfawrogi manteision tymor hir yr hyfforddiant. Mae ymchwil y gorffennol yn dangos bod yn rhaid i natur hyfforddiant fod yn adweithiol, rhaid iddo dargedu problemau penodol, a rhaid iddo ymateb i argyfwng.

Bydd busnesau bychain yn ei chael yn anodd i ddod o hyd i'r amser i reolwyr neu weithwyr allweddol fynd ati i dderbyn hyfforddiant. Mewn arolwg diweddar, roedd 85% o reolwyr busnesau bychain yn cytuno mai amser oedd y cyfyngiad mwyaf ar eu gweithgareddau datblygu personol.

Mae'r gost hefyd yn un o'r cyfyngiadau mwyaf. Mae'r gost i fusnesau bychain ar gyfartaledd tua dwywaith y gost i'r busnesau mwyaf.

Ymhlith y cyfyngiadau pellach mae dirnadaeth ynghylch anghenion hyfforddi, galluoedd ac agweddau rheolwyr-berchnogion ac ansawdd a pherthnasedd yr hyfforddiant sydd ar gael.

Nid yw felly'n syndod bod busnesau bychain yn llai tebygol na busnesau mawr o ddarparu hyfforddiant ffurfiol i'w gweithwyr. Mae ychydig dros hanner (59%) y busnesau bach iawn (sy'n cyflogi rhwng 1 a 4 o bobl) yn darparu hyfforddiant yn y swydd. Mae traean (33%) yn darparu hyfforddiant y tu allan i'r gwaith, o'u cymharu â bron iawn pob un o'r busnesau mawr iawn sy'n cyflogi 500 neu fwy o bobl (98%).

⁷⁴CEML (2000): papur gwaith *The Flow and Stock of UK Managers*

⁷⁵Ysgol Fusnes Caerdydd, Uned Ymchwil Busnesau Bychain (2001): *The Competitive Disadvantage of Firms in South Wales – an analysis of business growth constraints among SMEs*

⁷⁶SFEDI; *Small Business Skills Assessment 2002*, tudalen 4

Er bod amser a chost yn cael eu nodi'n eglur fel cyfyngiadau o bwys yn genedlaethol, mae gan gymhellant ac ymroddiad i hyfforddi a datblygu lawer mwy o ddylanwad nag y byddai'r ystadegau crai yn ei awgrymu. Mae'r data o'r ymchwil i SMEs yn Ne Cymru yn gwneud hyn yn gwbl glir: ⁷⁷

Y darganfyddiad mwyaf rhonc yw ei bod yn ymddangos nad yw mwy na chwarter y busnesau (26%) yn cynnig unrhyw hyfforddiant, nac yn cynnal cyllideb hyfforddi (27%), ac mae gan lai na'u hanner (48%) unrhyw gynllun neu ddogfen sy'n ymwneud â hyfforddi a datblygu sgiliau.

Mae'r ffigyrau hyn yn arwydd eglur o ddiffyg datblygu adnoddau dynol yn y rhan fwyaf o SMEs yn Ne Cymru, a hefyd o sgîl-effeithiau'r tanddatblygiad hyn ar berfformiad arloesol a mantais gystadleuol ddilynol.

Gwelodd yr arolwg mai £9,250 y flwyddyn oedd buddsoddiad SMEs yn Ne Cymru mewn hyfforddiant ar gyfartaledd. Tua £570 o wariant ar gyfartaledd am bob gweithiwr yw hyn, ac nid yw swm o'r fath hyd yn oed yn hafal i gost clir hyfforddi gweithiwr i NVQ Lefel 2, sef £1000.

Mae SFEDI yn nodi (gan ddefnyddio amrywiaeth o ffynonellau ymchwil) bod agweddau a galluoedd y rheolwr-berchennog wrth gefnogi'r broses dysgu yn gwbl hanfodol. Fe fydd agweddau negyddol a galluoedd isel yn gyfyngiad mawr ar ddatblygu rheolwyr. Fel hyn y mae SFEDI yn crynhoi'r cyfyngiadau ar ddysgu, hyfforddi a datblygu: ⁷⁸

Ni fydd busnesau bychain yn cysylltu ag agenda dysgu, hyfforddi a datblygu nad yw'n rhan o'u byd nhw, ac sy'n methu â chydabod anghenion busnesau bychain a'r cyfyngiadau arnynt.

Mae fframwaith amser cynllunio busnes strategol yn lleihau yn ôl maint y busnes. Mae chwe mis yn amser maith i fusnesau bychain iawn nad ydynt wedi eu sefydlu i'r un graddau.

Mae angen i ddulliau o drin dysgu, hyfforddi a datblygu mewn busnesau bychain ystyried yr amserlenni cynllunio byrrach a ddefnyddir trwy ystyried y berthynas rhwng cyfleoedd dysgu a manteision i'r amserlenni byrrach hyn.

Mae gan weithgareddau dysgu, hyfforddi a datblygu flaenoriaeth gymharol isel i fusnesau bychain.

Po leiaf yw'r busnes, lleiaf ffurfiol fydd rheolaeth y busnes, a lleiaf o amser fydd ar gael ar gyfer cynllunio, dysgu a datblygu.

Mae anhawster cael amser i ffwrdd o'r gwaith ar gyfer dysgu yn gyfyngiad mwy fyth ar reolwyr-berchnogion a chyfranogiad gweithwyr allweddol mewn hyfforddiant na chost uniongyrchol yr hyfforddiant.

Po fwyaf yw cyfranogiad y rheolwr-berchennog yng ngweithrediad y busnes o ddydd i ddydd, mwyaf anymarferol fydd hi iddynt gyfranogi o weithgareddau hyfforddi yn ystod oriau gwaith. Mae angen i gyfleoedd hyfforddi a datblygu iddynt hwy a gweithwyr allweddol eraill fod ar gael min nos a thros y penwythnos.

Ni fydd busnesau bychain yn manteisio ar raglenni cychwyn busnes, Buddsoddwyr mewn Pobl na rhaglenni tebyg oni bai fod cymhorthdal sylweddol i'w gael. Fe fydd mwy yn manteisio ar raglenni lle ceir nawdd o'r cychwyn, gan gynnig cymhorthdal da neu sy'n rhad ac am ddim ar y dechrau gyda'r costau'n cynyddu wedi hynny, yn hytrach na rhaglenni lle mae angen talu'n llawn o'r dechrau.

Ni fydd buddsoddiad mwyaf busnesau bychain mewn weithgareddau dysgu i ddatblygu sgiliau rheolwyr ac arweinwyr.

⁷⁷Ysgol Fusnes Caerdydd, Uned Ymchwil Busnesau Bychain (2001): *ibid.*

⁷⁸SFEDI: *Small Business Skills Assessment 2002*

14 ARIANNU

Nod adran hon yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** yw edrych ar ddulliau o hwyluso darparu cyfleoedd datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr drwy fecanweithiau newydd neu rai a ehangwyd, ac argymhell y dulliau hynny.

Bydd ariannu unigolion a chorfforaethau i gymorthdalau gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn amrywio o'r naill Awdurdod Lleol i'r llall, yn annibynnol ar asiantaethau allweddol ac mewn partneriaeth â hwy. Hyd yma, ni chafwyd yr un ymgais i ddogfennu'r llwybrau ariannu hyn ar sail Cymru gyfan.

Ni fyddai dadansoddiad Cymru-gyfan o'r fath o fawr fudd i fusnesau unigol gan mai'r gefnogaeth sydd ar gael iddynt yn eu man hwy yw eu prif bryder. Fodd bynnag, fe fyddai o werth i Awdurdodau Lleol ac asiantaethau rannu arfer gorau a dysgu oddi wrth ei gilydd, fel bod y ddarpariaeth ledled Cymru yn dod yn fwy cydlynol, ac adeiladu ar yr hyn sy'n gweithio ac sy'n effeithiol.

Rhaid i fapio llwybrau a mecanweithiau ariannu cyfredol hefyd fod yn un o'r agweddau allweddol ar fapio'r ddarpariaeth gyfredol (yr argymhellir hi yn yr adran nesaf).

Un o'r prif gyfranwyr, os nad y prif gyfrannwr i'r gefnogaeth ariannol y mae'r Awdurdodau Lleol a'r asiantaethau yn ei darparu, yw'r cronfeydd sydd ar gael dan Amcan 1, 2 a 3 rhaglenni Cronfa Strwythurol Ewrop.

Fodd bynnag, dan Amcan 1 ac Amcan 2, nid oes unrhyw flaenoriaethau a mesurau wedi eu neilltuo'n benodol i ddatblygu a hyfforddi rheolwyr ac/neu arweinwyr. O ystyried cynigion a geir yn yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon, gellir dadlau bod hyn yn fwllch sylweddol yn y strategaeth gyffredinol.

Mae hi felly'n anodd dadansoddi effaith adnoddau Amcan 1 a 2 ar ddatblygu a hyfforddi rheolwyr yn gyffredinol yr ardaloedd y mae'r Amcanion hyn yn berthnasol iddynt.

Mae'r blaenoriaethau a'r mesurau dan Amcanion 1 a 2 sy'n effeithio'n uniongyrchol neu'n anuniongyrchol ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr fel a ganlyn: ⁷⁹

AMCAN 1	
Blaenoriaeth 1	Ehangu a datblygu sylfaen y busnesau bach a chanolig
Mesur 2	Hybu entrepreneuriaeth a chynyddu cyfradd geni SMEs (ERDF)
Mesur 3	Datblygu SMEs cystadleuol (ERDF)
Mesur 4	Hybu cymhwysedd ac entrepreneuriaeth (ESF)
Blaenoriaeth 2	Datblygu arloesedd ac economi'n seiliedig ar wybodaeth
Mesur 3	Cefnogi datblygu arloesedd ac ymchwil a datblygiad (ERDF)
Mesur 4	Sgiliau ar gyfer arloesedd a thechnoleg (ESF)
Blaenoriaeth 3	Adfywiad economïau ein cymunedau
Mesur 1	Gweithredu'r gymuned dros gynhwysiant cymdeithasol (ESF)
Mesur 2	Adeiladu Partneriaeth a galluedd (ERDF)
Mesur 4	Cefnogi creu a datblygu busnesau yn yr economi cymdeithasol (ERDF)
Blaenoriaeth 4	Datblygu pobl
Mesur 3	Dysgu gydol oes i bawb (ESF)
Mesur 4	Gwella'r system ddysgu (ERDF)
Mesur 6	Rhagweld a dadansoddi anghenion sgiliau (ESF)

⁷⁹Ffynhonnell: WEFO - Amcan 1 a 2 Dogfennau Rhaglennu Sengl a Dogfennau Ategol

Blaenoriaeth 5	Datblygu gwledig
Mesur 2	Hyfforddi: gwasanaethau i helpu'r byd ffermio i addasu ac arallgyfeirio (EAGGF)
Mesur 6	Hybu cymhwysedd ac entrepreneuriaeth (ESF)

AMCAN 2	
Blaenoriaeth 1	Datblygu SMEs cynladwy a chystadleuol
Mesur 1	Cefnogi menter, arloesedd ac SMEs (ERDF)
Blaenoriaeth 2	Datblygu gwledig cynladwy
Mesur 1	Datblygu economi gwledig (ERDF)
Blaenoriaeth 3	Adfywio cymunedau trefol
Mesur 1	Adeiladu galluedd a mentrau cymunedol mewn cymunedau trefol (ERDF)
Mesur 2	Datblygu'r economi cymdeithasol (ERDF)

Mae Bwrdd Partneriaeth Adnoddau Dynol Amcan 1 yn ystyried datblygu rheolwyr yn un o nodau allweddol Amcan 1 Mesur 4 sydd â dyraniad o ychydig o dan £77 miliwn o gronfeydd ESF rhwng 2000 a 2006.

Hyd at fis Ebrill 2003, roedd 55 o brosiectau wedi'u cymeradwyo dan y Mesur hwn, gyda chyfanswm gwerth grant o £35 miliwn. Ond o'r rhain, 13 yn unig, â chyfanswm gwerth grant o £13 miliwn, oedd yn canolbwyntio ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr (ynghyd ag un prosiect ychwanegol â gwerth grant o bron i £6 miliwn, a oedd yn canolbwyntio ar sgiliau busnes yn gyffredinol).⁸⁰

Dan Amcan 1, Blaenoriaeth 4 Mesur 4, mae Prifysgol Cymru Bangor wrthi'n ceisio cyllid o £4.5 miliwn fel rhan o brosiect £9.4 i sefydlu Canolfan Datblygu Rheolwyr yng Ngogledd-Orllewin Cymru.

Mae'n amlwg nad yw cronfeydd Amcan 1 ac Amcan 2 yn cael eu defnyddio digon ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr. Mae angen gweithredu'n gynnar felly er mwyn gwneud y defnydd gorau posibl o'r adnoddau hyn a chyflawni nodau ac amcanion yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon.

Yn Amcan 3, ceir ffocws llawer mwy eglur ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, ond mae nifer y rhai sy'n manteisio ar y cronfeydd hyd yma yr un mor siomedig. Mae amcanion strategol rhaglen Amcan 3 fel a ganlyn:⁸¹

1. Cefnogi marchnad waith hyblyg sy'n cyfrannu at weithlu cystadleuol ac economi cystadleuol ac sy'n hybu cynhwysiant cymdeithasol trwy weithredoedd sy'n rhagweld ac yn atal pobl rhag dod yn ddi-waith dros gyfnod hir neu ddod yn anweithredol yn economaidd.
2. Lleihau niferoedd a chyfrannau'r bobl sy'n cael eu heithrio o'r farchnad waith trwy ddarparu amrywiaeth o ddulliau cefnogi sy'n mynd i'r afael â'r prif gyfyngiadau sy'n wynebu'r rheiny sydd dan anfantais arbennig yn y farchnad waith.
3. Datblygu diwylliant dysgu gydol oes lle bydd pobl yn dod yn gyfrifol am eu dysgu a'u datblygu personol eu hunain gydol eu hoes, a bydd y wybodaeth, y cyfleusterau a'r gefnogaeth y mae eu hangen arnynt i ymgymryd â'r cyfrifoldeb hwn ac i gyflawni eu potensial ar gael iddynt.
4. Gwella gallu cystadleuol busnesau a chefnogi datblygu economi ar sail gwybodaeth trwy gynyddu gallu'r gweithlu i addasu, a sgiliau a gwybodaeth y gweithlu hwnnw.
5. Datblygu diwylliant entrepreneuriaeth ac arloesedd.
6. Sicrhau bod gwaith, cyfleoedd dysgu, cyfleoedd i gynyddu yn eu gyrfa a gweithgareddau eraill sy'n ymwneud â datblygu personol a phroffesiynol ar gael yn gyfartal i ddynion a merched fel ei gilydd.

Mae'r Blaenoriaethau a'r Mesurau sy'n uniongyrchol berthnasol i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr fel a ganlyn: Mae'r golofn olaf yn dangos cyfanswm Cronfeydd Strwythurol Ewrop sydd ar gael mewn Ewros (miliynau) ar gyfer pob Mesur o 2000 - 2006:⁸²

⁸⁰Ffynhonnell: cronfa ddata ar-lein WEFO o brosiectau a gymeradwywyd

⁸¹WEFO: Amcan 3: Dogfen Ategol

⁸²Ibid.

Blaenoriaeth 2	Cyfle cyfartal i bawb a hybu cynhwysiant cymdeithasol	Ewros (miliynau)
Mesur 2	Adeiladu galluoedd i grwpiau sy'n seiliedig yn y gymuned	6.9
Mesur 3	Datblygu cyfleoedd busnes yn yr economi cymdeithasol	5.6
Blaenoriaeth 3	Dysgu gydol oes	
Mesur 1	Datblygu systemau cyfarwyddo dysgu sy'n newydd neu wedi'u gwella	16.0
Mesur 2	Cynyddu cyfranogiad a chyrhaeddiad mewn dysgu gydol oes	13.1
Priority 4	Hybu cystadleugarwch busnesau	
Mesur 1	Cefnogi datblygu rheolwyr	4.6
Mesur 2	Datblygu sgiliau a gwybodaeth i'r gweithlu mewn SMEs	14.3
Mesur 3	Annog arloesedd, ymchwil a datblygu a thwf yn y gymdeithas wybodaeth	4.6
Mesur 4	Cefnogaeth i annog a datblygu entrepreneuriaeth	6.1
Mesur 5	Rhagweld a dadansoddi anghenion sgiliau	0.9
Priority 5	Hybu cydraddoldeb rhwng y rhywiau yn y farchnad waith	
Mesur 1	Llwybrau i gyfranogiad	6.5

Gan Flaenoriaeth 4 Mesur 1 yn unig mae cronfeydd sydd wedi eu neilltuo ar gyfer datblygu rheolwyr. Gan ragdybio gradd gyfnewid o £1.60: £1.00, mae'r mesur hwn yn darparu ychydig o dan £3 miliwn ar gyfradd ymyrraeth o 45%. Mae ychwanegu nawdd cyfatebol cyhoeddus a phreifat yn darparu cyfanswm o ychydig dros £8 miliwn i gefnogi datblygu rheolwyr, gyda'r targed o hyfforddi 1950 o reolwyr a helpu 675 o gwmnïau.⁸³

Hyd at ganol mis Ebrill 2003, roedd £1.4 miliwn wedi'i ymrwymo i 15 o brosiectau dan Flaenoriaeth 4 Mesur 1.⁸⁴

Fel yn achos Amcanion 1 a 2, mae'n amlwg bod angen mwy o brosiectau er mwyn manteisio'n llawn ar arian Amcan 3 ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

Ar lefel llawer mwy sylfaenol, ceir dadl gref iawn bod angen i'r DU gyfan ofyn cwestiynau difrifol ynghylch y broses gyllido lawn a'i chanlyniadau.⁸⁵

Rhaid inni newid y broses gyllido fel ei bod yn gogwyddo mwy tua'r cyflenwi yn hytrach na'r canlyniadau dysgu. Dylai busnesau ac unigolion ddewis eu pecynnau manteision dysgu eu hunain. Gallant benderfynu pam y byddent yn cyfranogi neu beidio o weithgaredd dysgu penodol. Fe fydd y manteision yn benodol i unigolyn neu fusnes, gan ddibynnu ar eu personoliaeth / eu hamgylchiadau busnes. Nid yw'n dderbyniol pwysleisio'r canlyniadau dysgu (e.e. cymhwyster llawn neu rannol) gan fod hyn yn gorfodi darparwyr i gynhyrchu cynigion generig, ac yn aml ni fydd safon y profiad dysgu yn cael ei wirio.

Daw'r cysyniad hwn o adroddiad SFEDI sy'n torri tir newydd, sef *There is another way*, a gwelir y cysyniad yn llawn yn Atodiad 6. Mae rhai dyfyniadau pellach yn pwysleisio hyn yn eglurach fyth ac yn codi materion y byddwn yn edrych arnynt yn fwy manwl yn y ddwy ran nesaf:

Credwn fod angen newid yn y ffordd y darperir arian y llywodraeth i gefnogi mentrau datblygu'r gweithlu mewn cwmnïau bychain, am y rhesymau canlynol:

Ychydig o alw sydd ymhlith yr entrepreneuriaid am y llu cynlluniau sydd ar gael. Yn yr un modd, ychydig o alw sydd am y gyfres newydd o raglenni sydd wedi eu hailbecynnu, eu rhwydweithio a'u hailfarchnata, ar sail y gred bod 'datblygu sgiliau yn dda i chi'.

⁸³Ibid.

⁸⁴Ffynhonnell: cronfa ddata ar-lein WEFO o brosiectau a gymeradwywyd

⁸⁵SFEDI: *There is another way*, Gorffennaf 2002, dyfynnir yn llawn yn Atodiad 5

Mae cysylltu â rhaglenni ffurfiol datblygu'r gweithlu, y rheolwyr a'r arweinwyr yn haws trwy reolwyr mentrau bychain a chanolig eu maint na thrwy entrepreneuriaid. Yn gyffredinol, fodd bynnag, mae lefel y cysylltiad yn parhau i fod yn llai nag un o bob deg. Nid yw'r lefel hon yn debygol o gynyddu rhyw lawer oni bai fod llwybrau newydd i'r farchnad yn cael eu defnyddio, gan gynnig cynigion gwahanol i gwmnïau llai ...

Mae gan gwmnïau llai gynlluniau, cyllidebau hyfforddi a strategaethau tymor hir yn aml, ond ni chyfeirir atynt dan yr enw yma, na'u hystyried fel y cyfryw. O ganlyniad, fe fydd cwmnïau bychain dan anfantais pan ddaw hi'n fater o gydymffurfio ag amodau arian grant dan fentrau y mae'r llywodraeth yn eu cefnogi, oherwydd nad yw 'rheolau'r' llywodraeth yn cydweddu â'r ffyrdd y mae busnesau bychain yn gweithredu. Rhaid inni osod cyfleoedd datblygu sgiliau yng nghyd-destun busnesau bychain.

Ceir arwyddion positif yng Nghymru o symudiad i'r cyfeiriad yma. Mae ELWa wrthi'n sefydlu cynllun arbrolol 'Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau' â'r bwriad o gynyddu'r galw am ddysgu a buddsoddiad cyflogwyr eu hunain mewn dysgu trwy alluogi busnesau i nodi beth yn hollol yw eu gofynion. Mae'n rhaid i fentrau hyblyg fel hyn sy'n canolbwyntio ar y defnyddiwr ddod yn beth arferol.

Mae mecanweithiau ariannu cyhoeddus yn rym cryfach er newid nag ydym yn sylweddoli. Maent wedi dioddef ers amser maith oherwydd yr enw a oedd ganddynt am fiwrocratiaeth lethol a'r canlyniadau amherthnasol sy'n canolbwyntio ar gymwysterau sy'n gyfleus yn wleidyddol, hynny yw, rhai sy'n hawdd i'w cyfrif er mwyn mesur cyflawniad, ond nad oes ganddynt fawr o effaith o ran canlyniadau busnesau a'r agenda economaidd ehangach.

Un o brif ddadleuon yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yw bod angen i Gymru newid ei 'meddylfryd ariannu' fel bod arian cyhoeddus yn cael ei ystyried yn 'beth da sy'n gwneud pethau da', gan helpu rheolwyr SMEs i wneud yr hyn y maent am ei wneud mewn dull sy'n briodol iddynt hwy (gweler uchod) er mwyn sicrhau'r canlyniadau y maent am eu cyflawni.

15 Y GALW

Gellir ystyried y galw am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr o dri safbwynt sy'n gysylltiedig â'i gilydd.

- agwedd: beth sy'n peri i reolwyr ddymuno hyfforddiant a datblygiad?
- anghenion: beth yw anghenion rheolwyr o ran hyfforddiant a datblygiad?
- dulliau: pa ddulliau hyfforddi a datblygu sy'n well ganddynt?

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon eisoes wedi edrych ar agweddau negyddol tuag at hyfforddi a datblygu rheolwyr ac arweinwyr dan Rhwystrau uchod. Mae ymchwil ddiweddar yn dangos mai'r ffactorau canlynol sy'n annog ac yn ysgogi gweithgareddau hyfforddi a datblygu rheolwyr:⁸⁶

Ffactorau anogol	graddfa 1 - 5
Gallu gwneud y swydd	3.79
Strategaeth y cwmni	3.77
Potensial i gynyddu	3.69
Cymhelliant y staff	3.58
Cost datblygu rheolwyr	3.55
Cadw personél	3.40
Datblygiadau technolegol	3.40
Newid i'r strwythur	3.36
Y galw am reolwyr	3.32
Diwylliant y cwmni	3.26
Eraill yn y sector	2.72
Buddsoddwyr mewn Pobl	2.52

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon eisoes wedi edrych yn weddol drylwyr ar nifer o ddewisiadau o ran sgiliau a galluoedd rheolwyr ac arweinwyr, gyda rhywfaint o flaenoriaethu ar gyfer y DU gyfan. Fe fydd yr adran hon yn defnyddio amrywiaeth o ffynonellau i flaenoriaethu'r sgiliau a'r galluoedd hyn yng nghyd-destun Cymru.

Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru ym 1998 oedd y dadansoddiad mwyaf cynhwysfawr hyd yma o anghenion sgiliau yng Nghymru. Er ei fod yn canolbwyntio ar sgiliau gweithwyr yn gyffredinol yn hytrach na sgiliau rheolwyr ac arweinwyr yn benodol, mae'n cynnig golwg werthfawr ar ganfyddiadau'r gweithwyr ynghylch pwysigrwydd gwahanol sgiliau (â phwysiad yn ôl lefel y swydd) a sut y mae'r rhestr flaenoriaeth yn debygol o newid yn y dyfodol. Y deg sgil uchaf yn ôl eu trefn yn 1998, ac yn y rhagolygon ar gyfer 2007 oedd y canlynol:⁸⁷

Sgiliau	1998	2007
Cyfathrebu	1	3
Gallu dilyn cyfarwyddiadau	2	6
Deall anghenion y cwsmer	3	1
Y gallu i ddysgu	4	2
Dangos mentergarwch	5	5
Gweithio fel rhan o dîm	6	4
Llythrennedd	7	7
Rhifedd	8	9
Datrys problemau	9	10
Gwybodaeth am y cynnyrch	10	8

⁸⁶CEML (2000): papur gwaith *The Flow and Stock of UK Managers*

⁸⁷Business Strategies Ltd: Prosiect Sgiliau Dyfodol Cymru 1998

Dywedodd un sylwebydd nad yw'r rhan fwyaf o'r sgiliau y cyfeirir atynt, ar wahân i lythrennedd a rhifedd, yn gynnwys pendant systemau addysgu neu hyfforddi, ond yn ymddygiadau a ddysgir yn y swydd.⁸⁸

Mae Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru yn mynd ymlaen i ddadansoddi pwysigrwydd cymharol y sgiliau hyn yn ôl maint y cwmni a meddiannaeth:

Sgiliau	%	Maint y cwmni yn ôl nifer y gweithwyr				
		2-9	10-24	25-49	50-99	100+
Sgiliau cyfathrebu	88	0	+1	+1	-3	+3
Deall anghenion y cwsmer	88	0	+1	-2	-5	0
Y gallu i ddysgu	81	-1	+2	0	+1	+1
Sgiliau gweithio mewn tîm	81	-1	+3	+2	+5	+5
Dangos mentergarwch	80	+1	-2	-2	-10	-5
Gallu dilyn cyfarwyddiadau	79	-1	+4	0	+4	+1
Llythrennedd	76	-1	+3	0	+2	-4
Rhifedd	71	0	-2	-2	0	-6
Gwybodaeth am y cynnyrch	71	+2	-3	-7	-16	-14
Sgiliau datrys problemau	66	0	-3	-2	+6	-4
Trefnu eich dysgu/eich datblygiad eich hun	58	-1	+2	+2	+1	+7
Sgiliau sy'n benodol i'r swydd	57	0	0	+3	-2	+5
Sgiliau rheoli	50	-2	-2	+9	+8	+10
Sgiliau arwain	45	-1	+2	+11	+5	+11
Sgiliau TG sylfaenol	39	-1	+2	+6	+16	+17
Cymwysterau ffurfiol	24	-1	+2	+1	+8	+9
Sgiliau TG Uwch	16	0	-1	+5	+5	+14
Sgiliau'r iaith Gymraeg	11	0	0	-1	+2	0
Sgiliau ieithoedd modern	4	0	-1	0	-1	+5

*Nodiadau: Mae colofn 2 yn nodi % y gweithwyr sy'n dweud bod y set sgiliau yn bwysig iawn
Mae colofnau 3-5 yn nodi % y pwyntiau uwchlaw neu islaw'r cyfartaledd*

Mae'n arwyddocaol nodi cyn lleied o bwyslais a roddir ar sgiliau rheolwyr ac arweinwyr a chymwysterau ffurfiol yn y rhestr yn gyffredinol, a faint yn bwysicach yw'r rhain mewn cwmnïau â mwy na 25 o weithwyr.

Mae rhestru safleoedd y sgiliau yn ôl yr alwedigaeth yn dangos bod 'rheolwyr a gweinyddwyr corfforaethol' a 'rheolwyr a pherchnogion' oll yn dewis *anghenion cwsmeriaid, cyfathrebu a dangos mentergarwch* yn y tair sgil uchaf eu blaenoriaeth, ac nid yw'n syndod iddynt osod *rheolaeth ac arweinyddiaeth* yn gyntaf ac yn ail pan ofynnwyd iddynt restru safleoedd sgiliau oedd yn ymwneud â'u swyddi eu hunain.⁸⁹

Er bod *cymwysterau ffurfiol* yn isel ar y rhestr yn gyffredinol, mae hefyd yn bwysig nodi bod pobl broffesiynol ym maes iechyd, pobl broffesiynol ym maes addysg a phobl mewn galwedigaethau proffesiynol eraill oll yn eu gosod yn gyntaf wrth ystyried eu swyddi eu hunain.⁹⁰

Roedd gwaith ymchwil mwy diweddar a gynhaliwyd gan Grŵp Gwaith Cyngor Rheolaeth Cymru, dan gadeiryddiaeth Yr Athro Dylan Jones-Evans o Brifysgol Cymru Bangor, yn canolbwyntio ar anghenion cyfnewidiol rheolwyr er mwyn nodi'r sgiliau sy'n debygol o fod y rhai pwysicaf yn y dyfodol.⁹¹

⁸⁸CIPD (2001): Stevens, Ashton a Kelleher mewn adroddiad seminar ar Ddysgu yn y Gwaith yn Ewrop

⁸⁹Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru: Prif Adroddiad, tudalen 30

⁹⁰Ibid., tudalen 31

⁹¹Cyngor Rheolaeth Cymru: (2002) *Creu Arfer Da Mewn Rheolaeth Ar Gyfer y Dyfodol*

Un o gasgliadau pwysicaf yr astudiaeth hon yw y bydd rheolwyr yn parhau i fod angen y sgiliau rheoli a nodir ar hyn o bryd. Fodd bynnag, fe fydd angen i lawer o'r sgiliau hyn gael eu datblygu a'u hymestyn i ystyried strwythurau cyfundrefnol sy'n newid, y dulliau cyfnewidiol o weithio oherwydd datblygiad technoleg a phatrwm newidiol masnach y byd. Yn anad dim, fe fydd sgiliau rheoli pobl a sgiliau cyfathrebu yn bwysicach fyth yn y dyfodol.

Y canlynol yw'r sgiliau newydd gofynnol i reolwyr sy'n cael eu nodi yn yr adroddiad: ⁹²

- technoleg
- arweinyddiaeth
- entrepreneuriaeth
- defnyddio amser
- meddwl agored
- gweithio mewn partneriaeth
- datblygiad personol a datblygiad staff

Byddwn yn edrych ar y rhain yn fwy manwl yn Atodiad 5.

Mae arolygon cenedlaethol eraill wedi nodi amrediad tebyg o alluoedd rheoli allweddol ar gyfer y dyfodol. ⁹³

Disgwylir i newidiadau yn yr amgylchedd gwleidyddol (gan gynnwys dadreoleiddio ac integreiddio Ewropeaidd), ailstrwythuro economaidd a'r technolegau newydd gyfrannu at y gofynion cyfnewidiol o ran sgiliau ... gan gynnwys:

- y gallu i reoli newid, ansicrwydd, anghysonder
- dysgu ac addasu
- datblygu arddull arwain sy'n trawsnewid
- sgiliau hwyluso, mwy o ymwybyddiaeth o'r diwylliant a datblygu gweithredu ar y cyd
- gonestrwydd a chyflawni datblygiad cynaladwy

Mae'r sgiliau rheoli gofynnol ar gyfer busnesau bychain yn cael eu crynhoi fel a ganlyn: ⁹⁴

Mae angen amrywiaeth eang o sgiliau ar reolwyr busnesau bychain. Yn eu plith mae sgiliau ymarferol neu sgiliau seiliedig ar dasg benodol (megis marchnata, cyfrifon a gallu gweinyddol); galluoedd meddwl a chynllunio strategol a dadansoddol; a sgiliau sy'n ymwneud â phobl o fewn y busnes a thu hwnt iddo.

Fe fydd angen ystod eang iawn o alluoedd i sicrhau rheolaeth effeithiol, yn amrywio o sgiliau â diffiniad cul i rai mathau o ymddygiad ac agwedd bersonol. Fe fydd angen gwybod beth (gwybodaeth), gwybod pam (dealltwriaeth) a gwybod pwy (y gallu i ddysgu oddi wrth rwydweithiau o berthnasau allanol) yn ogystal â gwybod sut.

Mae nifer uchel y busnesau bychain ynddo'i hun yn golygu y byddant yn amrywiol dros ben. Gan fod yr amcanion busnes a'r strwythurau rheoli yn wahanol iawn hefyd, golyga hyn y bydd angen setiau sgiliau gwahanol ar gyfer pob un. Fe fydd yr anghenion o ran sgiliau hefyd yn newid wrth i fusnes ddatblygu neu wrth i'w amgylchedd newid.

Roedd yr adran flaenorol, *Datblygiad a Hyfforddiant* yn pwysleisio pwysigrwydd dulliau anffurfiol o hyfforddi a datblygu, sydd yn arbennig o briodol i'r sgiliau a'r medrau a nodir uchod.

⁹²Ibid.,

⁹³SFEDI: *Small Business Skills Assessment 2002*, tudalen 17, yn dyfynnu Winterton ac eraill, 2000.

⁹⁴Ibid., tudalen 4

Roedd adroddiad SFEDI y cyfeiriwyd ato yn yr adran flaenorol yn crynhoi yn blaen ac yn gryno y materion hynny sy'n ymwneud â dulliau darparu i SMEs. ⁹⁵

Gwyddom fod y rheolwr-berchennog yn gwerthfawrogi:

- dysgu trwy ddatrys problemau uniongyrchol/cyfredol
- dysgu/rhwydweithio â chymheiriaid
- dysgu fesul tamaid ar adeg ac mewn lle sy'n gyfleus i fusnesau bychain
- mentora anffurfiol
- darparu mewn iaith briodol i fusnesau bychain
- darparu trwy hwyluswyr y mae'r rheolwr-berchennog yn gallu ymddiried ynddynt

Gwyddom mai ychydig iawn o fusnesau bychain sydd â diddordeb mewn asesu, cymwysterau neu ddyfarniadau ansawdd oni bai fod eu hangen arnynt i fasnachu, neu os derbyniant hwy fel 'bonws ychwanegol' am gwblhau rhywbeth roeddent am ei wneud beth bynnag at ddibenion datrys problemau eraill. Rhaid i'r rhwydwaith darparu, felly, allu datblygu ymyraethau bychain sy'n cyfateb i iaith busnesau bychain, h.y. "Sut alla' i?", "Pwy sy'n gwybod ynglŷn â?", yn hytrach na chael rhywun yn gwerthu NVQ mewn Gofal am Gwsmeriaid neu ddyfarniad Buddsoddwyr mewn Pobl iddynt.

Mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** yma'n dadlau bod angen newid mewn pedwar maes er mwyn gwneud gwahaniaeth o bwys i'r galw am ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr:

- newid diwylliant
er mwyn lleihau'r rhwystrau ac ysgogi a chynyddu nifer y bobl sy'n manteisio ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr
- newid mewn dull dadansoddi anghenion
er mwyn helpu rheolwyr i nodi'n fwy manwl eu hanghenion datblygu hwy eu hunain mewn perthynas â'u busnes eu hunain, a nodi eu cefndir a'u harbenigedd unigryw.
- newid mewn dulliau hyfforddi a datblygu:
er mwyn sicrhau bod y dulliau hyfforddi a datblygu yn cyfateb i'r anghenion a nodir o ran datblygu, a gofynion y rheolwyr fel unigolion ac yn eu busnesau.
- newid yn y mecanweithiau ariannu.
er mwyn cefnogi cyfleoedd hyfforddi a datblygu anffurfiol, yn ogystal â'r dulliau mwy traddodiadol.

⁹⁵SFEDI, *There is another way*, 2002

16 Y CYFLENWAD

Nid mater o “pwy sy’n cyflenwi pa hyfforddiant a datblygiad ac ymhle” yw cyflenwad, eithr rhyngweithio cymhleth rhwng pedwar grŵp:

- dylanwadwyr
- noddwyr
- darparwyr
- cyflogwyr

Ymhlith y *dylanwadwyr* mae adrannau'r llywodraeth, asiantaethau'r llywodraeth, cyrff ymchwil, a'r amrediad cyfan o strategaethau a chynlluniau gweithredu o amrywiaeth o ffynonellau.

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

Ymhlith y *darparwyr* mae'r rhai o unrhyw sector, boed cyhoeddus, preifat neu wirfoddol, sy'n darparu cefnogaeth datblygu i reolwyr ac arweinwyr, wyneb-yn-wyneb i unigolion neu grwpiau.

Mae'n bosibl bod cynnwys *cyflogwyr* yn y rhestr cyflenwyr yn ymddangos yn annisgwyl, ond mae pwysigrwydd dysgu anffurfiol a nifer uchel y cwmnïau sy'n darparu hyfforddiant mewnol, yn golygu bod cyflogwyr eu hunain yn cyflenwi llawer iawn o'r hyfforddiant a'r datblygiad.

Mae llawer o gyrff yng Nghymru yn chwarae rhannau deul os nad triphlyg fel dylanwadwyr, noddwyr a darparwyr. Fel y gwelwyd eisoes, ceir dadl gref mai nawdd yw'r dylanwad pwysicaf un.

Ceir matrices o'r pedwar yma yng Nghymru ar y dudalen nesaf ond, ar hyn o bryd, mae i'w weld ar ffurf sampl yn hytrach nag ar ffurf rhestr gynhwysfawr. Un o ofynion allweddol yr **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yw mapio'r nawdd a'r ddarpariaeth cefnogaeth hyfforddi a datblygu rheolwyr ac arweinwyr o bob ffynhonnell. Unwaith y bydd hyn wedi'i gwblhau, fe fydd modd diweddarau'r matrices ar gyfer Cymru.

Mae'r ffaith fod dylanwadwyr, noddwyr, darparwyr a defnyddwyr yng Nghymru yn gorfod rhyngweithio â'i gilydd, ac yn gorfod rhyngweithio â phobl mewn gwahanol rannau o'r DU, a hynny mewn dulliau amrywiol, yn golygu bod y matrices cyflenwi hyd yn oed yn fwy cymhleth.

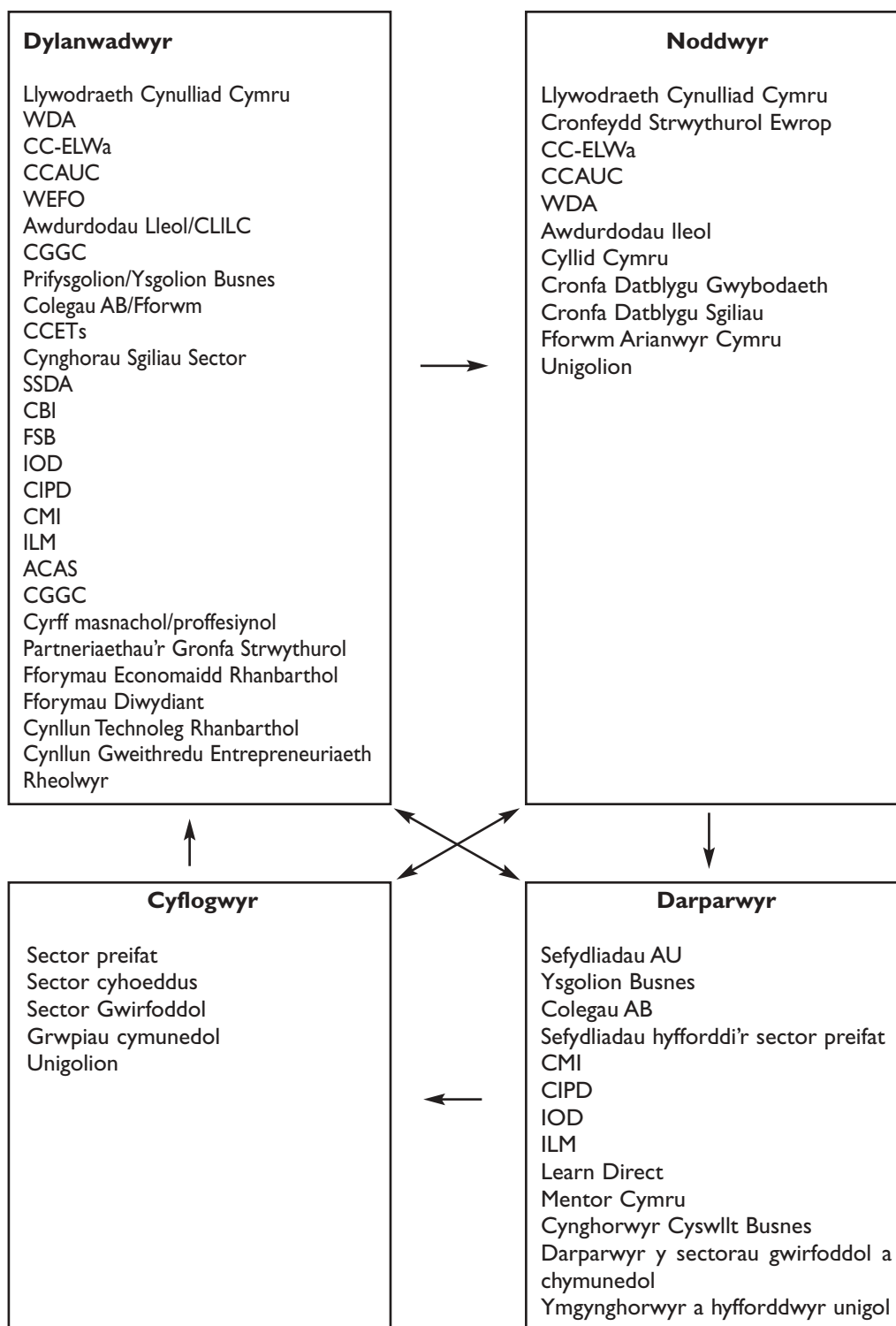
Ymhlith y dylanwadwyr yng ngweddill y DU mae: llywodraeth Prydain, DTI, AAS, SBS, Ysgolion Busnes, Prifysgolion a chyrff canolog CIPD, CMI, ILM, CBI, IOD, FSB, ACAS a sefydliadau eraill niferus y cyfeirir atynt yn Atodiad 3 ac Atodiad 8.

Nid yng Nghymru yn unig y mae'r darparwyr, ychwaith. Nid oes yr un rheswm pam na ellir cael cefnogaeth datblygu ar gyfer rheolwyr yng Nghymru o rannau eraill o'r DU. Yn wir, fe fydd Cymru dan anfantais os yw'n methu â manteisio'n llawn ar gyfleoedd hyfforddi a datblygu a geir y tu allan i'r wlad.

Hefyd, ar lefel llywodraeth ac asiantaeth, wedi'r datganoli, nid yw hi wastad yn amlwg p'un a ddylai'r sbardun ar gyfer cyflenwi rhai meysydd datblygu rheolwyr ac arweinwyr ddod o'r tu allan i Gymru ai peidio.⁹⁶

⁹⁶Gweler Atodiad 3: Ymateb Cyngor Rheolaeth Cymru i argymhellion yn Adroddiad Terfynol CEML.

Matrics Cyflenwad Rheolwyr ac Arweinwyr yng Nghymru



Rhaid i'r rhyngweithio rhwng y pedwar grŵp yma, ac o fewn y pedwar grŵp yma fod yn barhaus ac yn gynhyrchiol, ond dyma un o fethiannau'r trefniadau cyfredol. ⁹⁷

⁹⁷CEML (2000): *Management and Leadership Development: Building Future Supply*, tudalen 10.

Mae'r ochr gyflenwi yn wasgaredig iawn. Mae'n ymddangos mai cymharol ychydig o gyswllt a geir rhwng gwahanol fathau o ddarparwr - er enghraifft addysg bellach ac addysg uwch, neu ddarpariaeth y sector cyhoeddus a'r sector preifat. Yn aml, fe fydd pob un yn gweithredu yn ei faes ei hun. Ni fydd darparwyr addysg ffurfiol yn ymwneud â'r dysgu sy'n digwydd yn y gweithle.

Mae hyn yn ei gwneud yn anodd i ochr y galw ddarganfod beth sydd ar gael, boed rheiny'n gyflogwyr neu'n unigolion. ⁹⁸

Bydd cyflogwyr yn ei chael yn anodd i nodi pa ddarpariaeth sy'n diwallu eu hanghenion. Nid ymwneud â materion bras fel safonau mae hyn, ond yn hytrach ymwneud ag amlygrwydd, perthnasedd a ph'un a yw'n addas i'r diben ai peidio. A all y cyflogwyr ddarganfod yn hawdd beth sydd ar gael? A yw'r ddarpariaeth yn cyfateb i gyd-destun y sector, strwythurau'r cwmni, arddulliau rheoli a strategaethau datblygu?

Mae'r ochr gyflenwi yn parhau i dueddu i ganolbwyntio ar hyfforddiant drwy gyrsiau byr sy'n cael eu cyflwyno fesul tamaid i'r gweithwyr gan hyfforddwyr proffesiynol, er gwaetha'r galw am ddulliau newydd o ddysgu. ⁹⁹

Nid rhywbeth sy'n cael ei drosglwyddo fesul darn ar ffurf cyrsiau hyfforddi byr yw gwybodaeth erbyn hyn. Mae llawer o'r wybodaeth sydd o werth i'r sefydliad wrth iddo geisio cyflawni'i amcanion wedi'i hymgorffori yng ngwybodaeth ddealedig y gweithwyr ... bydd dysgu yn digwydd trwy ryngweithio ag eraill a gallu'r unigolyn neu'r grŵp i ddatrys problem pan fydd un yn codi. ... Nid 'defnyddiwr' yr hyfforddiant mo'r gweithiwr bellach ... ond fe ddaw ef neu hi yn asiant gweithredol yn y broses o ddysgu. Nid yw dysgu wedi ei gyfyngu mwyach i'r ystafell ddosbarth, i'w drosglwyddo'n ddiweddarach i'r gweithle; yn hytrach na hynny, caiff ei ymgorffori yn nhrefniadaeth y gwaith a'r broses cynhyrchu ... Yn y cyd-destun yma, caiff rôl yr hyfforddwr ei newid yn rôl hwyluswr, sef rhywun sy'n darparu cyngor a chyfarwyddyd i'r dysgwyr a'r rheolwr atebol ar sut i gefnogi a hwyluso'r broses dysgu.

Nid yw hyn yn golygu bod dyddiau dysgu ffurfiol y tu allan i'r gweithle, yn arddull yr ystafell ddosbarth, gyda chymhwyster ar ddiwedd y 'cwrs' efallai, wedi darfod.

Nac ydynt yn wir. Mewn sawl proffesiwn, ac ar gyfer sgiliau rheoli lefel uwch sy'n ymwneud â chynllunio busnes, cyllid, strategaeth, y ffurfiau mwy confensiynol ar ddysgu a hyfforddi yw'r llwybrau datblygu mwyaf effeithiol. Ond hyd yn oed yn y fan yma, ceir dryswch ac ansicrwydd sylweddol ynghylch beth yn hollol sydd ar gael, ei safon, a'i berthnasedd i anghenion unigolion a busnesau unigol. Hefyd, nid yw nifer y cymwysterau a enillir yn dangos bod mwy na chyfran fechan iawn o reolwyr neu ddarpar reolwyr yn ymwneud ag ef.

Mewn Addysg Uwch, mae p'un a ddefnyddir y diffiniad eang o Astudiaethau Busnes a Gweinyddiaeth ynteu'r diffiniad culach sef Busnes a Rheolaeth yn cymhlethu'r dadansoddi. Mae ffigurau'r DU ar gyfer y ddau ym 1999/2000 fel a ganlyn: ¹⁰⁰

	CYFANSWM	Gradd gyntaf	Israddedi-gion eraill	CYFANSWM ISRADEDEDIGION	Gradd uwch	Uwchradd-edigion eraill	Cyfanswm Uwchraddigion
Astudiaethau Busnes a Gweinyddiaeth	67,736	31,910	10,100	42,010	15,788	9,938	25,726
Busnes a Rheolaeth	44,576	19,100	6,780	25,880	11,078	7,618	18,696

Mae nifer y graddau cyntaf a ddyfarnwyd ym maes Astudiaethau Busnes a Gweinyddiaeth yn dangos cynnydd o 23% o'r rhif bum mlynedd ynghynt, ac mae'r gyfradd cynnydd hon yn ddwbl cyfradd yr holl bynciau gradd gyntaf.

⁹⁸ibid.

⁹⁹ILO (2002): Ashton, Sung: *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*, tudalen 95

¹⁰⁰CEML (2002): *The Contribution of UK Business Schools to developing Managers and Leaders*, t. 12

Yng Nghymru, cedwir data ar gyfer Astudiaethau Busnes a Gweinyddiaeth yn unig. Ym 1999/2000, fe gofrestrodd 14,040 o fyfyrwyr ar gyfer y maes pwnc hwn, bron yr un fath â'r flwyddyn flaenorol (14,049). Roedd canlyniadau'r ddwy flynedd fel a ganlyn: ¹⁰¹

	Uwchraddedigion	Gradd gyntaf	Israddedigion eraill	CYFANSWM
1998/1999	883	1,730	1,540	4,153
1999/2000	897	1,805	1,219	3,921

Ym 1999/2000, roedd y nifer a gofrestrodd ar gyrsiau Astudiaethau Busnes a Gweinyddiaeth, yn ôl y sefydliad, fel a ganlyn: ¹⁰²

Prifysgol Morgannwg	4,651	Athrofa Gogledd Ddwyrain Cymru	660
Prifysgol Caerdydd	2,366	Prifysgol Cymru, Abertawe	576
Athrofa Prifysgol Cymru, Caerdydd	2,031	Prifysgol Cymru, Aberystwyth	501
Coleg Prifysgol Cymru, Casnewydd	1,835	Prifysgol Cymru, Bangor	311
Athrofa Addysg Uwch Abertawe	1,043	Coleg Prifysgol Cymru Llanbedr Pont Steffan/Coleg y Drindod	51

Y tu allan i Addysg Uwch ledled y DU, ym 1999/2000 cafwyd 48,535 o gymwysterau rheoli ar Lefel 3 neu uwch; 38,989 ar Lefel 3; 9,546 ar Lefel 4/5. Daw'r cymwysterau o bob ffynhonnell: NVQ, SVQ, Sefydliad Siartredig y Rheolwyr (CMI), Sefydliad Rheolaeth Oruchwyliol (ISM, sydd bellach wedi ymuno â NEBS i ffurfio'r Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth (ILM)), Rheolaeth NEBS (gweler y nodyn blaenorol), a chymwysterau rheoli heb fod yn rhai N/SVQ y mae System Gwybodaeth am Gymwysterau Galwedigaethol yr Adran Addysg a Sgiliau yn eu cofnodi. ¹⁰³

Mewn colegau AB yng Nghymru ym 1999/2000 enillwyd 12,804 o gymwysterau Busnes a Rheolaeth ar Lefelau 2 i 5. 8,052 ar Lefel 2; 4,558 ar Lefel 3; 194 ar Lefel 4/5. ¹⁰⁴

Ond bychan yw nifer y cymwysterau AU a'r rhai nad ydynt yn gymwysterau AU o'u cymharu â nifer y rheolwyr, sef tua 4 miliwn yn y DU gyfan, a thua 150,000 yng Nghymru. ¹⁰⁵

O ystyried nifer y rheolwyr yn y DU, rhaid casglu nad oes gan ddarpariaeth addysg rheoli y system addysg uwch ond effaith gyfyngedig iawn ar y cyflenwad sgiliau rheoli.

Er hynny, mae ystadegau yn dadlau bod nifer y cymwysterau AU o'u cymharu â'r boblogaeth rheoli ychydig yn uwch yng Nghymru nag yng ngweddill y DU.

O safbwynt SME: ¹⁰⁶

Mae rheolwyr mewn busnesau bychain yn llai tebygol o fod â graddau na'r rheiny sydd mewn busnesau mwy. 18% yw cyfran y graddedigion sy'n rheolwyr busnesau â rhwng 1 a 10 o weithwyr, sef llai na hanner cyfran nifer y graddedigion mewn busnesau mawr a chanolig eu maint, sef 38%.

Mae gweithwyr mewn busnesau bychain yn llai tebygol o fod ag unrhyw gymhwyster ffurfiol. Nid oes gan 14% y staff mewn busnesau lle cyflogir 1-10 o bobl gymwysterau, o'u cymharu â 9% mewn mentrau mawr a chanolig eu maint.

¹⁰¹Ffynhonnell: ELWa o ystadegau HESA

¹⁰²Ibid.

¹⁰³CEML (2002): *Managers and Leaders – raising our game*, tudalen 31

¹⁰⁴Ffynhonnell: ELWa o Gofnodion Myfyrwyr Unigol

¹⁰⁵The Work Foundation: *Can the UK learn to manage?* 2002

¹⁰⁶SFEDI: *Small Business Skills Assessment 2002*, tudalen 4

Mae nifer blynyddol y graddedigion mewn astudiaethau busnes a gweinyddiaeth wedi codi o bron i chwarter dros y pum mlynedd diwethaf i ychydig dan 32,000. Dim ond tua wythfed rhan o nifer y bobl sy'n cychwyn busnes bob blwyddyn heb brofiad blaenorol yw hyn o hyd.

Nid nifer y bobl sy'n ennill cymwysterau rheoli yw'r mater allweddol, ond p'un a yw cyflenwad y cyfleoedd hyfforddi a datblygu rheolwyr yn diwallu anghenion y rheolwyr.¹⁰⁷

Mae patrwm amrywiol i'r galw a phatrwm amrywiol i'r ochr gyflenwi hefyd, sef darparwyr addysg a hyfforddiant y sector preifat a'r sector cyhoeddus, ymgynghorwyr, gweithgareddau hyfforddi a datblygu y cyflogwyr eu hunain, yn rhai ffurfiol ac yn anffurfiol. Mae'n bwysig cydnabod graddau'r hyn y mae cyflogwyr yn ei wneud drostynt eu hunain; mae cyflogwyr felly yn rhan o'r broses cyflenwad a galw.

Ar lefel gyfredol y galw, nid oes yn ein barn ni unrhyw brinder cyflenwad y gellir ei fesur. (Fodd bynnag, yn achos cwmnïau sy'n gweithredu ar draws ffiniau rhyngwladol, mae yna brinder darparwyr hyfforddiant sy'n gallu gweithio yn eu gwahanol leoliadau.) Mae'r materion rydym wedi eu nodi yn ymwneud mwy â chyfateb y cyflenwad i'r galw, ac â safon.

Yng Nghymru, ceir 13 o sefydliadau Addysg Uwch, 23 o golegau Addysg Bellach (gan gynnwys rhai aml-safle), a rhyw 200 o ddarparwyr hyfforddiant yn y sector preifat. Yn ogystal â hyn, fe all unigolion fanteisio ar raglenni hyfforddi y mae sefydliadau cenedlaethol megis CIPD, CMI, ILM, ac IOD yn eu darparu. Mae darpariaeth y sector cyhoeddus wedi ei hachredu'n llawn, ond mae'n bosibl na fydd yn ddigon perthnasol, tra gallai darpariaeth y sector preifat fod â mwy o ffocws ar anghenion a nodir, ond fe all amrywio o ran ansawdd. Ar yr un pryd, ni fydd hyfforddiant anffurfiol a mewnl yn cael ei gydnabod na'i gyfrif, ac ni cheir adroddiadau arno.

Yn y ddrysfâ ddarpariaeth yma, y problemau sylfaenol wrth geisio cyfateb y cyflenwad i'r galw yw'r cysylltedd rhwng y ddau fath, a'r gallu i asesu ansawdd. Sut y bydd rheolwyr yn dod o hyd i'r ffynhonnell hyfforddiant mwyaf priodol iddynt hwy a'u staff? Nid oes unrhyw gronfa ddata ganolog, ac mae'n rhaid holi hyd yn oed y ffynonellau sydd wedi'u hen sefydlu yn ôl eu cynnyrch ac nid yn ôl yr angen, ac mewn llawer achos mae amrediad y cyrsiau mor eang fel bod y rheolwr ar goll o'r cychwyn.

I ddechrau, felly, mae'n rhaid adeiladu cronfa ddata gynhwysfawr o'r holl ddarpariaeth datblygu rheolwyr a geir yng Nghymru. Dylai'r gronfa ddata hon gynnwys sylwadau gan ddefnyddwyr ynglŷn ag ansawdd, perthnasedd ac effaith cwrs penodol iddynt hwy (fel yr adolygiadau llyfrau a ddarperir gan ddarlennwyr ar Amazon).

Wrth sefydlu cronfa ddata, rhaid dechrau cyfathrebu â'r darparwyr ynghylch natur eu cynnig, a'i berthnasedd i reolwyr sy'n gweithio, gyda phwyslais ar y sgiliau 'meddal', sef trin pobl, amwysedd a newidiadau, yn hytrach na sgiliau 'caled' marchnata, ariannu, cynllunio busnes a strategaeth.

Rhaid i ddarparwyr yng Nghymru fod y gorau o'u bath os yw'r rheolwyr i ystyried yn ddifrifol yr hyn sydd ganddynt i'w gynnig yn hytrach na mynd i chwilio yn rhywle arall, boed yn Lloegr neu dramor, am y gefnogaeth angenrheidiol.

Ond 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. "Cynghorydd profiadol y gellir ymddiried ynddo" yw mentor, a chyfieithu diffiniad a geir yn ngeiriadur Oxford, a "cynghorydd 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 sgil dealltwriaeth, cydymdeimlad a pherthynas dda. Ni ellir gorfodi mentor ar rywun, mae'n rhaid eu dewis.

¹⁰⁷CEML (2002): *Management and Leadership Development: Building Future Supply*, tudalen 9.

Ni fydd y mentor yn dweud wrthyhych 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 fentor 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 reolwyr 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.

Fodd bynnag, erys y broblem sylfaenol, sef nad yw ochr y cyflenwad – dylanwadwyr, darparwyr a noddwyr eto wedi cysylltu'n iawn ag ochr y galw.¹⁰⁸

Mae busnesau bychain yn ystyried datblygu'r gweithlu yn un yn unig ymhlith amrywiaeth o opsiynau allai wella'u sefyllfa gystadleuol. Un strategaeth yn unig i hybu cynhyrchiant yw buddsoddi yn y gweithlu. Weithiau gellir cyflwyno achos busnes dros ddatblygu'r gweithlu, ond nid bob tro. Yn yr achosion hyn, mae'n bosibl targedu unigolion ynghylch y ddadl dros ddatblygiad personol. Mewn geiriau eraill, mae'n bosibl na fydd modd argyhoeddi'r rheolwr-berchennog o'r achos busnes dros ymyrraeth datblygu'r gweithlu ledled y sefydliad, er enghraifft rhaglen "Adeiladu Gwell Busnes" Buddsoddwyr, ond mae'n bosibl y bydd modd darbwyllo'r rheolwr-berchennog neu aelodau o staff i fuddsoddi mewn datblygu'u sgiliau trwy gyrsiau byr, mentora neu gymorth ar-lein. O'r man cychwyn di-nod yma ar lefel unigolion fe fydd yr AAS ac SBS yn y pen draw yn dal yn llwyddo i sicrhau'r canlyniad y maent yn ei geisio ar gyfer y sefydliad, sef cydnabyddiaeth Buddsoddwyr mewn Pobl.

Mewn geiriau eraill, mae'r cynnig cychwynnol i fusnesau bychain yn aml yn rhy fawr ac yn rhy gymhleth i'r achos busnes eu darbwyllo, lle byddai cam bychan fel arddangos manteision dysgu ar lefel unigolion yn well man cychwyn.

Pan fydd cyfle i gysylltu â chynnig priodol i fusnesau bychain, fe fydd darparu cynllun datblygu'r gweithlu yn aml yn amhriodol o ran cwmpas, ansawdd a'r gallu i fusnesau bychain fanteisio arno'n rhwydd. Ni fydd mentrau cynaladwy ar gyfer datblygu'r gweithlu mewn cwmnïau bychain yn digwydd nes y bydd y rhwydwaith darparwyr yn cynnig y gwerth am arian y mae'r rheolwr-berchennog yn ei haeddu.

Nid oes digon o gynnydd o ran paratoi'r modd, y cyfrwng a'r bobl i ddarparu cynlluniau priodol i ddatblygu'r gweithlu. Dyma ddylai fod yn brif ffocws i SFEDI ar ran yr AAS a'r SBS...

Mae adroddiad SFEDI y daw'r darn hwn ohono hefyd yn cynnig enghraifft esboniadol neu fodel o sut y gellid darparu cyfleoedd hyfforddi a datblygu rheolwyr yn y dyfodol.

Mae hyn yn cyfateb i Ganolfan Iechyd a Ffitrwydd. Fe fydd y Ganolfan yn darparu amrywiaeth eang o gyfleusterau a phrofiadau lle gall aelodau gymryd rhan, ac fe fydd y Ganolfan yn cael ei mesur yn ôl y safonau hyn. Yn y sefyllfa yma, fe fydd unigolion yn cael eu tywys gan hyfforddwyr, yn pennu eu nodau personol eu hunain – gostwng pwysedd eu gwaed, gwella'u ffitrwydd personol ac ati - a byddant yn defnyddio cyfleusterau'r Ganolfan i gyflawni'r nodau hyn. Gall SFEDI helpu'r AAS a'r SBS i gyflawni 'aelodau' busnesau bychain sy'n 'ffit' trwy ddarpariaeth datblygu'r gweithlu sy'n cael ei gyflenwi o ganolfannau cymeradwy. Yna fe fydd aelodau'r busnesau bychain yn cael eu recriwtio trwy bartneriaethau sy'n codi'n naturiol yn y sector preifat, gyda chymorth cymelliannau'r llywodraeth. Pan fyddant yn cael eu cyflwyno i'w canolfan, byddant yn cael cynnig amrediad eang o ymyraethau dysgu a gymeradwyir gan SFEDI oddi wrth gynghorwyr, mentoriaid, hyfforddwyr a hwyluswyr. Gall yr unigolyn gyflawni ei nodau dysgu er mwyn ennill tystysgrif a gydnabyddir yn genedlaethol a gall y busnes gyflawni nodau datblygu'r gweithlu i ennill cydnabyddiaeth Buddsoddwyr mewn Pobl.

¹⁰⁸SFEDI (2002): *There is another way*. Gweler Atodiad 4

P'un a oedd SFEDI eu hunain yn ymwneud â menter o'r fath yng Nghymru ai peidio, mae'r **Agenda ar gyfer Gweithredu** hon yn argymhell y dylid defnyddio'r model hwn i newid meddylfryd dylanwadwyr, noddwyr, darparwyr a'r rheolwyr eu hunain ynghylch y ffyrdd gorau o ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr.

Mae angen cefnogaeth datblygu a hyfforddi rheolwyr, o ba bynnag ffynhonnell y daw honno, sydd:

- yn eang (o ran lefel a chynnwys)
- yn hyblyg (o ran adeg, amser a lleoliad)
- yn berthnasol (i anghenion y busnes a'r sefydliad)
- yn gwneud gwahaniaeth mesuradwy (i unigolion a sefydliadau)

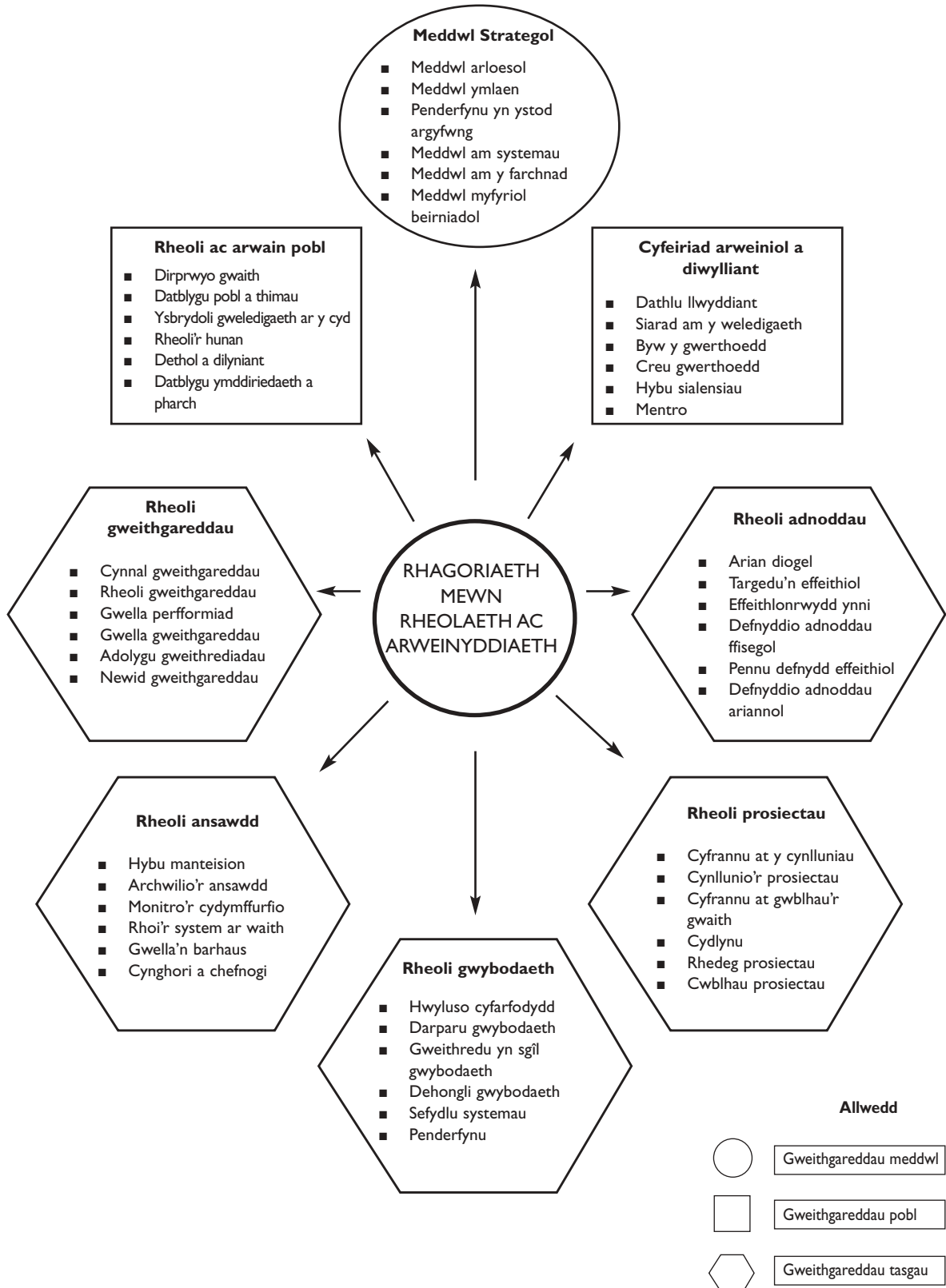
ac mae'r priodweddau hyn, o'u cyfri gyda'i gilydd, yn diffinio ansawdd.

Atodiadau



ATODIAD I

CEML: Galluedd Rheoli ac Arwain:



ATODIAD 2

Map Swyddogaethol o Reolaeth ac Arweinyddiaeth, 2003

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

1 Darparu Cyfeiriad

- Datblygu gweledigaeth ar gyfer y dyfodol
 - Mapio eich sefydliad a'i amgylchedd nawr ac yn y dyfodol.
 - Mapio eich rhan chi yn y cyd-destun ehangaf
 - Datblygu gweledigaeth a strategaeth eich sefydliad.
 - Cynllunio dyfodol eich maes cyfrifoldeb chi
- Sicrhau ymrwymiad a darparu arweinyddiaeth
 - Cyflawni gweledigaeth a strategaeth eich sefydliad
 - Arwain pobl
- Llywodraethu
 - Sicrhau eich bod yn cydymffurfio â gwerthoedd a fframweithiau moesol a chyfreithiol
 - Rheoli risgiau yn unol â nodau a rennir.

2 Hwyluso Newidiadau

- Arwain arloesedd
 - Meithrin arloesedd
 - Arloesi
- Rheoli newidiadau
 - Cynllunio a gweithredu newidiadau
 - Datblygu a chynnal strwythurau a systemau'r sefydliad

3 Cyflawni Canlyniadau

- Arwain gweithrediadau a phrosiectau busnes
 - Arwain y busnes i gyflawni nodau ac amcanion
 - Arwain y gweithrediadau i gyflawni canlyniadau penodol
 - Arwain rhaglenni
 - Arwain prosiectau i gyflawni canlyniadau penodol
- Diwallu anghenion y cwsmer
 - Hybu cynhyrchion a/neu wasanaethau i'r cwsmeriaid
 - Sicrhau contractau i gyflenwi cynhyrchion a/neu wasanaethau
 - Cyflenwi cynhyrchion a/neu wasanaethau i'r cwsmeriaid
 - Datrys problemau i'r cwsmeriaid
 - Sicrhau ansawdd y cynhyrchion a/neu'r gwasanaethau

4 Gweithio gyda Phobl

- Adeiladu perthnasau
 - Adeiladu perthynas eich sefydliad â chwsmeriaid
 - Datblygu perthnasau â chwsmeriaid
 - Datblygu perthnasau â chydweithwyr
 - Datblygu a chynnal perthnasau â budd-ddeiliaid
 - Rheoli gwrthdaro
- Datblygu rhwydweithiau a phartneriaethau
 - Datblygu rhwydweithiau personol
 - Arwain partneriaethau
- Rheoli pobl
 - Gwerthfawrogi a hybu amrywiaeth
 - Recriwtio pobl
 - Cynnal lefelau staffio
 - Rheoli datblygiad pobl
 - Hyfforddi pobl yn y gwaith
 - Darparu cyfleoedd dysgu anffurfiol
 - Rheoli perfformiad pobl
 - Rheoli trefniadau gwaith hyblyg
 - Cadw pobl
 - Helpu pobl i fynd i'r afael â'u problemau
 - Trin perfformiad anfoddfaol
 - Adeiladu timau

5 Defnyddio Adnoddau

- Rheoli adnoddau ariannol
 - Nodi a sicrhau'r arian angenrheidiol i gyflawni nodau ac amcanion
 - Rheoli'r arian i gyflawni nodau ac amcanion
 - Rheoli cyllidebau
- Rheoli adnoddau ffisegol a thechnoleg
 - Penderfynu p'un a ddylid gwneud neu brynu cynhyrchion a/neu wasanaethau
 - Prynu cynhyrchion a/neu wasanaethau o'r tu allan
- Rheoli adnoddau ffisegol a thechnoleg
 - Sicrhau a rheoli'r adnoddau ffisegol angenrheidiol
 - Defnyddio adnoddau mewn modd mwy cynaladwy yn barhaus
 - Defnyddio technoleg yn effeithiol ac yn effeithlon
 - Darparu amgylchedd ac arferion gweithio iach, diogel, sicr a chynhyrchiol
- Rheoli gwybodaeth
 - Rheoli systemau ar gyfer gwybodaeth a chyfathrebu
 - Defnyddio gwybodaeth wrth benderfynu
 - Datblygu gwybodaeth a sicrhau ei bod ar gael

- Cyfathrebu gwybodaeth
- Defnyddio cyfarfodydd i gyflawni amcanion

6 Rheoli'r hunan a sgiliau personol

- Rheoli eich hunan
- Rheoli eich cyfraniad eich hun
- Datblygu eich gwybodaeth, eich sgiliau a'ch hyfedreddau

ATODIAD 3

Cynulliad Cenedlaethol Cymru: Cyflawni Gwell Llywodraeth - Cysyniad Arweinydd

Amcanion	Priodweddau	Ymddygiad
Gosod gweledigaethau	<p>Peri i'r tîm gredu y gallant gyflawni</p> <p>Gosod y cyd-destun ar gyfer cyflawni, a mabwysiadu'r rôl briodol</p> <p>Bod yn eglur ynghylch yr hyn maent am i bobl ei gyflawni, a gwirio bod pobl yn gwybod beth y mae disgwyl iddynt ei gyflawni</p>	<p>Yn cyfathrebu'n fywiog, yn bersonol ac yn eglur, fel bod y tîm yn cofio beth a ddywedodd</p> <p>Yn adeiladu partneriaethau effeithiol â staff ar bob lefel yn y cwmni a thu allan iddo</p> <p>Yn creu hinsawdd llawn pwrpas</p> <p>Nid yw'n disgwyl gwybod yr holl atebion</p>
Adeiladu timau	<p>Annog ymdeimlad o gydgryfroldeb</p> <p>Sefydlu'r tîm perfformiad uchel gyda'r cynysgedd gywir o sgiliau, arbenigedd a gwybodaeth</p> <p>Gwneud y tîm yn fwy na'r unigolyn</p>	<p>Yn canmol gwaith a wneir yn dda ac yn dathlu llwyddiant</p> <p>Yn diolch yn bersonol ac yn annog pobl eraill i wneud yr un fath</p> <p>Yn creu perthnasau llawn ymddiriedaeth ac yn meithrin ymddiriedaeth ymhlith aelodau'r tîm</p> <p>Yn cymell ac yn annog safonau cyflawniad uchel</p> <p>Yn annog dadleuon cadarn a gonestrwydd, yn rhannu ei syniadau ei hun yn gynnar</p> <p>Yn hael â'i amser</p> <p>Yn annog pobl i fod yn rhan o'r dasg o benderfynu beth y mae angen ei wneud, ac yn rhoi cyfle i bob aelod o staff gyfathrebu'n ddi-rwystr</p>

Amcanion	Priodweddau	Ymddygiad
Gwerthfawrogi pobl	Cefnogi'r tîm ac unigolion ac ymddiried ynddynt er mwyn iddynt gyflawni, dysgu a datblygu	<p>Yn hyfforddi ac yn cefnogi eraill er mwyn iddynt roi o'u gorau</p> <p>Yn deall cefndiroedd a dyheadau unigolion</p> <p>Yn caniatáu i bobl ddysgu o'i gamgymeriadau ac yn annog eraill i wneud hynny hefyd</p> <p>Yn rhoi adborth adeiladol cyson i staff</p> <p>Yn hidio am unigolion</p> <p>Yn meithrin ymrwymiad</p> <p>Yn dangos hyder yn y staff, yn eu grymuso i weithio yn hunangymell</p> <p>Yn mynd i'r afael â pherfformiad gwael neu ymddygiad amhriodol mewn dull datblygol</p>
Cymell	<p>Peri i'r tîm fod eisiau gwneud rhywbeth yn hytrach na theimlo y dylent wneud rhywbeth</p> <p>Darparu ymdeimlad o bwrpas ac undod</p> <p>Datguddio doniau pawb</p>	<p>Yn rhannu emosiynau a chredoau, yn ogystal â dibynnu ar resymeg</p> <p>Yn falch pan fydd pethau yn mynd yn dda, ac yn sicrhau bod llwyddiant unigolion a thimau yn cael ei gydnabod a'i rannu</p> <p>Yn gefnogol pan aiff rhywbeth o'i le</p> <p>Yn creu hinsawdd lle croesewir newid</p> <p>Yn dangos gostyngseiddrwydd ac yn fodlon cyfaddef ei wendidau ei hun</p> <p>Yn dangos ei fod yn gwerthfawrogi unigolion am bwy ydynt yn hytrach nag am y radd y maent wedi'i chyrraedd.</p>

Amcanion	Priodweddau	Ymddygiad
Ennill parch	<p>Gweithredu fel rhywun i'w efelychu, ac arwain trwy esiampl</p> <p>Yn destun parch y tîm, sydd am fod yn debyg iddo/iddi</p>	<p>Yn herio rhagdybiaethau</p> <p>Yn derbyn cyfrifoldeb os aiff rhywbeth o'i le</p> <p>Heb fod ofn mentro, ac yn gweithredu yn ddewr</p> <p>Yn arddel perchnogaeth ac yn derbyn cyfrifoldeb am yr hyn mae'r timau yn ei wneud.</p> <p>Yn rheoli gwrthdaro yn ddi-oes</p> <p>Yn gwrthod ymwneud â diwylliant 'beio'</p> <p>Yn gwerthfawrogi amrywiaeth, yn parachu pobl ac yn ymddiried ynddynt i roi o'u gorau</p>
Sicrhau canlyniadau	<p>Trefnu'r gwaith i'w gyflenwi ar amser, o fewn y gyllideb ac yn unol â safonau ansawdd cytunedig</p> <p>Defnyddio amrywiaeth o ddoniau, technoleg ac adnoddau hyd yr eithaf i gyflawni'r canlyniadau</p>	<p>Yn chwalu rhwystrau rhag newid ac yn cefnogi'r broses newid</p> <p>Yn cydnabod methiant ei hun, a dysgu o'r profiad</p> <p>Yn gwneud penderfyniadau caled ac amhoblogaidd i gyflawni canlyniadau pan fydd angen gwneud hynny</p> <p>Yn nodi meysydd lle mae angen i'r tîm gael yr effaith fwyaf</p> <p>Yn cyfateb adnoddau i flaenoriaethau, ac yn symud yr adnoddau wrth i'r blaenoriaethau hynny newid</p>

ATODIAD 4

Argymhellion Adroddiad Terfynol CEML

Argymhelliaid		Gweithredu gan (Cynigion CEML)	ymateb Cyngor Rheolaeth Cymru
GALW CYNYDDDOL			
Yn genedlaethol			
1	Fframwaith Cenedlaethol dangosyddion gallu rheoli ac arwain y DU	DTI, AAS	Cefnogi'n llwyr: Sicrhau bod gwaith DTI/ AAS yn cwmpasu Cymru gyfan – os na, yna rhaid i CC-ELWa a CCAUC wneud hyn mewn cydweithrediad â CRhC
2	Ymrwymo i drefnu gwaith ymchwil i gynnal y model mesur	ESRC	Cefnogi'n llwyr: Sicrhau bod gwaith ESRC yn cwmpasu Cymru gyfan - os na, yna CC-ELWa a CCAUC + CRhC
Sefydliadau mwy			
3	Hybu adrodd corfforaethol gwirfoddol ar allu rheolwyr ac arweinwyr	CIPD, CMI, BMP, ICAEW, Llywodraeth.	Cefnogi'n llwyr; ond fe allai hyn fod yn anodd dros ben i'w roi ar waith. Angen mecanweithiau ar wahân yng Nghymru trwy Lywodraeth y Cynulliad a chyryff eraill
4	Profi a hybu fframwaith y mesurau a chanllawiau CEML i adrodd arnynt yn gorfforaethol	ICAEW, CIPD	Cefnogi'n llwyr; ond yn anodd ei roi ar waith. Gweithredu gan CRhC yng Nghymru, ynghyd â chyryff sy'n bartneriaid – CMI, CIPD, ILM
5	Hybu Canllaw i Arfer Gorau Arweinwyr CEML trwy amryw o sianeli	CBI, CMI, ILM, IS ac ati	Cefnogi'n llwyr: Gweithredu gan CRhC yng Nghymru, ynghyd â chyryff sy'n bartneriaid – CMI, CIPD, ILM, CC-ELWa a CCAUC ac ati.
6	Creu modiwl Datblygu Arweinwyr mewn cysylltiad â BMP, gan ddefnyddio Canllaw Arfer Gorau CEML	BmP	Cefnogi'n llwyr: Sicrhau bod CC-ELWa/BMP Cymru yn ymwneud yn llawn â'r fenter hon
7	Sefydlu rhwydweithiau arfer gorau mewn arweinyddiaeth	CMI, ILM, IS	Cefnogi'n llwyr: CRhC i arwain y fenter hon yng Nghymru, mewn ymgynghoriad a chydweithrediad â CC-ELWa a CCAUC
Busnesau bychain			
8	Ysgogi'r gaww ymhlith entrepreneuriaid	Y Llywodraeth, SBS, LSC	Cefnogi'n llwyr: CC-ELWa a CCAUC; y WDA a'r Cynulliad i weithio ar hwn yng Nghymru

9	Galluogi entrepreneuriaid i gyrchu anghenion y mae eu datblygu yn flaenoriaeth	Y Llywodraeth a chyfryngwyr	Cefnogi'n llwyr: CC-ELWa a CCAUC, y WDA a'r Cynulliad i weithio ar hwn yng Nghymru
10	Dangos y ffordd i entrepreneuriaid gyrraedd datrysiadau posibl	Y Llywodraeth a chyfryngwyr	Cefnogi'n llwyr: CC-ELWa a CCAUC, y WDA a'r Cynulliad i weithio ar hwn yng Nghymru
11	Defnyddio dull sy'n seiliedig ar y galw o 'ymuno ag entrepreneuriaid yn eu byd hwy.	Y Llywodraeth a chyfryngwyr	Cefnogi'n llwyr: CC-ELWa a CCAUC, y WDA, y Cynulliad a chyfryngwyr eraill a CRhC i weithio ar hyn yng Nghymru
Unigolion			
12	Cyflwyno sylfaen galluoedd rheoli ac arwain i weithgareddau cyn-gymhwyso a gweithgareddau datblygiad profesiynol parhaus ar gyfer pobl broffesiynol	Cymdeithasau Profesiynol	Cefnogi'n llwyr: CRhC i gydweithio â changhennau'r cymdeithasau profesiynol yng Nghymru, ond rhaid ysgogi hyn ledled y DU
13	Annog mwy o unigolion i fanteisio ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr	CMI, ac ati, Cyngres yr Undebau Llafur+	Cefnogi'n llwyr: CRhC i gydweithio â chyrrff allweddol yng Nghymru
GWELLA'R CYFLENWAD			
Gwell paratoi ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth			
14	Datblygu sgiliau arwain fel rhan o'r cwricwlwm 14-19	QCA, OFSTED, CSSau	Cefnogi'n llwyr: ACCAC, CC-ELWa, y Cynulliad a CSSau i weithio ar hyn. CRhC i gynghori
15	Sicrhau bod cyfleoedd rheoli ac arwain ar gael i'r holl israddedigion, yn ogystal â'u cwricwlwm craidd	HEFC, CSSau	Cefnogi'n llwyr: CCAUC, y Cynulliad a CSSau i weithio ar hyn. CRhC i gynghori
Gwell ymateb ymarferol i anghenion datblygu rheolwyr ac arweinwyr			
16	Sefydlu fforwm cenedlaethol i gyflogwyr a deoniaid i wella'r ddeialog rhyngddynt	ABC, AOC ac ati.	Cefnogi'n llwyr: CRhC i weithredu, gyda chymorth CCAUC
17	Datblygu cyrsiau i staff AB a hyfforddwy'r eraill i'w helpu i sefydlu gwell rhyngwyneb â'r cwsmer	LSDA, LSC	Cefnogi'n llwyr: CC-ELWa i weithio gyda Fforwm. CRhC i gynghori
18	Gwella safonau ac effeithiolrwydd rheolwyr, a'r defnydd a wneir ohonynt	Canolfan Safonau Rheoli ac ati	Cefnogi'n llwyr: Mae CRhC eisoes ar Grŵp Gwaith Adolygu Safonau Rheoli: CMI
19	Ei gwneud yn bosibl i gymwys unedau rheoli ac arwain ymhob cymhwyster galwedigaethol ar Lefel 2 ymlaen	SSDA, Canolfan Safonau Rheoli, CSSau	Cefnogi'n llwyr: CC-ELWa i hyrwyddo hyn trwy'r CSSau a thrwy Diplomâu Sgiliau Modern i Oedolion. CRhC i gynghori
20	Yngorffori sgiliau ymarferol/profiad gwaith yng nghwricwla astudiaethau busnes/rheoli i israddedigion, ac mewn cyrsiau MBA	HEFC, QAA, AMBA, ABS	Cefnogi'n llwyr: CCAUC i weithio ar hyn ynghyd ag Ysgolion Busnes Cymru.
21	Hybu pob tystysgrif a diploma rheoli	Darparwyr	Cefnogi, ond ni ddylid ystyried cymwysterau yn bopeth. Dylent ddeillio o hyfedredd busnes.

22	Anelu at gael Canolfannau Rhagoriaeth i reolwyr ac arweinwyr ymhob rhanbarth	LSCs, RDAs, AB, AU	Cefnogi Eisoes yn gysyniad yn y Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyffogaeth. CRhC i chwilio am y math sydd fwyaf perthnasol i Gymru
23	Datblygu cynllun i wella gallu cyflogwyr i ymdopi â hyfforddiant mewrol cyflogwyr a gwella'r gallu i gynig cyfleoedd dysgu anffurfiol	LSCs, RDAs, Canolfan Ragoriaeth	Cefnogi'n llwyr: CRhC i'w hyrwyddo ynghyd â CC-ELWa, CCAUC a chyrrff eraill sy'n bartneriaid
Codi safonau yr ochr gyflenwi: dysgu, ymchwil, trosglwyddo gwybodaeth			
24	Sefydlu cymelliannau i recriwtio a chadw athrawon newydd i astudiaethau busnes a rheoli	Y Llywodraeth, LSDA, LSC	Cefnogi'n llwyr: Y Cynulliad, CC- ELWa a CCAUC i hyrwyddo hyn
25	Datblygu rhaglen ymchwil i wella'r broses o ddysgu rheolwyr	ESRC, cyflogwyr, darparwyr.	Cefnogi'n llwyr: CRhC i hyrwyddo hyn ynghyd ag Ysgolion Busnes, CCAUC a'r WDA
26	Ailgyfeirio ymchwil i reoli fel ei bod yn ymwneud ag agenda sy'n ymateb i anghenion rheolwyr yn eu gwaith	ESRC, ILM, CMI, BAM	Cefnogi'n llwyr: CRhC i hyrwyddo hyn ynghyd ag Ysgolion Busnes, CCAUC a'r WDA
27	Trosglwyddo'r dechnoleg fwyaf arloesol i faes dysgu	ESRC, LSC, Ysgolion Busnes LSDA	Cefnogi'n llwyr: CRhC i hyrwyddo hyn ynghyd ag Ysgolion Busnes, CCAUC a Forwm
Ysgolion Busnes o'r Radd Flaenaf			
28	Caniatau i Ysgolion Busnes ddod yn fwy annibynnol ar eu prifysgolion	ABC, UUK, CGau	Ddim yn siŵr ynghylch perthnasedd hyn i Gymru CCAUC ac Ysgolion Busnes i gynghori
GWELL CYSYLLTEDDAU			
Cysylltu'r galw â'r cyflenwad			
29	Datblygu gwasanaeth cyfeirio ar-lein	Y Llywodraeth, cyflogwyr, Prifysgol Diwydiant, darparwyr	Cefnogi'n llwyr: Mae hyn yn rhan allweddol o strategaeth CRhC a'r Agenda genedlaethol ar gyfer Gweithredu
Ei roi ar waith			
30	Sefydlu corff strategol ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth	AAS, DTI, SSDA	Mae un yng Nghymru eisoes, sef Cyngor Rheolaeth Cymru. Dylai fod ganddo'r cyfrifoldeb i hyrwyddo'r holl weithredu yna, mewn partneriaeth â Llywodraeth y Cynulliad, CC-ELWa a CCAUC, y WDA, sefydliadau aelodaeth, darparwyr a chyflogwyr

Nodiadau cyffredinol ar argymhellion adroddiad terfynol CEML

Mae gan Gymru fantais enfawr, sef bod ganddi lai o sefydliadau cyhoeddus sy'n ymwneud â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr na'r DU yn gyffredinol, a phoblogaeth fusnes lai.

Gan ddefnyddio CRhC fel ysgogwr, dylai fod yn bosibl gweithredu nifer fawr o'r argymhellion hyn yn fwy cyflym nag yn y DU yn gyffredinol, er mwyn inni weld Cymru yn arwain yn y maes yma.

Mae'n bosibl y bydd angen i'r Cynulliad feddwl ymhellach am effaith datganoli ar fentrau datblygu rheolwyr ac arweinwyr ledled y DU.

Os yw Llywodraeth San Steffan yn mynd ati i arwain ar unwaith ar y pwyntiau gweithredu fyddai o fudd i Gymru, yna fe ddylem fanteisio arnynt.

Dylai Cymru sicrhau bod ganddi gynrychiolaeth briodol ar unrhyw gorff yn y DU sy'n trafod y materion hyn.

Dylai'r cynrychiolwyr hyn sefydlu dull o gyfathrebu â CRhC i sicrhau bod ein cyfraniad cenedlaethol yn cael ei gydlynw'n iawn a'n bod yn cynnal safbwynt cydlynol.

Dylai CRhC sicrhau nad yw gweithredu ar lefel y DU yn cael ei ddyblygu yn ddianghenraid.

Os yw Llywodraeth San Steffan yn araf i weithredu, dylem ystyried y posibilrwydd o weithredu pwyntiau gweithredu i Gymru yn unig.

ATODIAD 5

Sgiliau Rheoli yn y Dyfodol ¹⁰⁹

1 Sgiliau Technoleg

Fe fydd angen i reolwyr yn awr ac yn y dyfodol allu deall y dechnoleg sy'n datblygu er mwyn gallu:

- deall defnydd posibl technoleg yn eu sefydliad a pha mor gyflym y mae'r dechnoleg honno'n datblygu
- deall yr effaith y gallai'r dechnoleg sy'n datblygu ei chael ar farchnadoedd
- deall bod y datblygiadau technoleg tebygol a allai effeithio ar eu sefydliadau yn y dyfodol yn fgythiad neu'n gyfle
- bod yn rhywun sy'n defnyddio technoleg yn effeithiol, fel gyrrwr car yn hytrach na pheiriannydd arbenigol, er mwyn gallu bod yn batrwm i'w efelychu yn y sefydliad
- manylu ar ganlyniadau gofynnol systemau technoleg er mwyn gallu paratoi briff i arbenigwyr rhaglennu
- deall datrysiadau technolegol y mae staff sy'n gwybod mwy am dechnoleg yn eu cynnig.

Gyda'r lefel dealltwriaeth a hyfedredd yma o ran technoleg, dylai rheolwyr allu:

- datblygu eu sgiliau rheoli pobl er mwyn trin gofynion ychwanegol rheoli cysylltiadau pell â staff, cyflenwyr, cwsmeriaid a phartneriaid, a thrin goblygiadau, cyfleoedd a bygythiadau dull 365/24/7 o drin patrymau gwaith
- bod yn gyfrifol am reolaeth ariannol a ffisegol rheoli mewn dull llawer mwy effeithiol
- rheoli gwybodaeth yn fewnol rhwng staff ac yn allanol i gwsmeriaid neu ganddynt, gan sicrhau defnydd cynhyrchiol ohoni ac osgoi gorlwytho â gwybodaeth.

2 Sgiliau Arweinyddiaeth

Cydnabyddir ar hyn o bryd bod sgiliau arwain a mentora yn un o angenrheidiau rheolwyr, ond dylid rhoi mwy o bwyslais ar ddatblygu sgiliau arwain a mentora ymhlith rheolwyr y dyfodol. Fe fydd pwyslais ar arwain timau amlddisgyblaeth a darparu arweinyddiaeth ar gyfer staff gwasgaredig. Mae hyn yn arbennig o bwysig wrth ddatblygu uwch reolwyr mewn sefydliadau yng Nghymru.

3 Entrepreneuriaeth

Mae'n hanfodol bod rheolwyr yn datblygu sgiliau entrepreneuriaeth os yw sefydliadau yng Nghymru i ddatblygu a ffynnu gydag amgylchedd busnes sy'n dod yn fwyfwy cystadleuol. Mae angen sgiliau entrepreneuriaeth er mwyn gallu:

- nodi'r cyfleoedd ar gyfer sefydliadau'r rheolwyr eu hunain ac archwilio a datblygu'r cyfleoedd hyn er budd y sefydliad.

¹⁰⁹Cyngor Rheolaeth Cymru (2002): *Creu Arfer Da Mewn Rheolaeth Ar Gyfer y Dyfodol*

- gallu manteisio ar unrhyw gyfle i sefydlu eu busnes eu hunain, neu is-gwmni i'r busnes gwreiddiol er budd personol, i ddarparu mwy o waith a lles i Gynnyrch Mewnwladol Crynswth Cymru.

4 Defnyddio amser

Mae technoleg yn galluogi mwy o wybodaeth i fod ar gael yn gyflymach ac yn galluogi cyfathrebu byd-eang ar sail 24/7. Gall hyn arwain at broblemau pwysau ymhlith rheolwyr, fel bod rheoli amser a datblygu'r gallu i ddweud 'na' yn dod yn bwysicach fyth iddynt. Mae'n hanfodol i reolwyr allu cael amser o ansawdd i ffwrdd o'r dyletswyddau o ddydd i ddydd i fynd ati i feddwl yn strategol fel rheolwr unigol yn ystod oriau gwaith ac fel aelod o dîm o reolwyr sy'n ystyried materion strategol y sefydliad.

5 Sgiliau eraill

Ymhlith y sgiliau eraill y bydd angen mwy o bwyslais arnynt yn y dyfodol mae:

- Bod â meddwl agored i ystyried pob opsiwn a dull gweithio posibl
- Bod â dealltwriaeth o asesu risg a datblygu sgiliau rheoli risg
- Bod â dealltwriaeth o reoli gwybodaeth
- Bod yn agored i rannu gwybodaeth a gwaith mewn partneriaeth â sefydliadau eraill
- Gallu nodi'r sgiliau a'r ymrwymiad mwy y mae ar weithwyr eu hangen, ac ymrwymo i ddatblygu eu staff
- Dysgu'r broses o ddysgu
- Ymrwymo i'w datblygiad proffesiynol parhaus hwy fel rheolwyr
- Bod â'r hyder i allu ymgymryd â rôl ragweithiol o ran datblygu staff er mwyn datblygu ymddiriedaeth a sicrhau ymrwymiad y gweithwyr i ddefnyddio technoleg, canolbwytio ar y cwsmeriaid, gweithio fel tîm, gwella'n barhaus a datblygu eu sgiliau eu hunain yn barhaus.

ATODIAD 6

Cynllun Datblygu Menter Cwmniau Bychain (SFEDI) Cyfeithiad o: *There Is Another Way*

1 Rhesymwaith

Mae SFEDI yn pryderu nad yw dull noddi mentrau datblygu rhagnodol y gweithlu i fusnesau bychain, trwy'r AAS a'r Gwasanaeth Busnesau Bychain, yn llwyddo i gyflawni'r effaith ofynnol na'r enillion mwyaf posibl o'r buddsoddiad.

Mae'r papur byr hwn, sy'n cynnig 'ffordd arall' yn ganlyniad i fenter datblygu gweithlu i ddatblygu Rhwydweithiau Dysgu i Gyflogwyr busnesau bychain dan nawdd AAS, yn ôl eu haddewid. Roedd prosiect SFEDI yn un o ddau brosiect ar bymtheg roedd yr AAS yn eu noddi. Mae prosiect busnesau bychain, rhwydweithiau e-ddysgu ac arfer da SFEDI wedi cyrraedd 400,000 o fusnesau bychain trwy bedair gwefan, i ddefnyddio buddsoddiad o £195,000 yr AAS.

Y canlynol sydd wedi darparu gwybodaeth ar gyfer y papur:

- prosiect SFEDI
- pum mlynedd o waith ymarferol gyda'r nod o godi safonau ymyraethau dysgu cwmniau bychain
- gwaith bwrdd SFEDI
- Grŵp Ymchwil Ymgynghorol SFEDI a'r grwpiau Ymgynghori ar Gynhyrchion a Gwasanaethau

Ceisiwyd cyfraniadau penodol oddi wrth y canlynol, a chynhwyswyd y cyfraniadau yn y papur:

- Michael Davis, Rheolwr Gyfarwyddwr, Centre for Enterprise
- Dr Lew Perren, Ymgynghorydd i grŵp SME Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth

Mae gan y cynigion a gyflwynir yn y papur hwn oblygiadau i bolisiau a fyddai'n effeithiol yn benodol ar yr Asiantaethau Datblygu Rhanbarthol, y Cynghorau Dysgu a Sgiliau, Cyswllt Busnes, Sefydliadau Hyfforddi Cenedlaethol yn Lloegr a sefydliadau y mae'r llywodraeth yn eu cefnogi, megis Buddsoddwyr mewn Pobl, yr Asiantaeth Sgiliau Sylfaenol, y Pwyllgor Gweithredol Iechyd a Diogelwch a'r Cynllun Datblygu Menter Busnesau Bychain ei hun.

2 Darparu Nawdd y Llywodraeth i Ddatblygu'r Gweithlu mewn Busnesau Bychain

Credwn fod angen newid yn y ffordd y darperir arian y llywodraeth i gefnogi mentrau datblygu'r gweithlu mewn cwmniau bychain, am y rhesymau canlynol:

Ychydig o alw sydd ymhlith yr entrepreneuriaid am y llun cynlluniau sydd ar gael. Yn yr un modd, ychydig o alw sydd am y gyfres newydd o raglenni sydd wedi eu hailbecynnu, eu rhwydweithio a'u hailfarchnata, ar sail y gred bod 'datblygu sgiliau yn dda i chi'.

Mae cysylltu â rhaglenni ffurfiol datblygu'r gweithlu, y rheolwyr a'r arweinwyr yn haws trwy reolwyr mentrau bychain a chanolig eu maint na thrwy entrepreneuriaid. Yn gyffredinol, fodd bynnag, mae lefel y cysylltiad yn parhau i fod yn llai nag un o bob deg. Nid yw'r lefel hon yn debygol o gynyddu rhyw lawer oni bai fod llwybrau newydd i'r farchnad yn cael eu defnyddio, gan gynnig cynigion gwahanol i gwmniau llai.

Mae hygredded, gwerth am arian ac elw o fuddsoddiad y cynlluniau y mae'r llywodraeth yn eu noddi ar gyfer datblygu gweithlu mewn busnesau bychain dan fygythiad oherwydd buddsoddi uchel mewn marchnata, cysylltiadau cyhoeddus, cyngor a chyflenwi sy'n cyflawni targedau'r llywodraeth fesul busnes sy'n ymwneud yn llwyddiannus â chyfluoedd dysgu. Dros y deng mlynedd diwethaf, gwariwyd symiau anferthol o arian mewn Cynghorau Hyfforddi a Menter, Cyswllt Busnes a Sefydliadau Hyfforddi Cenedlaethol (a'r cyrff sy'n cyfateb iddynt) ynghyd â buddsoddiad uniongyrchol mewn Investors in People UK ac Asiantaethau eraill.

Llwyddodd y miliynau o bunnoedd hyn i ennyn ychydig dan 7,000 cydnabyddiaeth Buddsoddwyr mewn Pobl mewn mentrau bychain a chanolig eu maint yn y sectorau cyhoeddus, gwirfoddol a phreifat, a chyflawnwyd rhyw 40,000 NVQ o bosibl mewn cwmnïau bychain. Y 360,000 o gwmnïau bychain â rhwng 5 a 49 o weithwyr sy'n cyflogi 4.5 miliwn o bobl yw'r prif darged, lle byddai cymhareb y rhai sy'n manteisio ar y cynnig o'u cymharu â'r buddsoddiad hyd yn oed yn waeth. Y targedau/canlyniadau y mae'r Llywodraeth wedi eu gosod yw rhan o'r rheswm dros enillion annigonol o'r buddsoddiad.

Mae busnesau bychain yn ystyried datblygu'r gweithlu yn un yn unig ymhlith amrywiaeth o opsiynau allai wella'u sefyllfa gystadleuol. Un strategaeth yn unig i hybu cynhyrchiant yw buddsoddi yn y gweithlu. Weithiau gellir cyflwyno achos busnes dros ddatblygu'r gweithlu, ond nid bob tro. Yn yr achosion hyn, mae'n bosibl targedu unigolion ynghylch y ddatl dros ddatblygiad personol. Mewn geiriau eraill, mae'n bosibl na fydd modd argyhoeddi'r rheolwr-berchennog o'r achos busnes dros ymyrraeth datblygu'r gweithlu ledled y sefydliad, er enghraifft rhaglen "Adeiladu Gwell Busnes" Buddsoddwyr, ond mae'n bosibl y bydd modd darbwyllo'r rheolwr-berchennog neu aelodau o staff i fuddsoddi mewn datblygu'u sgiliau trwy gyrsiau byr, mentora neu gymorth ar-lein. O'r man cychwyn di-nod yma ar lefel unigolion fe fydd yr AAS ac SBS yn y pen draw yn dal yn llwyddo i sicrhau'r canlyniad y maent yn ei geisio ar gyfer y sefydliad, sef cydnabyddiaeth Buddsoddwyr mewn Pobl.

Mewn geiriau eraill, mae'r cynnig cychwynnol i fusnesau bychain yn aml yn rhy fawr ac yn rhy gymhleth i'r achos busnes eu darbwyllo, lle byddai cam bychan fel arddangos manteision dysgu ar lefel unigolion yn well man cychwyn.

Pan fydd cyfle i gysylltu â chynnig priodol i fusnesau bychain, fe fydd darparu cynllun datblygu'r gweithlu yn aml yn amhriodol o ran cwmpas, ansawdd a'r gallu i fusnesau bychain fanteisio arno'n rhwydd. Ni fydd mentrau cynaladwy ar gyfer datblygu'r gweithlu mewn cwmnïau bychain yn digwydd nes y bydd y rhwydwaith darparwyr yn cynnig y gwerth am arian y mae'r rheolwr-berchennog yn ei haeddu.

Gwyddom fod y rheolwr-berchennog yn gosod gwerth ar:

- ddysgu trwy ddatrys problemau yn y fan a'r lle.
- dysgu/rhwydweithio â chymheiriaid
- dysgu fesul tamaid ar adeg ac mewn lle sy'n gyfleus i fusnesau bychain
- mentora anffurfiol
- darparu mewn cywair sy'n briodol i fusnesau bychain
- darparu trwy hwyluswyr y mae'r rheolwyr-berchennogion yn credu ynddynt

Casgliad:

Nid oes digon o gynnydd o ran paratoi'r modd, y cyfrwng a'r bobl i ddarparu cynlluniau priodol i ddatblygu'r gweithlu. Dyma ddylai fod yn brif ffocws i SFEDI ar ran yr AAS a'r SBS.

Gall SFEDI osod a lledaenu safonau cenedlaethol ac arfer da.

Er budd y rhwydwaith darparu a'u cwsmeriaid ymhlith y busnesau bychain, dylai SFEDI gymeradwyo modd, cyfrwng a phobl (canolfannau darparu) yn ôl y safonau/arferion da hyn.

3 Sut i newid ffocws y cynnig ac ysgogi'r galw am ddatblygu'r gweithlu mewn busnesau bychain

Canolbwyntio ar y rheolwr-berchennog/entrepreneur a gweithredu argymhellion y Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth. Yn benodol, fe fydd hyn yn golygu:

"ymuno â'r entrepreneuriaid yn eu byd hwy ac ymestyn yn llyfn y gweithgareddau y byddent hwy yn eu gwneud fel rhan arferol o redeg eu busnes bob dydd. Mae angen i weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr ddod yn rhan annatod o fywyd yr entrepreneur, ac mae angen iddynt ddynwared y cyfleoedd mwy anffurfiol y bydd llawer o entrepreneuriaid llwyddiannus yn eu profi."

Ni ellir cyflawni hyn ond trwy barodrwydd i'r AAS a'r Gwasanaeth Busnesau Bychain ddarparu cymorth a nawdd i'r sector preifat er mwyn rhoi'r gallu iddynt ymyrryd yn briodol o ran datblygu'r gweithlu. Ni fydd arllwys arian y llywodraeth i'r rhan fechan sydd eisoes yn bodoli o'r rhwydwaith cefnogi busnes y mae'r cyhoedd yn ei ariannu fyth yn llwyddo i 'ymuno ag entrepreneuriaid yn eu byd hwy'.

Mae angen inni gydnabod y bydd hyn yn golygu mecanweithiau anffurfiol cyffredinol i ddatblygu gwaith datblygu rheolwyr ac arweinwyr. Dyma pam fod dull SFEDI o drin prosiect Rhwydweithiau Dysgu Cyflogwyr yn cynnwys darparu amrywiaeth eang o gyfleoedd i ddysgu i ddatrys problemau busnes, trwy wefannau lle roedd busnesau bychain eisoes yn cysylltu yn eu lluoedd.

Canolbwyntio ar y rheolwr mewn mentrau bychain a chanolig eu maint. Yn wahanol i'r perchennog/rheolwr/entrepreneur, fe fydd rheolwyr busnesau bychain yn fwy tebygol o brynu cyfleoedd datblygu anffurfiol. Fe fydd hyn yn cael ei brofi gan raglenni fel "Adeiladu Gwell Busnes" (Buddsoddwyr mewn Pobl i gwmnïau bychain). Fodd bynnag, mae angen darparu ymyraethau dysgu byr iawn sy'n ymarferol ac sy'n cysylltu ag anghenion datblygu busnesau. Ar hyn o bryd, mae prinder 'cyrsgiau' priodol o'r fath sy'n cael eu cyflenwi'n briodol. Mae angen canolbwyntio ar y rheolwr mewn busnes bychan, fodd bynnag, oherwydd mae angen cefnogwr datblygu dysgu a sgiliau mewn cwmnïau bychain, o ystyried diffyg rheolwr Personél neu Adnoddau Dynol mewn cwmnïau o'r maint yma.

Canolbwyntio ar ddarpar reolwyr-berchnogion yn ystod eu rhaglenni cefnogaeth wrth gychwyn. Y Llywodraeth yn unig sy'n gallu arwain yn y gwaith o roi'r sgiliau priodol i'r genhedlaeth nesaf o entrepreneuriaid mewn busnesau bychain er mwyn iddynt fod yn gystadleuol a'u galluogi i ddatblygu'r gweithlu yn eu mentrau busnes. Mae targedu darpar reolwyr-berchnogion yn strategaeth mwy effeithiol na bod wrthi'n ceisio newid agweddau perchnogion presennol mewn busnesau sydd eisoes wedi eu sefydlu. Mae angen inni fuddsoddi yn sylweddol mewn gwell rhaglenni datblygu ar gyfer dechrau busnes i'r rheiny sy'n bwriadu recriwtio staff i'w busnesau newydd. Ni allwn barhau i roi ond y gorau i'r busnesau newydd o ran cefnogaeth cynghorwyr, hyfforddwyr, mentoriaid a chyfryngau dysgu. Rhaid inni wella safon y gefnogaeth hon er mwyn ysgogi arfer da mewn datblygu gweithlu ymhlith rheolwyr-berchnogion y dyfodol.

Canolbwyntio ar yr unigolyn yn y busnes bychan. Mae cysyniad Cyfrifon Dysgu Unigol, yn enwedig y Cyfrif Dysgu i Fusnesau Bychain, yn ei gyfnod arbrofol lle roedd bron i 300 o gwmnïau wedi ymgofrestru, yn cydnabod y pwynt a wnaethom yn gynharach, nad yw hi wastad yn briodol cyflwyno'r achos busnes dros hyfforddi. Yn wir, mewn ambell achos, nid yw hyd yn oed yn berthnasol, er enghraifft pan fydd busnes yn cystadlu ar bris y cynnyrch yn unig, ac angen gweithwyr â lefel isel o sgiliau, sy'n derbyn yr isafswm cyflog, i ddarparu'r cynnyrch hwnnw. Mewn sawl achos, mae'n well hybu'r manteision, a darparu cyfleoedd i'r unigolyn ddysgu ymhellach er mwyn gwella'u cyfraniad a'u gyrfa.

4 Gwella rhwydwaith darparu a 'chywair' y darparu

Hyd yn oed â chynig lle mae'r pwyslais wedi newid, ni fydd modd ysgogi'r galw am ddatblygu gweithlu mewn busnesau bychain oni bai ein bod yn ymdrin â'r meysydd canlynol.

Mae'n ymddangos mai Cynghorau Dysgu a Sgiliau fydd y sefydliadau cyntaf a fydd yn llunio cynigion ar gyfer datblygu gweithlu mewn busnesau bychain. Ni ddylid eu cyfyngu hwy na'r Gwasanaeth Busnesau Bychain i rwydwaith cyfredol cefnogi busnesau bychain a dysgu a sgiliau, a ariennir yn gyhoeddus, sef Cyswllt Busnes, Sefydliadau Hyfforddi Cenedlaethol, canolfannau cymeradwy ar gyfer NVQs a Phrentisiaethau Modern ac yn y blaen.

Mae angen inni gysylltu trwy'r rhwydweithiau cefnogi ffurfiol ac anffurfiol y mae busnesau bychain eisoes yn eu dewis yn eu 'byd hwy', yn hytrach na gofyn iddynt gysylltu â byd o ddarparwyr sy'n anghyfarwydd iddynt. Mae hyn yn golygu bod angen ysgogi cymhelliant y sector preifat i gysylltu â busnesau bychain ac yna cynorthwyo i ddarparu cynlluniau datblygu'r gweithlu.

Mae datblygu'r cymhelliannau hyn yn y sector preifat i'r AAS a'r SBS i alluogi darpariaeth y mae ei hansawdd yn sicr i fusnesau bychain, yn gweddu yn arbennig o dda i rôl cymeradwyo SFEDI. Rydym o'r farn y dylai'r Llywodraeth roi'r rôl annibynnol hon i SFEDI ac ariannu SFEDI fel ei fod yn gallu darparu hyn, ar y ddealltwriaeth bod SFEDI yn ymgynghori â phedwar partner allweddol, a sicrhau bod y partneriaid hynny'n derbyn y cynigion. Y partneriaid hynny yw:

- Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth,
- Investors in People UK,
- Cyngor Cenedlaethol Sefydliadau Hyfforddi Cenedlaethol (neu'r sefydliad sy'n ei ddilyn),
a
- Phrifysgol Diwydiant/Learndirect.

Gwella cyngor a chyfarwyddyd ar gyfer ymyrraeth wrth ddatblygu'r gweithlu. Mae'r ffaith fod ar fusnesau bychain angen mentoriaid sy'n deall yr hyn sydd ar gael, pa bryd ac am ba bris yn rheswm arall i gwmnïau bychain gysylltu â chefnogaeth dysgu a sgiliau yn y sector preifat i fusnesau bychain, yn hytrach na chefnogaeth y sector sy'n derbyn arian cyhoeddus yn unig. Dylai'r mentoriaid wybod pwy sy'n dda a pha fargeinion sydd ar gael. Yn rhy aml, fe fydd darparwyr yn cofnodi'r dysgu maent yn ei gynnig o safbwynt deilliannau a ariennir o'r pwrs cyhoeddus, e.e. NVQs, Buddsoddwyr, Prentisiaethau Modern, tra bod busnesau yn nodi eu hanghenion dysgu trwy gyfeirio at broblemau busnes. Y busnesau fel arfer sy'n gorfod ceisio penderfynu pa gynnig dysgu fyddai'n diwallu eu hanghenion hwy orau. Yn yr un modd, ychydig o gymelliannau sydd gan gynghorwyr BmP a Cyswllt Busnes ar y cyfan wrth geisio trefnu cytundebau dysgu. Yn wir, mae llawer yn poeni ynghylch atgyfeirio i gyflenwyr yn y sector preifat.

Mae'n rhaid inni fod â rhwydwaith cyngor a chyfarwyddyd ar gyfer datblygu'r gweithlu sy'n cynnwys cyflwynwyr dysgu 'sy'n ysgogi cymhelliant' nad ydynt yn atgyfeirio pobl i Learndirect o reidrwydd, ond yn hytrach yn sefydlu'r 'cwrs' priodol i'r rheolwr-berchennog.

Adeiladu gweithgareddau datblygu'r gweithlu i gwmnïau bychain, gam wrth gam, gan ddefnyddio cyfleoedd dysgu fesul tamaid. Gwyddom mai ychydig iawn o fusnesau bychain sydd â diddordeb mewn asesu, cymwysterau neu ddyfarniadau ansawdd oni bai fod eu hangen arnynt i fasnachu, neu os derbyniant hwy fel 'bonws ychwanegol' am gwblhau rhywbeth roeddent am ei wneud beth bynnag at ddibenion datrys problemau eraill. Rhaid i'r rhwydwaith darparu, felly, allu datblygu ymyrraethau bychain sy'n cyfateb i iaith busnesau bychain, h.y. "Sut alla' i?", "Pwy sy'n gwybod ynglŷn â?", yn hytrach na chael rhywun yn gwerthu NVQ mewn Gofal am Gwsmeriaid neu ddyfarniad Buddsoddwyr mewn Pobl iddynt.

Mae gan gwmnïau llai gynlluniau, cyllidebau hyfforddi a strategaethau tymor hir yn aml, ond ni chyfeirir atynt dan yr enw yma, na'u hystyried fel y cyfryw. O ganlyniad, fe fydd cwmnïau bychain dan anfantais pan ddaw hi'n fater o gydymffurfio ag amodau arian grant dan fentrau y mae'r llywodraeth yn eu cefnog, oherwydd nad yw 'rheolau'r' llywodraeth yn cydweddu â'r ffyrdd y mae busnesau bychain yn gweithredu. Rhaid inni osod cyfleoedd datblygu sgiliau yng nghydestun busnesau bychain.

Er enghraifft, pe byddem yn ceisio cyflawni targed o sicrhau bod 20,000 o gwmnïau yn ennill cydnabyddiaeth Buddsoddwyr mewn Pobl bob blwyddyn o 2004, yna fe ddylai hyn fod yn ddeiliant o 100,000 o fusnesau bychain yn dechrau'r daith yn 2002 trwy gymryd 'tamaid' o ddysgu i ddatrys problem fusnes o ddydd i ddydd. Mewn geiriau eraill, mae'r achos dros gydnabyddiaeth Buddsoddwyr yn cael ei brofi yn y pen draw dros gyfnod hwy o amser. Fe fydd rhwydweithiau dysgu ac amrywiaeth mawr o ymyrraethau dysgu llwyddiannus yn rhagflaenu hyn gan roi mwy o bwysau y tu ôl i ddadleuon dros annog busnesau bychain i ennill statws Buddsoddwyr mewn Pobl.

Ymgorffori gweithgareddau ar sail cymheiriaid a datblygu hwyluswyr dysgu a datblygu gweithlu mewn cwmnïau bychain. Gwyddom fod y llwybrau sy'n seiliedig ar hyfforddiant academaidd neu

asesiad yn parhau i fod yn boblogaidd i reolwyr a'u staff mewn cwmnïau mawr, ond profwyd hefyd nad yw hyn yn boblogaidd ar y cyfan mewn busnesau bychain. Fodd bynnag, gwyddom fod rhwydweithiau dysgu, dulliau o ymwneud â hyfforddi fesul grŵp, mentora anffurfiol a hwyluswyr (ychydig fel dysgu sut i ddatrys problemau drwy weithredu) yn boblogaidd ymhlith busnesau bychain, ac maent yn eu croesawu. Maent yn darparu cymhelliant tymor hir i'r rheolwyr-berchnogion i barhau i fuddsoddi yn eu datblygiad personol a datblygiad eu staff.

O ystyried gofynion cyrff asesu (er mwyn gallu cyrchu arian y llywodraeth), ni all y rhwydwaith darparu cyfredol gynnig y math o weithgareddau dysgu y mae busnesau bychain yn eu hoffi. Yn yr un modd ag y mae'r Gwasanaeth Busnesau Bychain (SBS) yn buddsoddi mewn hyfforddiant a datblygiad cynghorwyr busnes gyda chymorth safonau SFEDI, felly hefyd hoffai SFEDI gynorthwyo SBS yn ystod y cam nesaf. Cynigiwn mai buddsoddiad mewn cyflwynwyr, hwyluswyr a mentoriaid dysgu i fusnesau bychain fydd y rhain.

Gwella'r cyfrwng datblygu dysgu a sgiliau sydd ar gael i fusnesau bychain. Mae hyn yn rôl bwysig i SFEDI, trwy ei raglen cymeradwyo a lledaenu. Mae angen inni sicrhau bod arfer da SFEDI yn cael ei arddel a'n bod yn adeiladu arno yn gyson trwy'r rhwydweithiau darparu.

5 Newid y targedau/deilliannau y mae'r llywodraeth yn gofyn amdanynt wrth ariannu cynlluniau datblygu'r gweithlu mewn busnesau bychain.

a) Rhaid inni newid y broses gyllido fel ei bod yn gogwyddo mwy tua'r cyflenwi yn hytrach na'r canlyniadau dysgu. Dylai busnesau ac unigolion ddewis eu pecynnau manteision dysgu eu hunain. Gallant benderfynu pam y byddent yn cyfranogi neu beidio o weithgaredd dysgu penodol. Fe fydd y manteision yn benodol i unigolyn neu fusnes, gan ddbynnu ar eu personoliaeth / eu hamgylchiadau busnes. Nid yw'n dderbyniol pwysleisio'r canlyniadau dysgu (e.e. cymhwyster llawn neu rannol) gan fod hyn yn gorfodi darparwyr i gynhyrchu cynigion generig, ac yn aml ni fydd safon y profiad dysgu yn cael ei wirio.

b) Fodd bynnag, os rhoddir pwyslais ar godi safonau'r darparu, fe fyddai hyn yn dal i arwain at ganlyniadau o safon uchel heb fod yn rhagnodol i'r unigolyn neu'r busnes. Trwy ardstio bod y darparwr yn gallu cynnig y profiad dysgu hyd at safon briodol, gallwn adael i'r unigolyn bennu pa 'gymhwyster' neu gydnabyddiaeth y bydd yn ei geisio. Fe fydd pob un o'r darparwyr ardstiedig hyn yn gallu cynnig amrywiaeth eang o ymyraethau dysgu y mae SFEDI wedi eu cymeradwyo ar gyfer staff mewn busnesau bychain. Gellir pennu 'gwerth cyfarwyddyd' i bob ymyrraeth dysgu y mae SFEDI yn eu cymeradwyo er mwyn gwybod sut y gall gyfrannu at Buddsoddwyr mewn Pobl a chydabyddiaeth EQFM.

c) Mae hyn yn cyfateb i Ganolfan Iechyd a Ffitrwydd. Fe fydd y Ganolfan yn darparu amrywiaeth eang o gyfleusterau a phrofiadau lle gall aelodau gymryd rhan, ac fe fydd y Ganolfan yn cael ei mesur yn ôl y safonau hyn. Yn y sefyllfa yma, fe fydd unigolion yn cael eu tywys gan hyfforddwyr, yn pennu eu nodau personol eu hunain – gostwng pwysedd eu gwaed, gwella'u ffitrwydd personol ac ati - a byddant yn defnyddio cyfleusterau'r Ganolfan i gyflawni'r nodau hyn. Gall SFEDI helpu'r AAS a'r SBS i gyflawni 'aelodau' busnesau bychain sy'n 'ffit' trwy ddarpariaeth datblygu'r gweithlu sy'n cael ei gyflenwi o ganolfannau cymeradwy. Yna fe fydd aelodau'r busnesau bychain yn cael eu recriwtio trwy bartneriaethau sy'n codi'n naturiol yn y sector preifat, gyda chymorth cymelliannau'r llywodraeth. Pan fyddant yn cael eu cyflwyno i'w canolfan, byddant yn cael cynnig amrediad eang o ymyraethau dysgu a gymeradwyir gan SFEDI oddi wrth gynghorwyr, mentoriaid, hyfforddwyr a hwyluswyr. Gall yr unigolyn gyflawni ei nodau dysgu er mwyn ennill tystysgrif a gydnabyddir yn genedlaethol a gall y busnes gyflawni nodau datblygu'r gweithlu i ennill cydnabyddiaeth Buddsoddwyr mewn Pobl.

ATODIAD 7

Llyfryddiaeth

- AACH: Papur Ymchwil 3 y Tasglu Sgiliau Cenedlaethol: *Management Skills, 1999*
- CBI: Arolwg o Dueddiadau Cyflogaeth 2002
- CEML: *Characteristics of the Management Population in UK – adroddiad trosolwg, 2001*
- CEML: *Growing Managers and Leaders for Performance, 2001*
- CEML: *Indicators of Management Capability: Developing a Framework, 2002*
- CEML: *Joining Entrepreneurs in their World: Improving entrepreneurship, management and leadership in UK SMEs, 2001*
- CEML: *Leadership Development – Best Practice Guide, 2001*
- CEML: *Management and Leadership in UK SMEs, 2001*
- CEML: *Management and Leadership: Building Future Supply, 2001*
- CEML: *Managers and Leaders: Raising Our Game, 2002*
- CEML: *Measuring Corporate Management and Leadership Capability, 2002*
- CEML: *Meeting the Need – papur ymgynghori, 2001*
- CEML: *Upstream, Downstream: Flow and Stock of UK Managers, 2001*
- CGGC/NTO y Sector Gwirfoddol:
Management Matters – Management development needs in the voluntary sector in Wales, 1999
- CIPD: *Developing Managers for Business Performance, 2002*
- CIPD: *Training Directory 2002*
- CIPD: *Workplace Learning In Europe – adroddiad cynhadledd, 2001*
- CMI: *Achieving Management Excellence – survey of UK management development, 2000*
- CMI: *Directory of Courses 2002*
- Cyngor Cenedlaethol – Dysgu ac Addysgu Cymru: Adolygiad o Wasanaethau i Fusnesau, 2003
- Cyngor Cenedlaethol – Dysgu ac Addysgu Cymru: Cynllun Corfforaethol 2002 - 2005
- Cyngor Cenedlaethol – Dysgu ac Addysgu Cymru: Strategaeth Gorfforaethol, 2002
- Cyngor Rheolaeth Cymru: Adolygiad Blynyddol 2000 -2001
- Cyngor Rheolaeth Cymru: Adolygiad Blynyddol 2001 – 2002
- Cyngor Rheolaeth Cymru: Adroddiad Terfynol Prosiect Datblygu Rheolwyr, 1999
- Cyngor Rheolaeth Cymru: *Creu Arfer Da Mewn Rheolaeth Ar Gyfer y Dyfodol, 2002*
- Cyngor Rheolaeth Cymru: *Managerial Implications of e-commerce, 2002*
- DTI/CBI: *Competitiveness – How the Best UK Companies are Winning, 1997*
- ELWa: *International Best Practice on Workforce Development: Adroddiad Terfynol, 2003*
- FSB: *Barriers to the Survival and Growth in UK Small Firms, 2000*
- IDEA/Sefydliad y Cyflogwyr:
National Leadership Development Strategy: Policy Framework 2003
- LearnDirect: Catalog Cyrsiau Busnes a Rheolaeth Hydref/Gaeaf 2001
- Llywodraeth Cynulliad Cymru: Adroddiad Tasglu Sgiliau Cymru – Hydref 2000
- Llywodraeth Cynulliad Cymru: Cymru ar ei Hennill: Dadansoddiad Economaidd, 2002
- Llywodraeth Cynulliad Cymru: Cymru ar ei Hennill: Strategaeth Datblygu Economaidd Genedlaethol, 2002
- Llywodraeth Cynulliad Cymru: Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth, 2002
- Marchmont Observatory: *Skills for Business – adroddiad grŵp ffocws Tachwedd 2001*
- Prifysgol Caerdydd – Uned Ymchwil Busnesau Bach: *Competitive Disadvantage of Firms in South Wales, 2001*
- SFEDI: *Small Business Skills Assessment 2002*
- SFEDI: *There Is Another Way, 2002*
- Sgiliau Dyfodol Cymru: Anghenion Sgiliau Dyfodol Cymru 1998 – 2007 – adroddiad llawn a chrynodeb, 1998
- Swyddfa Lafur Ryngwladol (ILO): *Supporting Workplace Learning for High Performance Working, 2002*
- TUC: *The Low Road – dogfen briffio ar arfer rheolaeth da, 2002*
- WDA: *Mentrau Bach a Chanolig eu Maint yng Nghymru – adroddiad arolwg, 2001*
- WEFO: *Dogfennau Rhaglennu Amcan 1, 2 a 3, 2000*
- Work Foundation/ESRC: *Can the UK learn to manage? 2003*

ATODIAD 8

Rhestr Byrfoddau

AAS	Adran Addysg a Sgiliau
AB	Addysg Bellach
ABS	Cymdeithas Ysgolion Busnes
ACAS	Y Gwasanaeth Ymgynghori, Cymodi a Chymrodeddu
AMBA	Cymdeithas MBAs
AOC	Cymdeithas Colegau
AU	Addysg Uwch
BAM	Academi Rheolaeth Prydain
BmP	Buddsoddwyr mewn Pobl
CBI	Cyddfederasiwn Diwydiant Prydain
CCAUC	Cyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru
CC-ELW	Cyngor Cenedlaethol – Dysgu ac Addysgu Cymru
CCETs	Consortiwm Addysg a Hyfforddiant Cymunedol
CE	Comisiwn Ewropeaidd
CEML	Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth
CGGC	Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru
CIPD	Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad
CLILC	Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru
CMC	Cynnyrch Mewnwladol Crynswth
CMI	Sefydliad Rheolaeth Siartredig (Sefydliad Rheolaeth gynt)
CRhC	Cyngor Rheolaeth Cymru
CSS	Cyngor Sgiliau Sector
DAD	Datblygiad Adnoddau Dynol
DTI	Adran Diwydiant a Masnach
EAGGF	Cronfa Arweiniad a Gwarant Amaethyddol Ewropeaidd
ERDF	Cronfa Ddatblygu Ranbarthol Ewrop
ESF	Cronfa Gymdeithasol Ewrop
ESRC	Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol
FSB	Ffederasiwn y Busnesau Bach
HESA	Asiantaeth Ystadegau Addysg Uwch
ICAEW	Sefydliad y Cyfrifwyr Siartredig yng Nghymru a Lloegr
ILM	Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth (Sefydliad Rheolaeth, a Bwrdd Arholi Cenedlaethol mewn Rheolaeth Oruchwyliol (NEBS) gynt)
IOD	Sefydliad y Cyfarwyddwyr
IS	Cymdeithas Ddiwydiannol (The Work Foundation bellach)
LSC	Cyngor Dysgu a Sgiliau
LSDA	Asiantaeth Datblygu Dysgu a Sgiliau
NVQ	Cymhwyster Galwedigaethol Cenedlaethol
OFSTED	Swyddfa Safonau Addysg
QAA	Asiantaeth Sicrhau Ansawdd
QCA	Awdurdod Cymwysterau a Chwricwlwm
RDA	Asiantaeth Datblygu Rhanbarthol
SAU	Sefydliad Addysg Uwch
SBS	Gwasanaeth Busnesau Bychain
SFEDI	Cynllun Datblygu Menter Cwmniâu Bychain
SMEs	Mentrau Bach a Chanolig eu Maint
SSDA	Asiantaeth Datblygu Sgiliau Sector
TUC	Cyngres yr Undebau Llafur
Ufi	Prifysgol Diwydiant
UUK	Prifysgolion y DU
WDA	Awdurdod Datblygu Cymru
WEFO	Swyddfa Cyllid Ewropeaidd Cymru

