

Cymru Uchel ei Pherfformiad

*Gwir brofiad gwir lwyddiant:
perfformiad campus ymarferol yn y gwaith*



Cyngor Rheolaeth Cymru
Wales Management Council



© Cyngor Rheolaeth Cymru 2005

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

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

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

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

Cyngor Rheolaeth Cymru

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

Ffôn: 029 2022 4114

Ffacs: 029 2022 4113

e-bost:

Prif Weithredwr:

Christopher Ward

christopher.ward@crc-wmc.org.uk

Gweithredwr Marchnata:

Gwyneth Stroud

gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk

Gweithredwr Gogledd Cymru

Tina Stephens

tinastephens@btopenworld.com

I gael rhagor o wybodaeth am waith Cyngor Rheolaeth Cymru, ewch i'n gwefan www.walesmanagementcouncil.org.uk.



Llywodraeth Cynulliad Cymru
Welsh Assembly Government

CYNGOR RHEOLAETH CYMRU

Cymru Uchel ei Pherfformiad

*Gwir brofiad gwir lwyddiant:
perfformiad campus ymarferol yn y gwaith*

Bydd Gweithleoedd Uchel eu Perfformiad yn cael y gorau o bob rhan o fusnes, ac yn enwedig o'r bobl sy'n gweithio yno, trwy greu gweithlu amrywiol sy'n cyfrannu ac yn cael eu gwerthfawrogi. Nid yw hyn yn ymwneud â maint na sector - gall unrhyw fusnes fabwysiadu nodweddion allweddol gweithle uchel ei berfformiad i ysgogi staff a chynyddu cynhyrchiant yn ei dro.

ADRAN MASNACH A DIWYDIANT Maximising Potential: High Performance Workplaces, 2004



Cyngor Rheolaeth Cymru
Wales Management Council



RHAGAIR

Mae enw'r adroddiad hwn – Cymru Uchel ei Pherfformiad – yn ddyhead ac yn her.

Mae'n rhaid i ni a gweddill y byd ein hystyried yn Gymru Uchel ei Pherfformiad.

Mae Cymru'n wynebu her i ddatblygu cwmnïau a sefydliadau sy'n meithrin arloesedd, yn ychwanegu gwerth ac yn cyflenwi nwyddau a gwasanaethau a fydd yn cystadlu gyda'r gorau yn y byd.

Cynyddu mae'r dystiolaeth bod arferion perfformiad campus yn y gwaith yn un o'r dulliau sy'n caniatáu i sefydliadau mewn unrhyw sector ymateb i'r her honno.

Rydym am archwilio a dangos sut y mae perfformiad campus yn y gwaith wedi cyfrannu at lwyddiant cwmnïau yng Nghymru.

Buom yn trafod yn bur faith ag amrywiaeth eang o sefydliadau yn y sectorau adeiladu, addysg, bwyd, asiantaethau cyhoeddus, sefydliadau tai, cyfarpar gwyddonol, dodrefn a cheir, i glywed eu straeon hwy ac i ddysgu gwersi oddi wrth eu llwyddiant.

Gobeithiwn y bydd y modd y mae arferion perfformiad campus yn y gwaith wedi newid diwyg y cwmnïau hyn yn ysbrydoli pawb i greu Cymru Uchel ei Pherfformiad.

Cyngor Rheolaeth Cymru

Ionawr 2005



Delwedd sydd wedi'i seilio ar y barcud coch, sy'n gynhenid i Gymru, ynghyd â barcud gwneud yw'r symbol ar y clawr blaen. Mae'r ddau fel ei gilydd yn symbolau o uchelgais, ac mae awgrym yma o nod-barcud rhagoriaeth, a disgleirdeb y gall eraill ei ddilyn.

CYNNWYS

Cyflwyniad	4
Cymeradwyaeth sefydliadau'r astudiaethau achos	5
Diolchiadau	6
Crynodeb Gweithredol	7
Rhesymwaith a gwersi allweddol	10
Astudiaethau Achos	
Anthony A Davies , adeiladwyr a seiri – <i>chwilio am atebion</i>	18
Coleg Sir Gâr , canolfan addysg amaethyddol – <i>O ganolfan gost i bwynt gwerthu</i>	21
Halo Foods , gweithgynhyrchwr bwyd – <i>dringo'r gadwyn werth</i>	24
Y Gofrestrfa Tir , adran y llywodraeth – <i>moderneiddio yn y sector cyhoeddus</i>	27
Meritor HVBS , systemau brecio tryciau – <i>dod ag ofn mentergarwch i ben</i>	31
Orangebox , seddau contract – <i>symud ymlaen o effeithlonrwydd uchel</i>	35
PerkinElmer , cyfarpar gwyddonol – <i>datblygu pobl, datblygu gallu cystadleuol</i>	39
Cymdeithas Tai Unedig Cymru , darparwyr tai – <i>partneriaid mewn tai</i>	42
Symud Ymlaen - rhoi cychwyn arni a sicrhau cymorth	45
Atodiadau	
1. Y ddadl dros Berfformiad Campus yn y Gwaith	48
2. Arferion Perfformiad Campus yn y Gwaith	50
3. Perfformiad Campus yn y Gwaith yng Nghymru 2002 - 2004	51
4. Cynllun Gweithredu ar gyfer Perfformiad Campus yn y Gwaith yng Nghymru	52

CYFLWYNIAD

Fis Tachwedd 2003, cyhoeddodd y Ffederasiwn Cyflogwyr Peirianyddol (EEF) a Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad (CIPD) adroddiad ar y cyd, sef *Maximising employee potential and business performance – the role of high performance working*. Roedd yr adroddiad yn cynnwys dwy astudiaeth achos. Roedd un ohonynt yn astudiaeth ar y diwydiant aerofod yn y DU yn gyffredinol. Cwmni yng Nghymru oedd testun yr astudiaeth arall. Ina Bearing Company Cyf yn Llanelli oedd y cwmni hwnnw.

Mae'r adroddiad yn sôn am Ina Bearing fel cwmni sy'n "ceisio cystadlu trwy ddatblygu'r gallu i gyflenwi cynnyrch o werth ychwanegol. Bu canolbwyntio cynlluniedig a chyson ar wella parhaus, lleihau costau, ac fel rhan annatod o'r broses, ymdrech gyson i uwchraddio sgiliau'r gweithlu."

Nid yw Ina Bearing ar eu pen eu hunain yn hyn o beth.

Mae Perfformiad Campus yn y Gwaith (PCG) yn dod yn rhan fwyfwy pwysig o'r agenda datblygu economaidd yn genedlaethol:

- Mae PCG yn rhan annatod o ddwy strategaeth Llywodraeth Cynulliad Cymru ar hyn o bryd, sef: *Cymru o Blaid Arloesi a Partneriaeth ar Waith*.
- Mae'r Cyngor Cenedlaethol-ELWa yn cydnabod pwysigrwydd hyn yng Nghymru, ac roedd yn un o themâu amlwg cynadleddau Cymru yn 2002 a 2003.
- Mewn rhannau eraill o'r DU, mae'r Adran Masnach a Diwydiant yn hybu PCG fel dull allweddol o gyflawni arfer gorau mewn busnes.

Fodd bynnag, ni wnaed unrhyw ymchwil i edrych ar effaith arferion perfformiad campus yn y gwaith mewn amrediad o sefydliadau yng Nghymru.

Ni ddatblygwyd unrhyw ganllawiau, ar sail profiad cwmnïau yng Nghymru, i helpu eraill i edrych ar fanteision a dechrau defnyddio arferion perfformiad campus yn y gwaith.

Nid oes strategaeth integredig na chynllun gweithredu i annog busnesau a sefydliadau yng Nghymru i roi arferion perfformiad campus ymarferol yn y gwaith.

Yn 2004, fe benderfynodd Cyngor Rheolaeth Cymru fynd i'r afael â'r broblem hon, a gwahoddodd John Stevens, cyn Gyfarwyddwr Datblygu a Pholisi Cyhoeddus CIPD, a'i gydweithiwr yr Athro David Ashton o Brifysgol Caerlŷr, i ddarganfod a chyfweld detholiad o gwmnïau o wahanol rannau o Gymru lle mae mabwysiadu arferion perfformiad campus yn y gwaith wedi effeithio ar eu perfformiad eu hunain, ac o'r enghreifftiau hyn, i chwilio am wersi a chanllawiau i eraill.

Eu hadroddiad hwy yw hwn, sy'n cynnwys croestoriad unigryw o brofiad uniongyrchol cwmnïau yn y sectorau adeiladu, cydrannau ceir, addysg, bwyd, tai, gweithgynhyrchu a chyhoeddus, ac yn adrodd straeon llawn her am y ffyrdd y maent wedi cynyddu cynhyrchiant, wedi ychwanegu gwerth, wedi dangos arloesedd go iawn, wedi llwyddo i gynyddu lefelau bodddhad cwsmeriaid, trosiant ac elw, gan fanteisio ar gefnogaeth angerddol gweithlu llawn egni a chymhelliant.

Credwn fod y gwersi a geir yn yr adroddiad hwn yn ymwneud â pherfformiad campus yn y gwaith, a hefyd â sut y gall Cymru ddod yn wlad uchel ei pherfformiad.

PERFFORMIAD CAMPUS YN Y GWAITH – Y FFORDD YMLAEN

Cymeradwyaeth sefydliadau'r astudiaethau achos

Mae rhedeg busnes yn waith caled i brif weithredwyr a rheolwyr canol fel ei gilydd. Mae hefyd yn her ac yn gyfrifoldeb. Ni fydd unrhyw un yn ymgymryd â chyfrifoldeb o'r fath yn ddifeddwl, ond gwyddom na allwn wrthod mentro ac osgoi newidiadau oherwydd bod hynny'n ddiogel.

Gan fod y dyfodol yn ansicr, mae'n rhaid newid i oroesi a ffynnu. Ac mae'n gynyddol eglur nad estyniad naturiol o'r hyn a wnaethom ynghynt yw'r newidiadau sydd o'n blaenau. Maent yn golygu bod angen ymroddiad, ymwneud a chyfraniad deallusol diffuant yr holl bobl rydym yn eu cyflogi.

Label cyfleus ar gyfer amrediad eang o newidiadau rydym wedi eu cyflwyno o fewn ein gwahanol sefydliadau yw perfformiad campus yn y gwaith, a dim mwy na hynny. Mae taith pob un ohonom, mewn gwahanol ddiwydiannau, yn mynd i gyfeiriad gwahanol, ond yr un yw ein hamcan: defnyddio doniau'r bobl yn ein sefydliadau er mwyn gallu newid gyda'r cyfnod a sicrhau bod ein sefydliadau ar flaen y gad o fewn ein diwydiannau. Bu ein sefydliadau'n llwyddiannus, er bod rhai wedi dychwelyd o ymyl y dibyn. Hyd yma. Ni wyddom beth sy'n ein haros rownd y gornel. Ond gwyddom ein bod mewn gwell sefyllfa i ymdopi â beth bynnag fydd yn ein hwynebu ni.

Mae'r cyhoeddiad hwn yn disgrifio'r hyn wnaethon ni. Gwyddom y byddai dogfen o'r fath wedi bod yn ddefnyddiol i ni ynghynt wrth inni ystyried y newidiadau yn y gyfundrefn. Rydym ar ein hennill o fod wedi ymwneud â'r prosiect hwn. Gobeithiwn y bydd pobl eraill yn ei gael yn ddefnyddiol wrth iddynt ystyried i ba gyfeiriad y mae eu sefydliad yn mynd, a sut i annog eu pobl i fod yn rhan o hyn.

Gair o rybudd: Mae'n hawdd dechrau ar y gwaith o wella perfformiad, ac yna gweld yr ymdrech yn mynd yn ofer a'ch menter yn diflannu os nad ydych yn ystyried yr holl agweddau ar y perfformiad ac yn ystyried barn eich pobl. Ceisiwch sicrhau bod eich rhaglen newid yn cwmpasu'r holl agweddau angenrheidiol. Fe ddylai'r llyfryn hwn helpu. Os ydych yn llwyddiannus, fe fyddwch yn gwybod yn fuan oherwydd fe ddeuwch o hyd i ddawn a photensial a help go iawn yn eich sefydliad drwyddo draw.

Anthony Davies	<i>Anthony A. Davies</i>
John Griffiths	<i>Coleg Sir Gâr</i>
Peter Saunders	<i>Halo Foods</i>
Duncan Chittenden	<i>Y Gofrestrfa Tir</i>
Peter Hurley	<i>Orangebox</i>
Geraint Phillips	<i>PerkinElmer</i>
Paul Hayes	<i>Meritor HVBS</i>
Tony Whittaker	<i>Cymdeithas Tai Unedig Cymru</i>

DIOLCHIADAU

Canlyniad cydweithredu amrediad eang o bobl yw'r adroddiad hwn, ac estynnwn ein diolch diffuant iddynt oll.

Cydnabyddwn gyfraniad rheolwyr a staff yr holl sefydliadau a ddarparodd ddeunyddiau astudiaeth achos gan roi yn hael o'u hamser i drafod, ac yna i adolygu drafftiau.

Defnyddiwyd sawl dull i ddynodi'r astudiaethau achos. Mae dau ohonynt yn enillwyr Dyfarniadau Hyfforddiant Cenedlaethol. Mae rhai wedi ennill gwobrau mewn cystadlaethau eraill. Awgrymwyd eraill gan rai o'r bobl a restrir isod:

Richard Andrews, CBS Rhondda Cynon Taf

Kevin Barry, Y Gofrestrfa Tir

Bernard Capaldi, SEMTA

Alison Court, UK Skills

Dawn Davies, Anthony A Davies Cyf

Duncan Gardner, Cyngor Sgiliau Sector Lantra

Chris Hughes, Llywodraeth Cynulliad Cymru

Gwawr Hughes, Cyngor Sgiliau Sector Skillset

Stephen Jones, Awdurdod Datblygu Cymru

Sandra Loton-Jones, Cyngor Sgiliau Sector Lantra

Alan Martin

Barrie Oxtoby, Fforwm Diwydiant Society of Motor Manufacturers and Traders

Wyn Pritchard, Bwrdd Hyfforddi'r Diwydiant Adeiladu

Les Richard, Orangebox

Peter Richards, ACAS Cymru

Ray Ricketts, Grŵp Gweithgynhyrchu Canolbarth Cymru

Sue Rowlands

Robert Stevens, Involvement and Participation Association

Cheryl Tallet, Meritor HVBS

Robin Williams, Halo Foods

Denise Wilson, Awdurdod Datblygu Cymru

Yr Athro David Ashton oedd cynghorydd y prosiect. Sefydlydd Canolfan Astudiaethau'r Farchnad Waith ym Mhrifysgol Caerlŷr, Athro Emeritws yng Nghaerlŷr ac Athro er Anrhydedd ym Mhrifysgol Caerdydd yw David Ashton. Mae wedi ymchwilio i berfformiad campus yn y gwaith, ac wedi ysgrifennu'n doreithiog ar y testun, a chyda'i gyd-awdur Johnny Sung, ysgrifennodd *Supporting workplace learning for high performance working* a gyhoeddir gan y Swyddfa Lafur Ryngwladol. Mae astudiaethau diweddar yn cynnwys gwersi o wledydd tramor ar ddatblygu'r gweithlu i ELWa, ac ymgynghoriaethau ar gyfer Shell, yr ILO, Banc y Byd, yr UE, adrannau llywodraeth y DU, Royal Bank of Trinidad and Tobago, a'r Weinyddiaeth Lafur a'r Adran Masnach a Diwydiant yn Ne Affrica.

John Stevens oedd yn gyfrifol am arwain y prosiect ac ysgrifennu'r adroddiad hwn. Mae gan John gefndir ym maes datblygu economaidd a rheoli a datblygu pobl. Trwy ei ymwneud â Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad a Ffederasiwn Rhyngwladol y Sefydliadau Hyfforddi a Datblygu, mae wedi bod yn datblygu meddwl ynghylch perfformiad campus yn y gwaith, ac wedi gweithio gyda Chyngor Rheolaeth Cymru ac ELWa i drefnu seminar polisi ar y pwnc hwn yng Nghymru yn 2002. Mae'n gymrawd ymweliadol yng Nghanolfan Astudiaethau'r Farchnad Waith ym Mhrifysgol Caerlŷr.

CRYNODEB GWEITHREDOL

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

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

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

- **Anthony A Davies**

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

- **Coleg Sir Gâr**

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

- **Halo Foods**

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

- **Y Gofrestrfa Tir**

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

- **Meritor HVBS**

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

● Orangebox

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

● PerkinElmer

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

● Cymdeithas Tai Unedig Cymru

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

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

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

Yr ail gasgliad, fel y gŵyr unrhyw un sydd wedi rhoi newid ar waith mewn sefydliad, yw nad gwaith hawdd mo hynny. Mae'r adroddiad yn gwahaniaethu rhwng perfformiad ac arferion galluogi. Y pethau fel gwaith tîm, yr hyn rydych am i bobl eu gwneud yn wahanol yw *arferion perfformiad*. Yr arferion y mae angen i reolwyr eu sefydlu er mwyn sicrhau bod pobl yn cael eu cymell a'u paratoi i newid y ffordd y maent yn gweithio yw *arferion galluogi*. Darganfu sefydliadau rhai o'r astudiaethau achos o brofiad blaenorol bod *angen integreiddio arferion perfformiad ac arferion galluogi* er mwyn llwyddo.

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

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

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

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

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

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

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

RHESYMWAITH A GWERSI ALLWEDDOL

Arferai'r economi Cymreig ddibynnu'n helaeth ar argaeledd deunyddiau crai megis glo a llechi, ar gynhyrchu bwyd, gan gynnwys cig dafad a llaeth, a nwyddau a swmp-gynhyrchwyd, megis dur. Yn yr 1980au, wrth i rai o'r diwydiannau traddodiadol grebachu, cododd cenhedlaeth newydd o ddiwydiant, yn enwedig swmp-gynhyrchu nwyddau electronig i ddarparu cyflogaeth. Ond erbyn canol y 1990au, erydwyd y fantais ariannol i'r diwydiannau hyn, a daeth yn amlwg bod yn rhaid chwilio i gyfeiriad arall yn y dyfodol.

Roedd dibyniaeth rhan helaeth o'r 'hen' economi Cymreig ar waith bôn braich yn un o'i nodweddion. Bu hyn yn newid ers peth amser. Bu twf gwasanaethau, gan gynnwys gwasanaethau proffesiynol, yn hynod. Erbyn hyn, mae'n amlwg y bydd dyfodol economi Cymru yn dibynnu ar ei allu i gynnwys menter, deallusrwydd a chreadigrwydd ei bobl yn ein holl ddiwydiannau, yn draddodiadol ac yn 'newydd'. Fe fydd yn bwysig gallu arloesi ac 'ychwanegu gwerth' yn fwy effeithiol nag a wnaed yn y gorffennol, a gallu o leiaf cyrraedd yr un lefel o gynnydd ag y mae gwledydd eraill yn ei wneud yn hyn o beth.

Fe fydd ffurfiau newydd ar ddiwydiant yn cael eu sefydlu. Fe fydd buddsoddiad newydd yn cyrraedd wrth i gwmnïau rhyngwladol weld ansawdd y sgiliau sydd ar gael yng Nghymru. Fodd bynnag, mae a wnelo un mater allweddol â gwaith yn y sefydliadau sy'n bodoli eisoes. I ba raddau y gallant ddefnyddio potensial eu staff yn well? I ba raddau y gallant ryddhau'r doniau er mwyn bodloni cwsmeriaid yn well, gwella perfformiad, sicrhau swyddi, a chyfrannu at godi safonau byw yng Nghymru?

Mae llawer o ddiddordeb mewn perfformiad campus yn y gwaith (PCG) yn y DU. Yng Nghymru, tynnwyd sylw at y pwnc mewn nifer o seminarau a chynadleddau, ac mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi chwarae rhan arweiniol yn hyn o beth. Mae'r diddordeb cynyddol mewn arferion perfformiad campus yn y gwaith yng Nghymru yn amlwg yng nghynlluniau gweithredu *Cymru o Blaid Arloesi a Partneriaeth ar Waith* Llywodraeth Cynulliad Cymru.

Er mwyn edrych i mewn i hyn, mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi comisiynu astudiaeth o arferion perfformiad campus yn y gwaith mewn sefydliadau yng Nghymru. Mae'r adroddiad canlynol yn manylu ar ganlyniadau'r astudiaeth. Y ffon fesur yw'r sefydliadau sy'n gysylltiedig â'r astudiaeth. Nid ydynt yn unigryw, ac mewn sawl achos, maent wedi dysgu sut i wneud yr hyn a wnânt trwy ddysgu o esiampl rhywun arall.

Yr Astudiaeth – yr hyn a wnaethant a sut wnaethant hyn

Dewiswyd sefydliadau'r astudiaethau achos oherwydd eu bod yn anelu at ddefnyddio arferion perfformiad campus yn y gwaith neu eisoes yn gwneud hynny. Diffiniwyd y rhain fel arferion a oedd yn hybu lefelau uchel o gyfaddaster, hyblygrwydd ac ymwneud, ac maent yn galluogi pobl ar bob lefel yn y sefydliad i ymwneud â datblygu prosesau, nwyddau a gwasanaethau. Maent yn cynnwys hybu gweithio fel tîm a chyfleoedd dysgu ac arferion sy'n wahanol i draddodiad 'gorchymyn a rheoli' er mwyn sicrhau gwelliant cyson fesul cam a newidiadau arwyddocaol yn eu perfformiad.

Mae'r wyth sefydliad y seilir yr astudiaethau achos arnynt wedi gwneud cynnydd sylweddol o ran defnyddio arferion PCG. Cymysgedd ydynt o gwmnïau yn y sectorau preifat a chyhoeddus, a sefydliadau mawr a bach lle bydd gweithwyr yn defnyddio sgiliau bôn braich a sgiliau swyddfa.

Dengys yr astudiaethau achos bod yr arferion a'r ymddygiadau canlynol i'w gweld yn y sefydliadau yr ymwelwyd â hwy, o'u cymharu â'r sefyllfa yn ystod y dyddiau cyn iddynt newid:

- pobl yn symud y gwaith o un tîm i'r llall ac o un unigolyn i'r llall i sicrhau bod y gwaith yn cael ei wneud
- staff yn chwilio am ddoniau fydd yn galluogi pobl i symud o un gorchwyl i'r llall
- gweithwyr yn dysgu sgiliau rheoli a sgiliau technegol
- cynlluniau awgrymiadau egnïol
- oriau gwaith hyblyg sy'n addas ar gyfer cynhyrchiant a staff
- sefydliadau seiliedig ar gelloedd
- gwaith prosiect yn ymwneud â materion perfformiad
- mwy o ryddid i weithredu gan y gweithwyr
- datblygu sgiliau rheoli i annog ymwneud y staff
- prosesau'n cael eu hailgynllunio gan y bobl sy'n gweithio â hwy
- cynnal diwrnod 'arloesi'

O ganlyniad, mae sefydliadau wedi:

- ✓ osgoi cau i lawr ac wedi diogelu swyddi
- ✓ cynyddu boddhad y gweithwyr yn eu swyddi
- ✓ galluogi pobl i symud i swyddi lle mae angen mwy o sgiliau
- ✓ cwtogi ar gostau
- ✓ dringo'r ysgol o ran perfformiad
- ✓ symud i ben uchaf y farchnad
- ✓ ennill cystadlaethau cenedlaethol

Fel y gellir gweld, nid oes gan y sefydliadau a ddewiswyd ar gyfer yr astudiaethau achos unrhyw fanteision arbennig. Bydd sawl sefydliad yng Nghymru yn y sectorau cyhoeddus a phreifat yn wynebu heriau tebyg. Fodd bynnag, er bod llawer wedi ceisio newid, fe fydd eraill wedi rhoi cynnig arni a methu. Mae sefydliadau'r astudiaethau achos eu hunain wedi gwneud camgymeriadau a chamgychwyniadau, ac wedi ailgynnig cyn dod o hyd i fformwla sy'n gweithio. Ond lle gwelwyd llwyddiant, gan fod hyn wedi digwydd yn hynod gyflym mewn sefyllfaoedd 'tro ar fyd' yn rhai o'r sefydliadau, roedd tri ffactor i'w gweld:

- arweinydd ac arweinwyr newid, yn ysgogi'r newid
- gweledigaeth ynghylch y ffordd y gallai pobl gyfrannu at y sefydliad a ffordd o ryddhau eu doniau
- dull o wireddu'r weledigaeth hon

Crynodeb yw'r canlynol o'r gwersi y gellir eu dysgu o brofiadau cwmnïau'r astudiaethau achos. Fodd bynnag, mae'r cyfan yn cychwyn, fel y cychwynnodd y cwmnïau hynny, â'r rhesymau dros newid. Gwelir yn eglur mai cyfrwng i sicrhau'r nod yw arferion PCG, ac nid nod ynddynt eu hunain, er y byddai'r sefydliadau yn honni mai'r gwerthoedd hynny sy'n cynnal PCG, sy'n ymwneud â datblygu ymddiriedaeth, sgiliau a hunansylweddoliad ymhlith y staff, yw'r rhai y maent yn eu hystyried yn bwysig yn eu rhinwedd eu hunain.

Pam newid?

Roedd y rhesymau dros newid yn amrywio ac yn gysylltiedig â'r marchnadoedd yr oeddent yn ymwneud â hwy. Nid oeddent yn syml. Amgylchiadau tri o sefydliadau'r astudiaethau achos, a hwythau'n rhan o sefydliadau mwy, wnaeth orfodi eu newidiadau hwy. Roeddent mewn perygl o ddiflannu oherwydd bod eu perfformiad mor wael. Helpodd eu greddf goroesi i wneud newid yn rhywbeth derbyniol.

Nid oedd pump o sefydliadau'r astudiaethau achos dan fgythyad, ond yn hytrach, fe'u hysgogwyd gan y gobaith o well dyfodol yn sgîl defnyddio egni a photensial eu staff yn fwy effeithiol.

Mae'r holl sefydliadau a'u rhiant-sefydliadau ar flaen y gad yn eu sectorau, ac yn meddu ar y strategaethau nwyddau a gwasanaethau sy'n anelu at eu cadw yn y sefyllfa honno. Mae eu canfyddiad positif o'r ffordd y gellir gwneud hyn trwy gynnwys potensial eu gweithwyr yn darparu gobaith penagored o barhau i gael budd yn hytrach nag adenillion lleihaol yn sgîl ymagwedd sydd wedi'i seilio'n llwyr ar y gost.

Nid oedd unrhyw un o'r sefydliadau'n teimlo mai 'defnyddio arferion perfformiad campus yn y gwaith' a wnaent. Nid oeddent yn teimlo bod angen gosod label ar eu gweithgareddau yn y modd yma. Yn amlwg, roedd yr arweinwyr yn teimlo pe byddai eu gweithwyr yn arddel mwy ar y sefydliadau, yna gellid datrys eu problemau; a bod gan lawer o'u gweithwyr y gallu i wneud cyfraniad mwy.

Creu gweledigaeth o newid

Manylodd rhai sefydliadau, er enghraifft y **Gofrestrfa Tir** ar weledigaeth eglur ar gyfer y blynyddoedd nesaf, gan ddangos sut yr oedd hyn yn cyd-fynd ag anghenion y sefydliad ac anghenion y gweithwyr.

Yn achos **Halo**, bod ar flaen y gad yn y rhan o'r diwydiant bwyd y mae'r cwmni'n perthyn iddo yw'r amcan pwysicaf, a bu hyn yn nod parhaus ganddo ers blynyddoedd yn hytrach nag yn rhesymwaith dros newid ar unrhyw un adeg benodol. Bu'r pwyslais ar hybu hyblygrwydd a'r broses araf o newid parhaus a'r angen posibl am newid radical a chyflym i fanteisio ar gyfleoedd masnachol a thechnegol.

Mae'r un peth yn wir am **Anthony A Davies**. Mae'r cwmni adeiladu hwn yn ceisio estyn y ffiniau o ran gwella perfformiad. Mae ei ymrwymiad i ddysgu ac amlsgilio yn eglur, felly hefyd y contract ymddiriedaeth sydd ganddo â'i staff. I'r sector hwn, mae'r ffaith fod y cwmni'n cynnwys y staff yn y ffordd y mae'n gwella prosesau yn weledigaethol, ac mae'n dechrau cyfleu'r syniad y bydd cyfranogi o'r diwydiant hwn yn y dyfodol yn ymwneud â rheolaeth yn ogystal â sgiliau adeiladu traddodiadol.

Fel **Orangebox** i raddau, mae ganddynt brif weithredwr sy'n ymhyfrydu yn ei allu i synnu pobl a cheisio'u hannog i feddwl yng nghyd destun gorwelion ehangach.

Roedd y sefydliadau a wynebair dyfodol llwm pe na byddent yn gallu cwtdogi ar eu costau oll yn rhan o sefydliadau llawer mwy a fyddai'n gallu symud y gwaith i rywle arall, a gweithredu yn y gobaith o allu goroesi oedd y weledigaeth gychwynnol. Yn y fan hon, defnyddiwyd metreg i sefydlu targedau penodol o fewn amserlenni penodol. Wedi dod o hyd i fformwla llwyddiannus, gwiredwyd y weledigaeth wrth i'r sefydliadau weld faint yn fwy y gellid ei gyflawni. Mae llwyddiant yn magu llwyddiant.

Yn gyffredinol, fe ymatebodd gweithwyr yn rhwydd i'r angen i newid. A dweud y gwir, roeddent yn fodlon iawn â'r tro ar fyd, ac fel y gwelodd y Gofrestrfa Tir, roedd gweledigaeth y sefydliad yn cyfateb i'w gweledigaeth hwythau ynghylch y math o sefydliad yr hoffent weithio iddo.

Yn y pedwar sefydliad a oedd yn cydnabod undebau llafur, roedd yr undebau yn cefnogi newid ac, yn un achos, sef **Cymdeithas Tai Unedig Cymru**, roeddent yn ganolog i'r dasg o ddatblygu'r weledigaeth ynglŷn â sut y gellid sicrhau'r newid.

Roedd rhai o'r sefydliadau, er enghraifft **Meritor HVBS**, wedi bod trwy cyfres o ymgyrchoedd newid dros y blynyddoedd, ond ni wiredwyd y freuddwyd i'r rheolwyr na'r gweithwyr. Serch hynny, roeddent yn barod i roi cynnig arni eto.

Ond o ble daeth y 'gweledigaethau a wireddwyd'? Mae'r ateb yn gymhleth. Mewn ambell achos, daethant o'r profiad a gafodd yr arweinwyr mewn sefydliadau eraill, a datblygiad eu fframwaith damcaniaethol eu hunain ar gyfer rheoli a datblygu gwaith a phobl trwy weithgareddau academaidd. Yn **PerkinElmer**, roedd yr arweinydd yn dilyn cwrs MBA ac roedd rheoli newid yn rhan o'r broses datblygu hwn. Yng **Ngholeg Sir Gâr**, trwy feddwl yn ochrog a bwrw golwg entrepreneuriaidd dros bethau, galluogwyd canolfan gost i newid yn ganolfan ddysgu trwy fachu cyfleoedd i gael cyllid a rhyddhau pobl i lunio'u dyfodol eu hunain cyn belled â bod hyn yn cyfrannu at dwf y coleg fel canolfan ddysgu.

Gwelodd yr arweinwyr hefyd fod angen iddynt recriwtio pobl â'r profiad iawn ac i rwydweithio ac annog rhwydweithio â sefydliadau tebyg iddynt eu hunain. Soniwyd am gyfleoedd i ymweld â sefydliadau eraill, er enghraifft fel y cyfleoedd a gynigir yn y cynllun Y Tu Mewn i Ddiwydiant Cymru.

Gwneud iddo weithio

O fewn amcan cyffredinol, sef rhoi sgiliau eu staff ar waith, fe aeth sefydliadau'r astudiaethau achos ati i newid pethau. Fe wnaethant ddiffinio beth oedd yn amlwg yn ddwy set o arferion gwahanol:

- **arferion perfformiad:** yr hyn yr oedd angen i staff ei wneud, yn yr ystyr yr oedd angen i'w swyddi, eu sgiliau a'u hymddygiad newid

a thu ôl i hyn

- **arferion galluogi:** yr hyn yr oedd angen i'r sefydliad ei wneud er mwyn datblygu ymddiriedaeth, rhannu'r weledigaeth, cefnogi dysgu a chydabod a gwobrwyo cyflawniad.

Ni ddigwyddodd hyn i gyd ar un adeg benodol, ac ni fanylodd unrhyw un o sefydliadau'r astudiaethau achos ar eu strategaeth gyfan mewn un ddogfen. Ond creu ymagwedd gydlynol tuag at newid a wnaethant, i bob pwrpas. Pe byddai unrhyw elfen unigol wedi bod yn anghywir, yna ni fyddai'r newidiadau wedi gweithio cystal ag y gwnaethant. Yn wir, fe ddechreuodd rhai o sefydliadau'r astudiaethau achos fynd ati o ddifrif trwy osod yr elfennau a oedd ar goll yn y bylchau yn y fformwla newid. Yr arferion galluogi cywir oedd y rhain yn aml. Yn achos y **Gofrestrfa Tir**, rhywbeth i annog y gweithwyr i arddel y broses ac i dymchwel y rhwystrau rhwng y gwahanol adrannau oedd yr hyn a oedd ar goll yn y prosesau newid blaenorol. Dysgu, hyfforddi ac arfarnu integredig yn y gwaith a'r tu allan i'r gwaith yng nghyd-destun swydd-ddisgrifiad newydd oedd yr elfen goll yn **Meritor HVBS**. Heb hyn, nid oedd y dysgu yn trosi yn weithredu.

Defnyddiodd sefydliadau'r astudiaethau achos eu hadnoddau eu hunain i raddau helaeth wrth fynd i'r afael â newid. Cyfrannai'r colegau at y dysgu yn y gwaith a'r tu allan i'r gwaith. Defnyddiodd y sefydliadau mawr ymgynghorwyr i greu deunyddiau cefnogi ond y rheolwyr oedd yn gyfrifol am redeg y trafodaethau a'r gweithgareddau eraill yn fewnol. Nid oedd y bobl yn y sefydliadau'n gallu ymdopi â mwy nag yr oeddent eisoes yn ei wneud; roedd rheolaeth dynn arnynt ond, fel y gwelodd **Anthony A Davies**, wrth iddynt fynd trwy bob cam yn natblygiad y sefydliad, roedd yn rhaid iddynt geisio neilltuo amser i newid.

Roedd yr **arferion perfformio** yn amrywio'n sylweddol, fel y gellir gweld ar y rhestr ar dudalen 2. Gellir eu rhannu'n gyfleus yn arferion yn y gwaith ac arferion y tu allan i'r gwaith.

- Yn y gwaith

Gellir gweld hyblygrwydd o ran oriau, llwyth gwaith a gweithgareddau, gweithio mewn tîm, trefnidaeth gwaith seiliedig ar gelloedd, datblygiad sgiliau a gwybodaeth ac ymddygiadau a sgiliau rheoli cysylltiedig mewn nifer o'r astudiaethau achos.

Gwneud penderfyniadau dewisol – sut i flaenoriaethu, sut i arloesi, sut i ddatrys problemau, gwybod pwy i siarad â hwy mewn adrannau yn erbyn y llif a chyda'r llif, pryd i dreulio amser yn cywiro nam yn hytrach na gweithio o'i gwmpas.

Roedd gwybod sut i ymateb i broblem llwyth gwaith cysylltiedig amlwg – o fewn fframwaith o dargedau ac amserlenni gweithredu – yn her fawr i sefydliadau fel y **Gofrestrfa Tir** a oedd wedi bod yn gweithredu'n fecanyddol yn y gorffennol, gan aros i waith gyrraedd a mellithio anallu'r rheolwyr pan nad oedd yn cyrraedd.

Yng **Ngholeg Sir Gâr**, cafodd y Ganolfan Datblygu Llaeth ryddid sylweddol i ddatblygu o fewn fframwaith o amcanion, yn ddigon tebyg i unrhyw gwmni bychan arloesol arall, gyda phobl yn cydweithio ond hefyd yn arbenigo mewn agweddau penodol ar y gwaith.

Adolygodd **Cymdeithas Tai Unedig Cymru** weithdrefnau'r gwasanaethau yn y timau, a'u diwygio. Anogodd staff hefyd i ddatrys problemau yn greadigol, gan roi'r sylw pennaf i anghenion y cleientiaid.

Mae **Meritor HVBS** wedi annog y timau i gymryd cyfrifoldeb am ddyletswyddau cadw tŷ, a materion diogelwch a pherfformiad, ac wedi darparu'r hyfforddiant a'r datblygiad angenrheidiol ar gyfer hyn.

Fodd bynnag, ni ellir gwahanu rhyddid i gyfrannu yn y gwaith oddi wrth gysylltiad ehangach. Yn fuan iawn, mae pobl sy'n canolbwyntio ar effeithiolrwydd gweithgareddau eu tîm hwy, neu dimau pobl eraill, am gael rhan ehangach, hyd yn oed os mai'r ffaith fod eu gweithgareddau eu hunain yn effeithio ar ymddygiad pobl eraill, a bod ymddygiad pobl eraill yn effeithio ar eu gweithgareddau hwy, yw'r rhesymau dros hyn.

● Y tu allan i'r Gwaith

Mae gweithgareddau y tu allan i'r gwaith hefyd yn darparu gorwelion newydd i weithwyr. Yn aml, mae a wnelo hyn ag ailgynllunio prosesau. Ambell waith byddai'r gweithgareddau hyn yn cael eu trin o fewn yr adrannau – gweler siop beiriannu **Meritor HVBS** ac ailgynllunio prosesau siop gwaith saer **Anthony A Davies'** – ac ambell waith byddai'r gwahanol adrannau'n cydweithio – gweler tasglu amgylcheddol **Orangebox**. Mae defnydd **Halo** o Gyngor Staff yn enghraifft arall. Mae hwn yn ddull o ddatblygu gallu'r staff yn ogystal â bod yn ganolbwynt ar gyfer ymgynghori. Aeth asiantau newid **PerkinElmer** yn benodol y tu hwnt i'w rôl gyfundrefnol arferol i arwain prosiectau mewn rhannau eraill o'r sefydliad. Fe arweiniodd defnyddio gweithdai fel rhan o broses newid y **Gofrestrfa Tir** at fwy o gyfleoedd i adrannau gysylltu a chydweithredu â'i gilydd.

Mae **arferion galluogi** yn ei gwneud yn bosibl i newid arferion perfformio. Maent yn sicrhau, cyn belled ag y bo modd, bod pobl yn fodlon newid ac yn fodlon dysgu a bod yr hyn a wnânt yn newid mewn gwirionedd.

Ymddiriedaeth, a nodi unigolion a thimau sydd â phrosesau newid yw'r man cychwyn. Yn achos **Halo**, roedd ymddiriedaeth wedi datblygu dros sawl blwyddyn yn y prif ffatri, a hynny yn y ffatri a brynwyd yn ddiweddar yng Nghasnewydd. Yn **Halo** ac **Orangebox**, cysylltwyd ymddiriedaeth ag enw da ac ymddygiad y prif weithredwr i raddau helaeth.

Mae perswadio pobl bod dysgu sut i wneud pethau'n wahanol yn mynd i fod o fantais iddynt yn rhan o'r her. Roedd rhaglen *'It's up to Me'* y **Gofrestrfa Tir** yn help gan ei bod yn dangos i bobl beth oedd ei angen os oedd y sefydliad i lwyddo. Fe ddangosodd hefyd fod yr hyn roedd y sefydliad am ei gael gan ei weithwyr yn cyd-fynd, yn fras, â'r hyn roeddent hwy am ei gael oddi wrth y sefydliad. Roedd angen i'r prosesau cyfathrebu hyn fod yn rhai soffistigedig i fynd â'r maen i'r wal.

Yng **Nghymdeithas Tai Unedig Cymru**, trwy berthynas rhwng uwch-reolwr â chynrychiolwyr undeb UNSAIN a chyda chefnogaeth y prif weithredwr, daeth yn bosibl cyflwyno gweithdrefnau ymgynghori ar sail dewis i drin y newidiadau a allai effeithio ar delerau ac amodau, ac fe gyfreithlonodd newidiadau ehangach. Yn **Meritor HVBS** a'r **Gofrestrfa Tir** hefyd, roedd yr undebau yn hollbwysig i'r dasg o greu awyrgylch lle roedd newid o bwys yn anochel a lle nad oedd gwrthwynebiad iddo, a chreu prosesau a oedd yn golygu bod modd rheoli cysylltiadau yn effeithiol. Yn yr un modd roedd cyfarfodydd neuadd y dref **PerkinElmer**, Cyngor Staff **Halo** a chyfarfodydd staff misol **Anthony A Davies** yn darparu cyfrwng cyfathrebu a modd o edrych ar syniadau newydd.

Fodd bynnag, mae derbyn newid yn yr ystyr gyffredinol yn un peth: mae croesawu newid a chyfrannu ato yn rhywbeth cwbl wahanol. Bydd rhai pobl yn hoffi ymwneud â'r broses, yn rhannol oherwydd bod hyn yn rhoi mwy o gyfle iddynt fentro a defnyddio'u creadigrwydd nag yn eu swydd arferol; fe ddeuant yn arweinwyr neu'n sêr yn eu rhinwedd eu hunain. Mae hefyd yn darparu cyfle iddynt ddefnyddio'r stôr o wybodaeth a ddylai fod ganddynt am y ffordd y mae pethau'n gweithio, a'r pethau sy'n gallu mynd o le. O safbwynt y sefydliadau, mae'r dull yma o ddefnyddio'r 'ymennydd yn ogystal â'r dwylo' yn cynnig bonws enfawr.

Mae'r astudiaethau achos yn dangos bod modd sicrhau newid mawr yn gyflym iawn, a'i gynnal. Daw elfennau positif yn y diwylliant gwaith i'r golwg pan fydd cyfle iddynt wneud hynny. Mae pobl yn tueddu i fod yn fwy parod i fod yn rhan o'r broses newid pan fydd honno'n ymwneud â newid ac ailgynllunio'r systemau y tu allan i'r gwaith. Fel y dengys **Orangebox**, maent yn hoffi bod yn rhan o brosiectau sy'n cynnig gwelliant positif a gweladwy i'r amgylchedd neu'n cyflwyno cynnyrch newydd.

Newid y ffordd 'rwyf i' yn gwneud pethau o ddydd i ddydd yw'r her anos. Gall hyn fod yn allwedd i newid cynaliadwy a gwelliant parhaus, felly mae'n rhaid ei wynebu. Mae sefydliadau'r astudiaethau achos wedi mabwysiadu sawl dull o fynd ati. Â siarad yn blaen, cafwyd newidiadau o ran personél, ac mae rhai pobl wedi gadael, yn enwedig o blith y rheolwyr. Mewn achosion eraill, anogwyd newid trwy ddarparu cyrsiau a gweithdai a chan ddefnyddio hyfforddiant a mentoriaid, yn ogystal â chan arfarnu yn fater o drefn. Ar y lefel uchaf, er enghraifft, yn y **Gofrestrfa Tir**, fe ymgymerodd y prif weithredwr â rôl hyfforddi gyda'r rheolwyr oedd yn gydweithwyr ag ef a'r haen nesaf o reolwyr, ac aethant oll ati i arwain ymgyrch 'Fi sy'n gyfrifol' er mwyn denu ymrwymiad.

Ar lefelau eraill, gellid meddwl y byddai sefydliadau wedi'i chael yn anodd sicrhau cydbwysedd rhwng rheoli a grymuso – gallai grymuso greu pobl 'fi fawr'. Ond mewn gwirionedd, nid dyna sy'n wir; roedd yn anodd annog pobl i fanteisio mwy ar y rhyddid i weithredu a bod yn hyblyg mewn swyddi lle roeddent wedi arfer â rôl a oedd wedi'i rheoli'n llym. Mae'n ymddangos bod yma ddwy broblem: mae mwy o ddisgresiwn yn creu straen, er bod sefydliadau yn ceisio annog pobl i gymryd rhan, ac yn ceisio creu diwylliant 'dim bai'; ac wrth fod yn fwy hyblyg gall hyn olygu gwneud pethau sy'n rhan o swydd arall. Mae pobl yn gwybod bod eu hunan-barch yn dibynnu ar eu gallu i gyflawni amcanion eu swyddi ac maent yn sensitif pan fydd eraill yn cynnig helpu, hyd yn oed pan fydd angen yr help hwnnw arnynt. Felly maent hefyd yn gyndyn o gynnig help eu hunain: ac yn gyndyn o ymyrryd. Maent hefyd yn pryderu y byddant ar ei hôl hi â'u gwaith eu hunain os cynigant helpu pobl eraill.

Roedd llawer o bobl yn amheus o newid. Roedd rhai yn fwy tawedog nag eraill ac roedd angen eu llusgo bron. Roedd amheuan gan rai ohonynt am gyfnod maith, felly roedd hi'n bwysig cynnal yr ysgogiad a niwtraleiddio'u negyddoldeb. Ond ymunodd y rhan fwyaf ohonynt yn frwdfrydig pan welsant y cynnydd, a sylweddoli y gallent hwy fod yn wirioneddol yn rhan o'r newidiadau a bod modd iddynt hyd yn oed arwain y newid mewn meysydd lle gallent ddefnyddio'u harbenigedd orau.

Mae'n amlwg bod hyn oll wedi gofyn am newid sylweddol yn agweddau ac ymddygiadau pobl yn y gwaith. O ganlyniad, mae sefydliadau wedi sylweddoli pwysigrwydd agweddau at waith ac **wedi diwygio'u harferion recriwtio** i sicrhau bod staff newydd yn frwdfrydig ac yn barod i weithio ac i

newid. Mae'r prosesau ymgyfarwyddo wedi'u llunio'n arbennig i sicrhau bod newydd-ddyfodiaid yn gwybod pa mor bwysig yw gwerthoedd ac ymddygiadau penodol i lwyddiant y sefydliad. Mae gan lawer o sefydliadau'r astudiaethau achos bolisi o chwilio am ddoniau fel bod modd iddynt ddyrchafu pobl sydd eisoes yn y sefydliad i gyflawni swyddi y maent yn arbennig o addas ar eu cyfer, gan agor cyfleoedd am yrfaeodd newydd. Defnyddiodd **Orangebox** waith prosiect fel dull o ddod o hyd i ddoniau newydd pan gydweithiai pobl o wahanol adrannau ar faterion a oedd yn bwysig i fwy nag un adran.

Mae dysgu yn arfer galluogi arbennig o bwysig. Ni fydd gwneud pethau gwahanol na gwneud pethau yn wahanol yn llwyddo oni bai fod pobl yn cael eu galluogi i ddysgu. Yn y gorffennol, mae gormod o sefydliadau wedi gallu adnabod yr hyn y mae angen ei wneud yn wahanol, ond nid ydynt wedi peri i bobl ddysgu sut i wneud hyn yn effeithiol. Mae astudiaethau achos **Meritor HVBS** a'r **Gofrestrfa Tir** yn dangos hyn yn eglur iawn. Mae yma eto ddwy ran i'r hafaliad

- **nodi yr hyn y mae angen ei ddysgu** a sut y gellir ei ddysgu;

a

- **rheoli perfformiad** i sicrhau y bydd pethau'n cael eu dysgu ac yn cael eu gwneud yn wahanol o ganlyniad i hynny.

Mae'r hyn y mae angen ei ddysgu yn amrywio o achos i achos, ond mae rhai themâu yn ymddangos droeon. Yn gyntaf, yn gyffredinol, mae elfennau technegol ac elfennau sy'n ymwneud â sgiliau systemau yn rhan o unrhyw swydd. Wrth i'r dechnoleg a systemau newid, ac wrth i amlsgilio olygu bod angen ehangu sgiliau, felly hefyd roedd gofyn newid gallu technegol. Mae hyn wedi'i wneud, i ryw raddau, erioed.

Mae galluoedd hefyd sy'n ymwneud â'r ffordd y mae pobl yn gweithio, sydd yn aml wedi bod yn anos eu dysgu oherwydd eu bod yn ymwneud â'r ffordd y byddwn yn gwneud pethau yma' a diwylliant y swydd. Mae a wnelo'r galluoedd hyn yn arbennig â datblygu arferion perfformiad campus yn y gwaith. Maent i'w gweld ar wahanol ffurfiau mewn rhaglenni datblygu mewn nifer o'r astudiaethau achos. Yn eu plith mae:

- deall sut i sicrhau bod cwsmeriaid a chyflenwyr, yn fewnol ac yn allanol, wrth eu bodd
- deall y busnes fel cyfanwaith, ac nid eich seilo chi yn unig
- deall sut i annog pobl, timau a sefydliadau i gydweithio'n effeithiol, gan gydbwysu grymuso a rheoli, a thrin cymhlethdod a phwysau
- sgiliau dadansoddi prosesau a llif gwaith
- sgiliau rheoli prosiectau
- sgiliau datrys problemau
- sgiliau cyfathrebu
- sgiliau dysgu a hyfforddi, deall a gwybod sut i gael gwybodaeth a'i rheoli

Mae angen mwy na 'chwrs' i ddysgu'r galluoedd hyn. Mae'n bosibl fod yna elfennau y tu allan i'r gwaith, yn enwedig o ran dysgu o safbwynt damcaniaethol. Ond fel y mae astudiaeth achos **Meritor HVBS** yn esbonio, defnyddio nifer o brosesau dysgu sy'n atgyfnerthu'u gilydd yw'r allwedd i ddysgu effeithiol. Gallai hynny gynnwys dysgu ac ymarfer y tu allan i'r gwaith ac yna cymhwyso'r hyn a ddysgwyd yn y gwaith, gan ddefnyddio hwyluswyr a hyfforddwyr ar bob cam o'r daith. Bydd y dysgu yn digwydd yn raddol, cyflymder y cymhwyso a'r gallu yn gwella, a'r arfer yn dod yn rhan naturiol o'r swydd.

Yr elfen arall yn yr hafaliad dysgu yw **rheoli a gwobrwyo perfformiad**. Mae rheoli perfformiad yn darparu modd cyson o wirio'r cyflwyniad go iawn o'i gymharu â'r fanyleb. Mewn gweithleoedd uchel eu perfformiad, bydd gan bobl fwy a mwy o allu i wneud eu penderfyniadau'u hunain ond mae angen i'r sefydliad fesur cynnydd ar bob cam a sicrhau bod y newid yn digwydd, a bod yr hyn a ddysgwyd yn cael ei ddefnyddio. Mae'n bosibl mai goruchwyliwr traddodiadol yn gwirio a hyfforddiant llai traddodiadol fydd yn cynrychioli rheolaeth perfformiad. Ond, fel yn **PerkinElmer**, gall hwn fod yn weithgaredd tîm, gyda'r timau eu hunain yn monitro'r cynnydd yn sgiliau eu haelodau. Bydd arfarniadau a thrafodaethau datblygiad blynyddol ac amlach yn rhan o'r un grŵp o brosesau. Bydd rheoli perfformiad a phrosesau dysgu yn cefnogi'i gilydd.

Dathlu llwyddiant yw'r wobwr am lawer o waith caled a chyflawniad. Mae'n bwysig tu hwnt er mwyn cynnal ysbryd, cymhelliant ac ymddiriedaeth. Roedd dau o sefydliadau'r astudiaethau achos yn defnyddio cyflog yn ysgogydd. Defnyddiodd eraill amrywiaeth o wobrwyon, o 'noson allan' i ddo yn rhan o gystadlaethau cenedlaethol a'r gydnabyddiaeth ddeuai yn sgîl hyn.

Arwain Newid

Ymhob achos, fe wnaeth prif weithredwyr arwain a darparu'r symbyliad i newid; roedd yn rhaid iddynt fod yn siŵr bod digon o ymddiriedaeth i gynnal y newid. Er bod rhai uwch-reolwyr wedi bod yn arwain newid ers amser maith, ni lwyddodd rhai ohonynt i barhau i wneud hynny. Fe arweiniodd rhai uwch-reolwyr newydd y newid. Gwelodd rhai pobl a oedd wedi dod i fyny trwy rengoedd y rheolwyr canol fod angen 'chwalu'r mowld rheolaeth'.

Mae'n eglur o ddarllen yr astudiaethau achos mai'r rheolwyr, gan gynnwys y rheolwyr goruchwylio, a fyddai'n gorfod newid fwyaf, gan fod angen iddynt ddiwygio agweddau ac ymddygiadau a oedd wedi bod yn rhan annatod o'u dull o weithio am sawl blwyddyn, a byddent yn gorfod newid yng ngŵydd pawb. Yn **Meritor HVBS**, roedd angen iddynt barhau i orfodi disgyblaethau'r cynllun allbwn a rheoli perfformiad, ac ar yr un pryd roedd yn rhaid iddynt ddatblygu yn hyfforddwyr ac, yn fwy brawychus na hynny hyd yn oed, yn asiantau newid. Fodd bynnag, roedd yna bobl o hyd oedd am weld newid yn y rheolwyr, ac roeddent yn gefnogwyr newid a oedd yn aros yn y gweithlu ehangach. Roedd yna bobl allweddol o hyd a allai weld potensial newid, ac a oedd yn barod i gefnogi'r weledigaeth.

Roedd pobl eraill hefyd yn aros (er na wnaethant sylweddoli hyn nes i'r cyfle godi) yn y gweithlu ehangach i ymateb i her newid. Mae astudiaeth achos **PerkinElmer** yn dangos sut y gwnaethant recriwtio pobl i greu gweledigaeth newid, sut y gwnaethant ddefnyddio cwrs effeithiolrwydd personol Dale Carnegie i ganolbwyntio meddwl pobl ar ddatblygiad unigolion, ac yna recriwtio asiantau newid o blith y rhai yn y staff oedd â diddordeb mewn ymgymryd â'r rôl.

Mae'r astudiaethau achos sy'n dilyn yn dangos mai pobl arbennig yw arweinwyr, a bod mwy ohonynt nag a feddyliem.

ANTHONY A DAVIES CYF

CHWILIO AM ATEBION

FFEIL FFEITHIAU




Diwydiant:	adeiladu a gwaith saer
Cyflogaeth:	50
Lleoliad:	Y Fenni

Mae Anthony A Davies yn un o'r adeiladwyr mwyaf profiadol yn Ne Cymru, ac mae'n adnewyddu adeiladau rhestredig, hen adeiladau fferm, adeiladau newydd a phrosiectau ffatrïoedd bychain. Mae ganddynt dros 50 o weithwyr ac maent yn cydweithio'n agos â grŵp clos o isgcontractwyr. Maent yn trin contractau gwerth unrhyw bris o ychydig bunnoedd i filiynau lawer o bunnoedd

Dechreuodd y cwmni yn yr 1980au pan sefydlodd Anthony, sy'n saer wrth ei alwedigaeth, ei fusnes ei hun. Maent wedi trafod eu ffordd drwy ddyfnderoedd twf cyfundrefnol mewn marchnad lle mae'r galw'n anwadal iawn, wedi parhau i hyfforddi prentisiaid gydol hyn ac wedi ceisio'n gynyddol i gynnwys staff yn rheolaeth y busnes.

Maent wedi creu'r gofod angenrheidiol i fuddsoddi mewn pobl ac ennill achrediad Buddsoddw'r mewn Pobl. Maent yn galluogi'u staff i fuddsoddi eu hamser mewn gwella'r busnes ac arloesi.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

-  Gweledigaeth o'r posibiladau ar gyfer gwella perfformiad, a wireddir trwy gael y gweithwyr i ymwneud â hyn.
-  Grŵp staff yn gweithio trwy gynigion i wella prosesau.
-  Cynnal 'diwrnod arloesi' i annog meddwl creadigol ynghylch dyfodol y cwmni.

Rhoi cychwyn arni

Dechreuodd Anthony Davies fel cymaint o gyflogwyr eraill yn y diwydiant adeiladu, yn gweithio ar ei liwt ei hun am oriau di-ben-draw heb wrthod unrhyw waith. Fe lwyddodd a sefydlodd enw da iddo'i hun yn lleol. Tyfodd y busnes yn gwmni bach o adeiladwyr â gweithdy saer. Roedd Anthony'n hyfforddwr o argyhoeddiad. Cymerodd brentisiaid, gan ddechrau ym 1985. Roedd yn ymroddedig hefyd i waith o ansawdd da, ni wnâi gwaith 'ffwrdd â hi' y tro, ac roedd hefyd yn ymrwymedig i sicrhau boddhad ei gwsmeriaid. Aeth y gair ar led.

Erbyn diwedd yr 1980au, gwyddai Anthony, er bod y busnes yn tyfu'n gyflym, fel caseg eira, nad oedd y twf dan reolaeth. Roedd mwy o waith yn cynhyrchu mwy o arian, ond llai o elw. Roedd ganddo ddewis: naill ai fe allai gadw ei ben i lawr a pharhau i nofio gyda'r llif, neu fe allai geisio rheoli pethau'n wahanol. Efallai yn wahanol i reolwyr eraill yn y diwydiant, byddai Anthony'n darllen llyfrau am reoli; cynyddodd ei ymwybyddiaeth o'r angen i ddefnyddio dulliau gwahanol o wneud pethau, ac fe benderfynodd fynd ati i newid.

Roedd yr ymateb yn ymwneud â rheolaeth ariannol eglurach, gan gyfrif am y costau cyffredinol a'u dyrannu'n iawn, ac adnabod y trothwyon elw. Bu Anthony yn gweithio gydag ymgynghorwyr a

ddewiswyd yn ofalus, i ddatblygu cynllun busnes cyntaf y cwmni. Cyflogwyd rheolwr gweithdy hefyd i oruchwylio'r siop saer. Dro ar ôl tro, roedd yn rhaid dod o hyd i ddulliau o greu lle ar gyfer rheoli strategol trwy ddatganoli gwneud penderfyniadau a datblygu rheolwyr canol.

Yn y 1990au, fe barhaodd y cwmni i dyfu. Gan ymateb i newidiadau i drefniadau treth gweithwyr hunangyflogedig yn y diwydiant adeiladu ym 1994, aethant ati i gyflogi gweithwyr ychwanegol. Roedd angen rhoi mwy na 'sylw wrth fynd heibio' i hyfforddiant pan aed ati i ymgymryd â'r cyfrifoldeb dysgu am gymaint yn fwy o weithwyr. Penodwyd cefnogwr hyfforddi.

Mae problemau hyfforddiant yn llethu'r diwydiant adeiladu. Nid oes ond ychydig o bobl yn derbyn hyfforddiant ffurfiol a gormod ohonynt yn crwydro i mewn ac allan. Felly mae cyflogwyr sy'n ymrwmo i hyfforddiant yn wynebu brwydr gyson i ddod o hyd i bobl â'r gallu ganddynt. I Anthony, a oedd am edrych ymhellach ymlaen a pharatoi ar gyfer rownd nesaf yr ehangu, roedd y broblem yn fwy cymhleth. Roedd am gael pobl alluog yn gweithio iddo, ond roedd hefyd yn ceisio deall cymhlethdodau twf a gwahanol heriau rheoli busnes canolig ei faint.

Swydd unig yw swydd rheolwr-gyfarwyddwr cwmni sy'n tyfu yn y cyfnod yma o'i ddatblygiad. Rydych yn gwybod eich bod am dyfu, ac yn gwybod sut i ddod o hyd i'r cwsmeriaid, ond dydych chi ddim yn gwybod sut i reoli'r busnes. Dydych chi ddim yn gwybod sut i sicrhau bod twf mewn gwerthiannau yn arwain at dwf yn yr elw. Trwy Busnes yn y Gymuned, fe ddaeth o hyd i fentor, rhywun mewn swydd uchel mewn cwmni peirianeg a allai drafod ei gynlluniau ag ef.

Roedd rhan o'r ateb yn eglur i Anthony. Roedd a wnelo'r ateb â gonestrwydd a gwerthoedd. Roedd a wnelo hyn â diwylliant gwasanaeth i gwsmeriaid, trwy gynnig amodau gwaith diogel, trwy dalu biliau yn brydlon a thrwy ofalu am ei staff. Sylweddolodd fod ymgorffori'r arferion a'r gwerthoedd hyn yn y cwmni yn gofyn am hyfforddi ac asesu parhaus. Felly cyflwynwyd hyfforddiant ymgyfarwyddo ac asesiadau sgiliau blynyddol yn y timau. I sicrhau hyblygrwydd, cefnogwyd amlsgilio, ac anogwyd gweithwyr i hyfforddi ei gilydd. Mae deuddeg o weithwyr wedi bod ar y cwrs 'hyfforddi'r hyfforddwr' hyd yma.

Torri tir newydd

Mae'n bosibl bod hyn yn cael ei ystyried yn ymagwedd weledigaethol o fewn y diwydiant adeiladu: gweledigaethol ond nid yn syndod mawr. Yr hyn sy'n gosod ymagwedd Anthony Davies mewn dosbarth ar wahân yw'r graddau y mae'r staff yn ymwneud â gweithgareddau rheoli. Yn sylfaenol, bob mis fe fydd yr holl staff sy'n gallu gwneud hynny yn cymryd rhan mewn cyfarfod bore Dydd Llun i glywed sut mae pethau'n mynd yn y busnes. Daeth y syniad ar gyfer y cyfarfodydd o broses achredu Buddsoddwyr mewn Pobl pan fu'r cwmni'n ymwneud â'r broses honno yn 2000.

Ond mae Anthony am gael mwy. Mae'n teimlo'n reddfod bod gwella systemau a phrosesau yn rhan o'r ateb, a bod gwneud hyn yn gofyn bod y bobl sy'n rhedeg y systemau a'r prosesau yn dod yn rhan o unrhyw newidiadau o'r fath ac yn ymrwmo iddynt. Mae hyn oll yn gyson ag ymagwedd PCG, wrth reswm, ond mae hefyd yn gofyn rhai cwestiynau pwysig ynghylch natur PCG a gweithio yn y diwydiant adeiladu.

Mae'n bosibl fod pobl yn meddwl fod gan adeiladwyr a seiri, sydd yn aml yn gweithio heb oruchwyliaeth uniongyrchol, ddigon o ddewis a chyfle i wella'r ffordd y byddant yn gwneud eu gwaith. Fodd bynnag, â siarad yn gyffredinol, manylir yn fanwl ar y deilliannau, ac arferion fydd yn pennu'r dulliau a ddefnyddir. Er bod proses o ddadansoddi methodoleg wedi'i defnyddio ar gyfer contractau mawr, a bod modd defnyddio arbedion maint dan yr amgylchiadau yma, ymddengys mai ychydig o ddefnydd a wnaed o'r technegau hyn mewn cwmnïau bychain ac ar gyfer tasgau bychain.

Felly beth mae Anthony wedi'i wneud er mwyn aros ar flaen y gad? Mae'n arbrofi. Mae a wnelo'r arbrawf cyntaf â siop y saer. Yma bydd 10 aelod o staff yn gweithio ar amrywiaeth o gynhyrchion.

Byddant yn cymryd prentisiaid a gweithwyr hŷn â phrofiad mewn gweithio â phren sydd am wneud cynnydd. Bydd yr ymgeiswyr am brentisiaethau yn sefyll profion addasrwydd, ond ystyrir bod cymhelliant yn briodwedd bwysicach na gallu da i drin â llaw. Her y siop saer oedd dod o hyd i well ffordd o drefnu llif y gwaith.

Rhoddwyd cychwyn i brosiect. Trefnwyd tri sesiwn hanner diwrnod yn yr ystafell hyfforddi i'r staff gwaith saer ac ymgynghorydd y daethpwyd o hyd iddo trwy Fwrdd Hyfforddi'r Diwydiant Adeiladu. Cynnig am fwy o arbenigedd yn y siop oedd canlyniad hyn. Arweiniodd y profiad o weithio ar sail llinell rediad ar gyfer swp-gynhyrchu swmpus at gynllunio system gyffredinol newydd, lle byddai pobl yn gwneud yr hyn a ddeuai hawsaf iddynt. Mae gwendidau yn perthyn i'r system newydd hefyd. Mae'r staff yn hoffi cyflawni tasg, o dderbyn y cerdyn gwaith ar y dechrau hyd cwblhau'r dasg, a gwyddant y bydd hyd yn oed mwy o gyd-ddibyniaeth dan y system newydd. Ond beth bynnag fo'r canlyniad, maent wedi bod wrthi ac wedi meddwl yn systematig am y tro cyntaf, yn y rhan fwyaf o achosion, ynghylch rhyngweithio systemau cynhyrchu ac effeithlonrwydd.

Mae a wnelo'r ail arbrawf â rheolwyr goruchwylio yn y cwmni. Mae proses datblygu newydd ar y gweill iddynt hwy. Trefnwyd chwe sesiwn hanner diwrnod mewn cysylltiad â Diwydiannau Coedwigaeth Cymru. Nid nad oedd y rheolwyr hyn eisoes wedi derbyn hyfforddiant priodol – fe wnaethant – ond fe fydd y sesiynau yn canolbwyntio ar reoli a datblygu pobl, cymhelliant a rheoli safle. Fel rhan o'r cwrs, fe fydd pob goruchwyliwr yn cynnal prosiect sy'n ymwneud â rheoli'r safle a wnelo'n ehangach â'r cwmni na'u gwaith pob dydd.

Mae a wnelo'r trydydd arbrawf ag arloesi. Fis Medi 2003, am y tro cyntaf, gwahoddwyd unrhyw un a allai ddod i'r ystafell hyfforddi ar gyfer sesiwn meddwl 'awyr las' – neu 'ddiwrnod arloesi'. Roedd hyn yn sioc go iawn i 'bobl ymarferol'. Roedd y trafodaethau'n ddiddorol. Dangosodd pa mor gonfensiynol y bydd y rhan fwyaf o bobl yn meddwl. Ond fe lwyddodd i dorri pobl allan o'u parth cysur a'u hannog i ystyried na allai'r sefydliad sefyll yn ei unfan. Mae'n rhaid i hyn newid. Fe gymerodd pymtheg aelod o staff ran. Pobl oedd y rhain ag amrywiol sgiliau; llafurwyr, gyrrwyr dosbarthu, asiantau safle, peintwyr, prentisiaid, rhai ohonynt yn newydd i'r cwmni, ac eraill a fu'n gweithio i'r cwmni ers nifer o flynyddoedd, yn ogystal â chyfarwyddwyr a oedd wedi bod yn trafod arloesedd ers peth amser ond nad oedd ganddynt syniad sut i annog a datblygu arloesedd.

Rhoddwyd ymarferion arloesi ar waith yng nghyfarfodydd yr asiantau safle/fformyn. Ysgogir y trafod gan broblemau y mae'r grŵp wedi dod ar eu traws ers y cyfarfod blaenorol. Er enghraifft, gallai seiat syniadau sy'n gallu lleihau'r oedi yn nes ymlaen yn y broses arwain at fwy o sylw i benderfynu ar fanylion cwblhau'r prosiect, a hynny ar ei ddechrau.

Ymhlith y syniadau eraill a gynigwyd yn y cyfarfodydd oedd gosod agendâu profforma ar gyfer cyfarfodydd cyn-gontract â phenseiri, ehangu'r gweithgareddau i gynnwys gwasanaethau mecanyddol a thrydanol, efallai trwy eu caffael, a dulliau o wella'r llif arian. Mae arloesi yn eitem ar agendâu cyfarfodydd ar bob lefel erbyn hyn.

Dyfodol ymwneud y gweithwyr mewn cwmni adeiladu

Mewn llawer o ddiwydiannau eraill fe fyddai'n bosibl dod o hyd i enghreifftiau o fusnesau sy'n defnyddio arferion perfformiad campus yn y gwaith. Mae'n bosibl y bydd Anthony Davies yn un o gyfran gyfyngedig o gwmnïau adeiladu sy'n ceisio symud i'r cyfeiriad yma. Mae Anthony'n ymwybodol o'r cymorth y mae'n ei gael o nifer o gyfeiriadau gan sefydliadau sy'n helpu i wella sail y sgiliau adeiladu. Ond mae ei ddiddordeb yn fwy uchelgeisiol na hynny. Mae am wybod sut y mae cwmnïau mewn gwledydd eraill yn mynd i'r afael â rheoli prosesau a chynnwys eu gweithwyr yn y broses. Mae'n argyhoeddedig bod atebion i'w cael, ac felly bod ffordd well ar gael o wasanaethu cwsmeriaid.

COLEG SIR GÂR

O GANOLFAN GOST I BWYNT GWERTHU

FFEIL FFEITHIAU




Diwydiant:	Addysg Bellach
Cyflogaeth:	30 yng Ngelli Aur
Lleoliad:	Gelli Aur

Mae Coleg Sir Gâr yn darparu addysg bellach ac uwch mewn amrywiaeth eang o bynciau o wyddoniaeth i'r diwydiant amlgyfrwng. Mae yno 16,000 o fyfyrwyr, ac mae'n gweithredu o bum campws gan gynnwys un yng Ngelli Aur, Sir Gaerfyrddin. Yng Ngelli Aur mae fferm coleg, sy'n cynnig cyrsiau amaethyddiaeth a rheolaeth cefn gwlad ar sawl lefel.

Yng nghanol y 1990au roedd niferoedd y myfyrwyr yn isel. Nid oedd y fferm yn fwy effeithlon na ffermydd eraill yn yr ardal gyfagos. Ond a oedd hynny o bwys; gan mai dim ond ar gyfer dysgu y defnyddiwyd hi? Fedrwch chi ddim disgwyl i goleg fod yn enghraifft ar gyfer byd ffermio, na fedrwch?

Mewn ychydig flynyddoedd, fe drodd y sefyllfa yn gyfan gwbl i'r cyfeiriad arall. Nid yn unig mae'r fferm ddatblygu, fel yr addysgu, o'r radd flaenaf, ond fe ddaeth yn ganolfan rhagoriaeth oherwydd bod y staff wedi cael y rhyddid i wireddu hynny.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

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

O weinyddiaeth i fenter

I bron bob ffermwr, mae rhedeg fferm laeth yn weithgaredd ymarferol. Byddwch yn dysgu'r rhan ymarferol yn y gwaith, ar fferm. Mae'r theori yr un mor bwysig, ond mae angen cyfleusterau y gellir eu defnyddio i ddysgu unrhyw bwnc. Felly, fel un o blith nifer o golegau amaethyddol, roedd gan Goleg Sir Gâr ei fferm ei hun, fferm a oedd wedi gorfod rhedeg heb ddigon o arian mewn amgylchedd ariannol lle roedd yn rhaid iddi frwydro a chystadlu am adnoddau cyfyngedig fel llawer o bynciau technegol eraill. Roedd yn ganolfan gost, cyn belled ag yr oedd y coleg yn y cwestiwn.

Sefydlodd y Pennaeth adran newydd 'Gwasanaethau Menter' ac aeth ati i gyflogi Cyfarwyddwr Menter. Roedd y Cyfarwyddwr newydd yn raddedig mewn amaethyddiaeth, wedi darlithio yng Ngholeg Amaethyddol Cymru, ac wedi bod yn Bennaeth Amaethyddiaeth yng Ngholeg Amaethyddol Coleg Sir Gâr ers 1994. Ac un o'r problemau a'i hwynebai oedd beth i'w wneud â'r fferm.

Os oedd fferm laeth i fod yn y coleg, yna roedd yn rhaid i'r fferm honno fod y fferm 'orau'. Roedd yn rhaid iddi ddod yn ganolfan rhagoriaeth yn cyflawni gwaith datblygu ac yn adnabod ac yn arddel arferion gorau, ac roedd yn rhaid iddi fod â chysylltiadau cadarn â'r diwydiant.

Ym 1997, cafwyd arian yr UE a chefnogaeth y Swyddfa Gymreig i adeiladu uned laeth newydd. Sefydlwyd pedair buches dan yr un to i gymharu perfformiad a chostau gan ddefnyddio gwahanol gyfundrefnau rheoli. Yn dilyn hyn, rhoddwyd y gorau i'r ddwy drefn waelaf a chadwyd y ddwy arall dros y tymor hir at ddibenion arddangos. Yna, wrth i ddiddordeb mewn arallgyfeirio yn y diwydiannau tir dyfu, sicrhawyd mwy o gyllid i adnewyddu ysgubor a'i throï yn ganolfan arallgyfeirio fferm a chanolfan adnoddau. Roedd y ganolfan yn darparu gwybodaeth ac arwyddbyst i'r rhai a oedd am werthuso opsiynau ar gyfer arallgyfeirio, sy'n bwysig yng Nghymru lle mae oddeutu hanner y ffermydd wedi dilyn y trywydd hwn. Rhoddodd adborth i'r coleg ynghylch agweddau ar arallgyfeirio a allai helpu i wella'r cwricwlwm.

Hyd yma, roedd y datblygiadau wedi canolbwyntio ar y coleg. Yn 2001, cododd cyfle i wneud cais am fwy o arian i ddod yn 'y' Ganolfan Datblygu Llaeth ar gyfer ffermio llaeth. Roedd canolfannau cig eidion a chig oen a ffermio organig yn bodoli eisoes. Cyflogodd y fferm John Griffiths i roi'r fenter ar waith. Roedd ganddo radd mewn amaethyddiaeth, ac roedd wedi gweithio fel ymgynghorydd i'r Bwrdd Marchnata Llaeth ac yna i fanc y National Westminster yn arfarnu cyllidebau i ffermwyr oedd yn ceisio benthygiadau.

Creu canolfan ddysgu

Yn 2002, gyda John yn rheolwr arni, agorodd y Ganolfan Datblygu Llaeth, gydag arian o Ewrop a Llywodraeth Cynulliad Cymru. Fel canolfan ddatblygu, roedd ganddi sawl rôl: addysgu, ymchwilio a rhwydweithio. Roedd yn rhaid iddi ddod o hyd i wyth o ffermydd arddangos ar draws Cymru a chydweithio â hwy i sefydlu cyfanswm o un achlysur ar bymtheg bob blwyddyn. Roedd yn rhaid iddi hefyd gynghori ffermwyr llaeth ynghylch sefydlu grwpiau trafod: grwpiau sy'n cyfarfod i drafod materion allweddol o economeg cynhyrchu llaeth i gynlluniau iechyd y fuches.

Mae'r Ganolfan yn gweithredu fel both gwybodaeth, yn trefnu achlysuron ar faterion mor amrywiol â hwsmonaeth, sefydlu cydweithfeydd, cynllunio adeiladau a thechnoleg, a llid yr ysgyfaint ac awyru. Mae hefyd yn croesawu pobl yno ar chwe diwrnod agored y flwyddyn. Mae gan Gelli Aur drydedd fuches yn awr, sy'n defnyddio system odro robotig. Gyda chostau llafur yn gwasgu, mae roboteg, sy'n caniatáu i wartheg gael eu godro pan fynnant, yn hytrach nag ar adegau penodol bob dydd, yn dod yn ddewis ffwyfwy deniadol. Gyda system o'r fath, yr unig lafur angenrheidiol, mewn egwyddor, yw'r angen i borthi, carthu a rheoli.

Os ydych am gael data ac arfarniad economaidd o'r system robotig, gofynnwch yn y Ganolfan. Bydd llawer o bobl yn gwneud hynny ymhob diwrnod agored. Yn ystod y diwrnodau agored hyn, bydd yr ymwelwyr yn amrywio o dwristiaid a grŵp o ffermwyr ar y cyrion sy'n ymweld â Gelli Aur yn achlysurol, i aelodau o grwpiau ymgynghorol i ffermwyr sy'n cydweithio'n agos â'r Ganolfan, gan gyfnewid gwybodaeth am ffermio llaeth yn rheolaidd. Bydd y Ganolfan yn trefnu un ymweliad bob blwyddyn â gwlad dramor; ac mae'r ffermwyr llaeth o Gymru wedi bod i'r Almaen yn 2002 ac i Wlad Pwyl yn 2003 at ddibenion cymharu dulliau'r gwahanol wledydd. Yn ogystal â hyn, eleni cafwyd ymweliad â Gelli Aur gan ffermwyr o Twsgani a chynhaliwyd Cyngres Ffermwyr Llaeth Ewrop 2004 yno hefyd.

Unwaith eto, mae'r hyn a ddysgir yn y Ganolfan, gan gynnwys dadansoddi data roboteg a phrofiad ohoni yn cael ei ailddefnyddio yng nghwricwlwm y coleg. Daw ffermwyr sydd wedi ymweld â Gelli Aur, a'u meibion a'u merched sydd am fod yn ffermwyr, yn gyfarwydd â'r Ganolfan a'r coleg, sydd bellach yn darparu tua 70 y cant o'r lleoedd perthnasol i fyfyrwyr yng Nghymru.

Wedi sefydlu'r Ganolfan, mae John Griffiths bellach yn canolbwyntio ar farchnata gweithgareddau'r Ganolfan, gan ganolbwyntio ar gynyddu ymwneud y ffermwyr. Dros amser, mae'r staff wedi dysgu wrth eu gwaith ar y cyfan, dan hyfforddiant John weithiau, sut i ddarparu amrywiaeth o wasanaethau a chydweithio â'r cyrff llywodraeth sy'n ariannu gweithgareddau'r Ganolfan. Maent wedi cymryd

perchnogaeth unigol ar wahanol weithgareddau yn y ganolfan, gan gynnwys gweithgareddau'r fferm arddangos a rhaglen maincfeuriad y Ganolfan. Maent yn cydweithio'n agos â Lantra, sef Cyngor Sgiliau Sector y diwydiant.

Y tu hwnt i roboteg

Mae isadeiledd amaethyddiaeth bob amser wedi bod o help i'r diwydiant. Mae'n bosibl mai dim ond nawr y mae ffermwyr yn dechrau cydweithio â'i gilydd yn well gan farchnata'n gydwethredol, ond gwnaed digon o ddefnydd o wasanaethau ymgynghorol y diwydiant.

Mae'r astudiaeth achos yn dangos sut y gall coleg ddarparu cyfle ar gyfer gwaith arloesol sydd hefyd yn creu gwerth ychwanegol i'r coleg ei hun mewn sawl ffordd.

Mae'r grwpiau trafod yn profi bod ffermwyr llaeth yn gallu dysgu trwy'u helpu eu hunain.

Ond mae gweithgareddau'r Ganolfan sydd ar flaen y gad yn dangos sut y bydd pobl, o gael cyfle i wneud hynny, yn manteisio ar gyfleusterau sy'n cael effaith go iawn ar ddysgu a pherfformiad trwy rwydweithio yn y sector, ac yn rhedeg y cyfleusterau hynny.

I Goleg Sir Gâr, mae mentergarwch yn cychwyn o ddifrif. Maent yn cynnig amrywiaeth eang o wasanaethau, gan gynnwys hyfforddiant yn y gwaith ac i ffwrdd o'r gwaith, canolfannau adnoddau technoleg a gwasanaethau dylunio.

Mae addysgu o safon uchel ac arferion perfformiad campus yn y gwaith yn amlwg yn mynd law yn llaw.

HALO FOODS

DRINGO'R GADWYN WERTH

FFEIL FFEITHIAU

Diwydiant:	Gweithgynhyrchu bwyd
Cyflogaeth:	450
Lleoliad:	Tywyn, Casnewydd a Dolgellau

Mae Halo Foods yn gwmni preifat sy'n gwneud snacbarrau arbenigol i farchnadoedd sy'n tyfu. Mae ar flaen y gad yn y marchnadoedd mae'n eu gwasanaethu ac yn benderfynol o aros yno.

Mae'r cwmni wedi tyfu o bedwar i 450 o bobl mewn ychydig o dan ddeng mlynedd ar hugain, gydag ymrwymiad ei staff yn sail gadarn i'w lwyddiant. Mae'r cwmni erbyn hyn yn gweithgynhyrchu 200 miliwn o snacbarrau bob blwyddyn.

Mae Halo'n gynhyrchydd ar gyfer brandiau blaenllaw, ac yn cael ei gydnabod yn ganolfan arloesi sy'n datblygu cynhyrchion newydd. Ond nid yw'r farchnad yn sefyll yn ei hunfan. I'r dyfodol, fe fydd datblygu sgiliau technegol a sgiliau rheoli ymhellach ymhob rhan o'r sefydliad yn gwbl hanfodol.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

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

Llanw a thrai

Gwerthwyd snacbarrau'r cwmni gyntaf yn yr 1980au pan oedd y farchnad honno yn ei chyfnod cynnar. Wrth i'r farchnad ddatblygu, roedd profiad y cwmni yn mynd i fyny ac i lawr. Fe aeth drwy gyfnod o annibyniaeth fel Holgates Honey Farm, cyn cyfnod dan berchnogaeth Rowntree, ac yna Nestle wedi iddynt hwythau brynu Rowntree. Mewn ymateb i ergyd a achoswyd wrth i fusnes un o'r prif gwsmeriaid fynd i'r wal, roedd Nestle am gwtogi mwy a mwy ac, erbyn 1991, penderfynwyd cau Holgates.

Byddai'r rhan fwyaf o bobl wedi rhoi'r ffidil yn y to a mynd i rywle arall, ond roedd Peter Saunders, y rheolwr-gyfarwyddwr a oedd yn berchen ar y cwmni cyn ei werthu i Rowntree, yn ymwybodol fod y 100 aelod o staff yn credu na fyddai ef yn eu siomi. Felly fe brynodd y cwmni yn ôl. Gyda'r un staff, fe ddechreuodd y frwydr i ailsefydlu'r cwmni. Fe wnaethant ddatblygu snacbar 'ysgafn' - un isel ei galoriau a'i fraster, gyda blas 'maldodus' melysion traddodiadol. Cafodd snacbar newydd 'Halo' lwyddiant, ac roedd ar flaen y gad yn y farchnad newydd hon.

Roedd yr holl fanwerthwyr mawr yn cadw ac yn gwerthu snacbarrau Halo. Ond nid oedd gan Halo Foods, sef enw newydd y cwmni, bwrs digon dwfn i gadw ei snacbar ar y blaen i'r rhai a geisiodd ei efelychu. Fe fabwysiadodd y cwmni strategaeth newydd, sef datblygu a chynhyrchu bob math o

snacbarrau maeth uchel eu hansawdd ar gyfer y farchnad 'brand eu hunain'. Yn wir, roedd Halo eisoes yn gwneud snacbarrau 'ysgafn' ar gyfer rhai o'r prif frandiau.

Tyfodd y busnes ac, yn 2001, fe brynodd ffatri fwyd oedd yn ffaelu yng Nghasnewydd i ddarparu mwy o allu i gynhyrchu snacbar. Daeth hyn â her newydd yn ei sgîl: cyflwyno diwylliant Halo i amgylchedd gweithio gwahanol iawn.

Gwneud i'r busnes weithio

Mae'n bosibl ei bod yn ymddangos mai peth syml yw cynhyrchu snacbar – cymysgu cynhwysion, llunio'r barrau a'u torri a'u lapio. Ond y gwir amdani yw bod y broses yn fwy cymhleth na hynny - dod â llawer o gynhwysion at ei gilydd ar yr amser iawn i wneud llawer o wahanol snacbarrau i'w cyflenwi 'mewn union bryd' i gwsmeriaid sy'n gofyn llawer.

Mae a wnelo gweithgynhyrchu ag arbenigwyr datblygu cynhyrchion a pheirianeg proses, yn ogystal â rheolwyr a gweithwyr cynhyrchu, gyda chefnogaeth doniau sylweddol y gwasanaethau a'r weinyddiaeth gysylltiedig. Mae yna gamau yn y broses sy'n dal i alw am brofiad sylweddol a barn, yn hytrach na bod yn beirianyddol yn unig. Ond fe fyddai unrhyw un sydd wedi gweld siocledi'n cael eu masgynhyrchu yn gyfarwydd ag ambell orchwyl: mae archwilio, profi a phacio, oll yn dasgau hanfodol, ac mae angen i'r staff fod yn gwbl effro wrth iddynt gyflawni eu gwaith o ddydd i ddydd. Gall fod yn her cynnal ymrwymiad y staff a hoelio'u sylw ar swyddi o'r fath, ond mae'n hanfodol i gynnal y safonau uchaf.

Bu Halo'n symud o fod yn ddiwydiant cartref i fod yn gwmni sy'n cynhyrchu nwyddau'n effeithlon mewn ffatri. Ers hynny, mae wedi newid yn gymhlyg gweithgynhyrchu tra thechnegol. Disgrifia arweinydd adran y newid o sefyllfa lle byddent yn 'gwylio i sicrhau bod popeth yn mynd yn iawn' i system gyflenwi 'mewn union bryd' y mae system fusnes, seiliedig ar daflen amser, yn ei monitro. Yn achos arweinydd yr adran, mae symud pobl o'r naill swydd i'r llall er mwyn amrywio'r hyn a wnânt, cynnal diddordeb yn y swydd a lleihau'r perygl o gael anaf straen ailadroddus yn golygu bod y swydd yn fwy cymhleth ac yn un y mae angen mwy o sgiliau ar ei chyfer, ond eto'n swydd sy'n achosi mwy o bwysau. Gellir gweld newidiadau tebyg ar bob lefel wrth i'r holl swyddi ddatblygu'n rhai mwy proffesiynol.

Mae mwy a mwy o bobl yn ennill cymwysterau NVQ ac anogir hwy fwyfwy i ddatblygu eu gyrfaedd yn y sefydliad. Dechreuwyd defnyddio profion tueddfryd, er enghraifft wrth ddewis pobl i ddatblygu sgiliau TG. Mae gweithiwr cegin yn ystyried datblygu ei wybodaeth am brofion strwythur crisialau ar gyfer y siocled. Daeth dysgu'n rhan o'r gyfundrefn; mae'r prosesau arfarnu bellach yn 10 mlwydd oed.

Yn ffatri Casnewydd, mae'r cynhyrchiant yn uwch ac awtomeiddio yn mynd rhagddo. Yma, rhoddwyd ystyriaeth i adeiladu sgiliau technegol a sgiliau rheoli cynhyrchu law yn llaw â'r anghenion cynhyrchu. Crëwyd swyddi newydd i ddirprwy arweinwyr adran a gweithwyr technegol cynorthwyol, ac fe ddatblygodd gallu'r staff yn unol â hynny. Pan brynwyd y ffatri oedd yn ffaelu yng Nghasnewydd, gwelsant bod gan rai pobl gyn lleied o hyfforddiant nes eu bod yn digio pan welsant bod gofyn iddynt ddilyn hyfforddiant. Gofynasant beth roeddent yn ei wneud o le. Erbyn hyn mae galluoedd rheoli goruchwyliol yn cael eu datblygu, gan ddefnyddio cymysgedd o gyrsiau dysgu yn y gwaith a'r tu allan i'r gwaith sy'n dilyn rhaglenni hyfforddiant cwricwlwm y Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth a luniwyd yn arbennig ar eu cyfer nhw, mewn cysylltiad â darparwyr hyfforddiant lleol.

Cam nesaf y datblygiad

Mae gan Halo yr hyn a fyddai'n cael ei ystyried yn ddiwylliant tadol lle ystyrir uwch reolwyr yn arweinwyr ac yn ofalwyr am y staff, gan greu ymdeimlad o gyfeiriad ac ymddiriedaeth. Ond mae Halo hefyd yn tyfu'n gyflym, ac mae'r diwylliant yn datblygu. Am beth amser roedd y berthynas yn bersonol, gyda phawb yn cael cyfle i siarad â Peter Saunders, sydd yn dal i adnabod pawb bron wrth ei enw. Ond gwelodd Peter ers talwm bod newid yn anochel. Un elfen o'r sefyllfa hon yw bod gan y cwmni adran Adnoddau Dynol fechan ond dylanwadol. Bydd y rheolwr Adnoddau Dynol yn defnyddio rhwydwaith eang o gysylltiadau gan gynnwys aelodaeth o Ffederasiwn y Cyflogwyr Peirianeg i edrych am arferion da wrth reoli a datblygu pobl.

Cyflwynwyd Cyngor Staff fel dull mwy ffurfiol o gyfathrebu. Bydd pobl yn sianelu eu cwestiynau trwy eu cynrychiolydd ac maent yn 'awyddus i wybod y canlyniad cyn gynted ag y byddant yn dod i'r fei'. Mae'r Cyngor Staff wedi trefnu ymweliad â ffatri Casnewydd ac wedi esgor ar Fforwm lechyd a Diogelwch. Mae'n bosibl ystyried hyn oll yn ffordd o ufuddhau yn arwynebol i ofynion democratiaeth ddiwydiannol; mae Peter yn ei weld yn rhan o ddatblygiad cyfanswm gallu'r sefydliad i dyfu, i newid ac i symud ymhellach i fyny'r farchnad. O ran y gweithwyr, fe fydd 'gormod o alluedd' yn darparu hyblygrwydd ac yn galluogi'r sefydliad i ystyried mwy o ddewisiadau ar gyfer datblygu.

Mae cyfrifoldebau'r rheolwyr wedi newid, wrth i gyfarwyddwyr newydd gael eu penodi ar gyfer gweithgynhyrchu a gofalu am gadwyn y cyflenwyr. Mae'r cyfan yn cydnabod bod wedi bod angen ffurfioli perthnasau, rhaglenni newid, arloesedd o ran systemau dysgu a systemau technegol, a bod wedi bod angen i'r holl staff fod yn berchen arnynt, yn hytrach na bod hyn yn faes i'r uwch reolwyr yn unig. Mae Peter Saunders a'i reolwyr yn ystyried yr ymrwymiad y maent wedi gallu ei ysgogi yn un o gydrannau allweddol llwyddiant. Mae angen pobl sy'n gallu gweithio'n hyblyg, yn gyson ac yn effeithiol, ac nad oes ofn newid a dysgu arnynt.

Mae galluoedd y rheolwyr ac yn enwedig arweinwyr yr adrannau yn ganolog i gyfraniad y gweithwyr mewn sefydliad perfformiad campus sy'n tyfu. Mae datblygu sgiliau meddal yn ganolog i hyn; felly hefyd y cysylltiadau rhwng yr adrannau. Fe fydd angen i staff gyfrannu mwy at fonitro a gwella perfformiad, gan ddefnyddio technegau newydd a gweithio ar brosiectau trawsadrannol ac edrych i sefydliadau eraill i ddod o hyd i'r hyn sy'n gweithio iddynt hwy a'i werthuso.

Y Dyfodol – mwy o'r un fath eto?

Mae'r diwydiant bywd yn dod yn fwyfwy cystadleuol. Tra bod yr amseroedd dosbarthu a'r costau yn Halo yn cael eu cwtogi, mae cystadleuaeth yn eu bygwth yn sgîl cynhyrchwyr rhatach fyth o amgylch y byd. Mae Halo yn bendant nad yw am gystadlu â'r cynhyrchwyr isaf eu costau mewn marchnadoedd isel eu gwerth. Maent yn dymuno parhau i fod yn hoff bartner y nwyddau ag enwau adnabyddus sy'n cynhyrchu cynhyrchion gwerth uchel. Mae'n bosibl y bydd angen iddynt awtomeiddio ymhellach pan fydd swm y cynhyrchu yn gwneud hyn yn bosibilrwydd hyfyw. Ar yr un pryd, fe fydd angen iddynt ddatblygu eu harbenigedd fel gweithgynhyrchwyr cynhyrchion 'anodd eu cynhyrchu' a snacbarrau â gwerth ychwanegol a rhediadau byrrach. Fe fydd gan y ddau ddatblygiad effeithiau tebyg: bydd angen hyd yn oed mwy o weithwyr arnynt ar bob lefel sy'n dechnegol hyfedr ac yn gallu cyfrannu at reolaeth effeithiol ar y busnes.

Fe ddaw rheolaeth ar y gadwyn gyflenwi, rheolaeth gweithredu ac amserlenni yn bwysicach fyth. Fe fydd gweithio fel rhan o dîm, datblygu cynhyrchion, newid drosodd a sgiliau gwelliant parhaus yn derbyn ffocws cryfach fyth.

Dechreuodd proses ennill y sgiliau hyn bron cyn gynted ag y cychwynwyd y sefydliad. Datblygir y sgiliau trwy broses o newid organig, ond yn gyflymach na'r hyn sy'n angenrheidiol.

Y GOFRESTRFA TIR

MODERNEIDDIO YN Y SECTOR CYHOEDDUS

FFEIL FFEITHIAU

Diwydiant:	Adran y llywodraeth
Cyflogaeth:	300
Lleoliad:	Abertawe

Adran y llywodraeth yw'r Gofrestrfa Tir, asiantaeth weithredol a chronfa fasnachu. Sefydlwyd yr adran ym 1862, a bu'n adeiladu cofrestr o berchnogaeth tir ac eiddo i hwyluso pryniant a gwerthiant ac fel adnodd gwybodaeth am berchnogaeth.

Gwneud hyn yn gyflym, yn fanwl-gywir ac yn gost-effeithiol sydd wrth wraidd cynllun strategol 10 mlynedd y Gofrestrfa Tir. Fe fu cynnwys ac ysgogi ei staff yn her i'r Gofrestrfa Tir.

Roedd y Swyddfa yn Abertawe yn 2000 yn tanberfformio er ei bod o fewn sefydliad a oedd fel arall yn llwyddiannus. Heddiw, gyda'i 300 gweithiwr, mae'n un o'r swyddfeydd mwyaf cynhyrchiol o fewn y 25% uchaf. Mae hefyd yn paratoi ar gyfer dyfodol lle mae angen sgiliau uwch, mwy o hunanreolaeth, mwy o hyblygrwydd o du'r gweithwyr, a mwy fyth o ganolbwyntio ar anghenion penodol y cwsmeriaid.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

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

Yr her i newid byd

Gellid disgwyl y byddai'r rhan fwyaf o swyddfeydd y Gofrestrfa Tir yn diwallu anghenion eu hardal leol. Mae hyn yn rhannol wir, ond mae llawer o swyddfeydd yn gwasanaethu cwsmeriaid mewn ardaloedd eraill. Mae'r Swyddfa yn Abertawe, er enghraifft, yn trin llawer o gofrestrïadau o Lundain.

Mae'r rhan fwyaf o eiddo yn Llundain a'r dinasoedd mwyaf bellach wedi'u cofrestru. Felly yn achos yr ardaloedd hyn, mae'n rhaid i'r rhan fwyaf o drafodion ymwneud â throsglwyddo'r eiddo sydd eisoes wedi'i gofrestru, yn hytrach na phroses gymhleth y cofrestru eiddo am y tro cyntaf. Mae'r broses gofrestru bellach yn un gyfrifiadurol, ac mae ymholiadau am eiddo penodol yn digwydd yn fwyfwy aml 'ar-lein' yn www.landregisteronline.gov.uk. Nod y Gofrestrfa Tir yw darparu'r gwasanaeth gorau yn y byd ym maes gwarantu perchnogaeth tir a hwyluso trafodion eiddo.

Mae'r naill llywodraeth ar ôl y llall wedi ceisio gwella effeithlonrwydd cyrff cyhoeddus. Defnyddir targedau perfformiad i gwtogi ar y gost a gwella manwl-gywirdeb a chyflymder y trafodion. Mae pwyslais y llywodraeth bresennol ar foderneiddio yn cynnwys hyn oll ac mae wedi gosod y gwirediad hwn yn graidd i'w rhaglen.

O ran y Gofrestrfa Tir, nid yw hithau ychwaith wedi bod yn araf i ysgogi newid. Mae'r ganolfan wedi arwain y dasg o osod y gwaith ar gyfrifiadur. Felly hefyd y newid cyfundrefnol. O'r rhanid llafur pan oedd achosion unigol yn symud trwy adrannau arbenigol, ac o'r naill fewnflwch i'r llall dros gyfnod o wythnosau, dechreuwyd arbrofi gyda thimau'n gwneud yr holl weithgareddau. Mynegwyd profiad y prosiectau arbrofol trwy'r Gofrestrfa Tir fel bod y swyddfeydd lleol yn gallu rhoi'r syniadau ar waith.

Yn Abertawe, dechreuwyd aildrefnu'r gwaith yng nghanol y 1990au, ond hyd yn oed erbyn 2000 nid oedd y staff wedi derbyn y syniad o weithio fel tîm yn llawn, ni welwyd y gwelliannau disgwylidig yn y perfformiad ac roedd costau prosesu hyn ymhlith yr uchaf yn y sefydliad. Nid bod pobl am fetu, ond doedd neb yn ymddangos fel pe byddai'n gallu peri i'r newidiadau weithio yn Abertawe. Roedd pobl yn gwrthwynebu newid a chan na fuddsoddwyd digon yn sgiliau'r rheolwyr, nid oeddynt yn gallu sbarduno'r newid.

Roedd y dyfodol yn edrych yn llwm. Yn y dyfodol, fe fyddai cyfrifiaduron yn symleiddio trosglwyddo tir, fel y byddai mwy o'r gwaith yn gofrestriadau cyntaf cymhleth ac achosion eraill – byddai Abertawe'n ei chael yn anodd ymdopi. Awgrymwyd bod y sefydliad mewn cyflwr 'diymadferthedd wedi'i ddysgu' ond mae digwyddiadau wedi dangos eu bod mewn gwirionedd yn aros am y cyfle i ddisgleirio.

Rhyddhau pobl

Ym 1999, ymunodd Duncan Chittenden fel rheolwr ardal. Roedd gan Duncan gefndir yn yr Awyrlu Brenhinol ac ym maes rheoli gweithredol a rheoli personél mewn gwasanaethau ariannol. Roedd wedi dilyn cyrsiau datblygu rheolaeth yn Cranfield a Choleg y Gwasanaeth Sifil. Roedd ei ddyfodiad fel 'chwa – neu gorwynt - o awyr iach' i rai o'r rheolwyr ar y pryd a oedd wedi bod yn brwydro dros newid.

Gweld sut i fanteisio ar botensial cudd y sefydliad a chynnwys egni'r gweithwyr yn y newid hwnnw oedd cyfraniad Chittenden. Gallai weld sut y byddai modd cysylltu datblygiad personol a gobeithion y staff â phroses gwella perfformiad a newid yn y diwylliant. Ac roedd y staff yn barod i newid; ar y pryd, yn ôl cynrychiolydd undeb, roedd eu hysbryd yn diflannu.

Roedd yn eglur na ellid caniatáu i'r newid dreiddio trwodd yn araf. Pe cymerwyd seibiant i ystyried beth i'w wneud ni ellid caniatáu i hyn effeithio ar berfformiad yn y cyfamser. Nid oedd Swyddfa Abertawe ar ei phen ei hun yn hyn o beth; tra bod angen iddynt wella effeithlonrwydd er mwyn bod cystal â'r gorau, roedd y gorau hefyd wrthi'n gwella. Roedd y targedau'n dringo ac yn dringo.

Roedd y broses newid yn canolbwyntio ar gynnwys unigolion ar bob lefel. Fe gynlluniodd bwrdd prosiect mewnol gyfres o arolygon staff a chynadleddau. Trefnwyd diwrnodau i ffwrdd o'r swyddfa fel tîm i'r uwch reolwyr a hyfforddiant i reolwyr atebol i wella rheoli perfformiad a datblygu sgiliau meddal, oll ag adnoddau mewnol. Roedd yr hyfforddiant yn canolbwyntio i ddechrau ar ddatblygu'r tîm uwch reolwyr; fel eu bod yn gallu deall ac arwain y newidiadau, gan adeiladu sgiliau rheolwyr canol er mwyn iddynt hwythau arwain y newid a chreu awyrgylch lle gallai'r gweithwyr fod yn hyderus mewn proses arfarnu agored, ac adeiladu tîm a datblygu. Roedd gwasanaeth i'r cwsmeriaid bob amser yn ganolbwynt i'r broses.

Roedd cynlluniau datblygu personol, yn seiliedig ar fframwaith gallu craidd cenedlaethol y Gofrestrfa Tir, yn darparu cyfle i drafod gwybodaeth, sgiliau ac, 'yn anad dim', agweddau. Mae'r fframwaith yn cynnwys naw gallu o fewn pum prif faes perfformiad:

- *Cyflenwi deilliannau:* cynllunio a threfnu'r llwyth gwaith; a thrin/rheoli newid yn effeithiol
- *Gwaith tîm effeithiol:* cyfrannu at berfformiad y tîm; ac adeiladu ac arwain tîm

- *Gwybodaeth a phrofiad*: sicrhau a chymhwysu gwybodaeth dechnegol/arbenigol
- *Darparu gwasanaeth o ansawdd*: diwallu anghenion cwsmeriaid; a rhagweld problemau a sicrhau atebion
- *Effeithiolrwydd personol*: cyfathrebu'n effeithiol, bod yn flaengar, a phenderfynoldeb

Gellir arddangos pob un o'r galluoedd hyn ar bedair lefel o lefel mynediad i lefel uwch reolwyr.

Bu grŵp rheoli cynhyrchiant yn monitro'r cynnydd, a rhwng Ebrill 2000 ac Ebrill 2001 gwelwyd perfformiad yn gwella o ychydig dros 30 y cant. Ond er bod arolygon yn dangos bod pobl yn gweithio'n fwy effeithlon, newidiadau arwynebol oedd y rhain.

Er mwyn pwysleisio pwysigrwydd cyfranogiad unigolion, defnyddiodd y broses newid yr arwyddair 'It's up to me' o Ebrill 2001. Gan gydnabod bod yn rhaid i'r newid hwnnw ddod o'r tu mewn, arweiniodd Chittenden, gyda chefnogaeth ei dîm uwch reolwyr, ddatblygiad fframwaith o ddangosyddion perfformiad allweddol, chwaraewyr allweddol a chynrychioliadau gweledol o'r 'hyn a fu' a'r 'hyn yr oedd y sefydliad a'i weithwyr yn anelu amdano'. Crëwyd cynllun strategol gan ddefnyddio cardiau sgorio cytbwys. Bu ymgynghorwyr yn gweithio gyda rhai o'r asiantau newid mewnol i ddatblygu deunyddiau, ond ni fuont yn gweithio'n uniongyrchol â gweddill y staff.

Cymerodd y newid amser; roedd angen i bobl gael cyfle i feddwl am bethau a datblygu'r sgiliau a'r hyder i weithio mewn gwahanol ffyrdd, ac yn enwedig i newid y ffordd yr oeddynt yn ymwneud â phobl eraill ac adrannau eraill. Dros gyfnod o amser, daeth y rhai a oedd fwyaf awyddus i fod yn rhan o'r newid i'r fei, gan arwain eraill (e.e. cynrychiolydd hyfforddiant tîm, swyddog ar ddyletswydd tîm, swyddog cysylltiadau cwsmeriaid y tîm) a dylanwadu arnynt. Cynhaliwyd tri ar hugain o weithdai ar gyfer staff ar bob lefel dros gyfnod o ugain mis; fe wnaethant ddefnyddio dull gwrslyfr rhyngweithiol, gan gynnwys offer hunanasesu a modelau syml ar gyfer adborth, cyfathrebu a rheoli gyrfa. Roedd trafodaethau ynghylch 'wal o ddogfennau' yn ganolog i'r proses, yn disgrifio'r broblem perfformiad, yn manylu ar ddeilliannau arolygon barn ymhlith cwsmeriaid a staff ac yn disgrifio gweledigaeth o'r dyfodol. Trafododd yr uwch reolwyr resymeg 'y wal' â'u staff.

Graddfa'r newid

Roedd gweithio mewn tîm bellach yn gweithio. Roedd hyn wedi dechrau wrth i'r timau reoli eu hunain, gan ddod â phobl at ei gilydd fel bod pob un ohonynt yn cyfrannu ei rôl arbenigol ei hun. Ond fe ddaeth yn eglur bod angen rhywun ar y timau i chwarae rôl yr arweinydd tîm, a bod amlsgilio a gweithredu ar y cyd yn darparu mwy o hyblygrwydd a llai o oedi wrth brosesu – un pâr o ddwylo yn hytrach na saith. Roedd gosod systemau ar y cyfrifiadur o gymorth gan y gellid gwtogi ar yr arfer o gadw papur a phrosesau eraill, fel bod gweithwyr yn gallu gwneud penderfyniadau pwysicach a mwy diddorol. Cwtogwyd yn sylweddol ar yr amser a gymerwyd i brosesu achos.

Gellir gweld graddfa'r gwelliant yn y ffigyrau canlynol:

	2000	2004
Cost fesul uned	£25.41	£17.83
Cyflymder gwasanaeth	75% o achosion wedi'u cwblhau mewn 5 wythnos	86% o achosion wedi'u cwblhau mewn 3 wythnos
Manwyl-gywirdeb % heb gamgymeriadau	98.46	98.71

I'r rheiny sy'n anghyfarwydd â'r broses, mae'n anodd disgrifio pa mor llwyr oedd y newid. Fodd bynnag, mae'n eglur bod y rhan fwyaf o'r gweithwyr wedi croesawu'r hyn a wnaed. Mae swyddi rhai pobl wedi newid yn llwyr mewn ychydig dros bum mlynedd. Byddai stent yr eiddo a gofrestrwyd yn cael ei amlinellu yn goch, a'i beintio â llaw ar y cynlluniau. Mae'r bobl a wnâi hyn erbyn hyn yn gadael i'r cyfrifiadur wneud y gwaith tra'u bod hwy bellach yn dechnegwyr aml-sgil, yn prosesu'r achosion o'r dechrau i'r diwedd.

Mae gan bobl hyder bellach i fynd at y rheolwyr, ac nid eu rheolwyr eu hunain yn unig, gyda syniadau. Mae'r meddylfryd 'Mi wna' i fy swydd i a chadw fy nhrwyn allan o fusnes pobl eraill' wedi diflannu, ac mae annibyniaeth yr adrannau ar ei gilydd a'r feirniadaeth a fu rhyngddynt wedi dod i ben. Mae cynllun awgrymiadau Abertawe yn cynhyrchu oddeutu 15 awgrym bob mis. Bydd pobl yn edrych am adborth oddi wrth gwsmeriaid mewnol ac allanol. Bydd timau yn helpu'i gilydd. Gall pobl symud o dîm i dîm i gael profiad ehangach. Bydd arweinwyr timau yn edrych ar anghenion datblygu gyrfa aelodau'r tîm fel eu bod yn gallu symud, er enghraifft, i hyfforddiant arbenigol, systemau cyfrifiadurol a rolau cynorthwydd personol.

Ynghyd â gosod system gyfrifiadurol, mae datblygu'r gweithgareddau yn Swyddfa Abertawe wedi uwchraddio'r gwaith a wnaed, a sicrhawyd pedwar ugain dyrchafiad mewn dwy flynedd. Mae pobl yn awchu am gael mwy. Maent yn cael y gwaith yn sialens. Mae'n ymddangos bod a wnelo'r rhwystredigaethau (ar wahân i achosion y nifer fechan sy'n dyheu am 'yr hen ddyddiau') yn fwy â'r dyhead i wneud mwy ac i gael elfennau a strwythurau ffurfiol, er enghraifft, trothwyon ar gyfer defnyddio disgresiwn ac ati.

Gwelliant parhaus

Gwêl Abertawe bod angen parhau i gynyddu disgwyliadau a dyheadau, i adeiladu gallu, i reoli mentrau, a bob amser datblygu diwylliant sy'n galluogi'r sefydliad i fanteisio ar 'ba her bynnag a ddaw i'n rhan yn y dyfodol'.

Bydd y swyddfa yn defnyddio Buddsoddwyr mewn Pobl fel offeryn gwella perfformiad, gan wirio lle maent wedi cyrraedd a chwilio am feysydd lle gellid gwella. Fe wnaethant gwblhau eu hadolygiad ôl-gydnabyddiaeth yn 2003. Ar y cyd â'r Gofrestrfa Tir, mae Swyddfa Cymru a nifer o sefydliadau eraill yn y sector cyhoeddus, gan gynnwys yr Asiantaeth Trwyddedu Gyrwyr a Cherbydau (DVLA), y Gwasanaeth Carchardai, Cyllid y Wlad, y Ganolfan Waith a Heddlu De Cymru, wedi ffurfio'r hyn a elwir yn Grŵp y Sector Cyhoeddus. Ar y dechrau, roedd a wnelo hyn â dod o hyd i nwyddau i'w prynu oddi wrth gyflenwyr effeithlon yng Nghymru, ond fe ddatblygodd yn fforwm lle gallai rheolwyr canol drafod materion o ddiddordeb i bob un ohonynt, sef materion a oedd yn bennaf yn ymwneud â rheoli a datblygu pobl. Trefnir ymweliadau i rannu gwybodaeth ac i gyflwyno gwybodaeth i aelodau o'r grŵp ar bynciau y mae gan aelod rhywfaint o arbenigedd ynddynt.

Yn olaf, gan gydnabod y bydd agwedd bositif a thueddfryd recriwtiaid newydd a'u datblygiad cychwynnol yn bwysig iawn i lwyddiant y swyddfa, daeth recriwtio i fod yn rhywbeth sy'n canolbwyntio mwy ar ddefnyddio'r fframwaith gallu craidd cenedlaethol, a deunyddiau 'It's up to Me' yw sail y cyfnod ymglyfarwyddo. Does neb am wrthgilio.

MERITOR HEAVY VEHICLE BRAKING SYSTEMS

DOD AG OFN MENTERGARWCH I BEN

FFEIL FFEITHIAU

Diwydiant:	Gweithgynhyrchu cydrannau ceir
Cyflogaeth:	650
Lleoliad:	Cwmbrân

Bydd Meritor HVBS, sydd wedi'i leoli yng Nghwmbrân, yn dylunio, yn datblygu ac yn gweithgynhyrchu rhai o'r systemau brecio cerbydau trwm mwyaf datblygedig yn y byd. Mae'r safle yn cyflenwi llawer o'r gweithgynhyrchwyr tryciau mwyaf amlwg ledled Ewrop ac mae'n gwerthu gwerth dros £100m y flwyddyn. Mae ei gynhyrchiant bron 50 y cant yn uwch na'r cyfartaledd ar safleoedd eraill ledled y byd.

Yn ystod y blynyddoedd diwethaf, gwelwyd y pwysau ar brisiau'n cynyddu yn sgîl cystadleuaeth, sy'n arwain at y gofyn cyson i gwtogi ar brisiau a chostau.

Fe fu gan y safle hanes o fentrau gwella i geisio parhau i gwtogi ar gostau ac i wella'r prosesau'n barhaus. Fodd bynnag, araf ac anghyson fu'r cynnydd hyd yn ddiweddar: camau bychain, ac yna cyfnodau braenar.

Roedd a wnelo'r ateb fwy â'r hyn a wnaed nag â'r modd o'i wneud. Mae'n amlwg erbyn hyn bod angen dysgu, hwyluso, ymarfer, perfformio a gwerthfawrogi newid. Nid yw 'rhyddhau pobl o'u gwaith i fynd ar gwrs hyfforddi' yn ddigon.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

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

Rheoli newid cynaliadwy

Hyd at 1999, roedd y ffatri yng Nghwmbrân yn rhan o Lucas Varsity. Yn ystod yr 1980au a'r 1990au, aeth y ffatri drwy sawl rhaglen rheoli newid a hyfforddi, gan gynnwys cylchoedd ansawdd ac ansawdd cyflawn, ond fel sy'n digwydd mor aml, ymddengys bod gan y rhaglenni fwy o gynnwys nag o ganlyniadau.

Yna prynwyd y cwmni gan Meritor, sef cwmni rhyngwladol wedi'i leoli yn yr UD, ac unodd yn ei dro ag Arvin i ffurfio ArvinMeritor yn 2000. Ar yr adeg hon, roedd gan y safle gollodion o filiynau o bunnoedd; pe na allai ddod o hyd i broses i gwtogi ar gostau yn barhaol, yna fe fyddai'r busnes yn cael ei adleoli i wlad lle roedd y costau'n is. Roedd maint y dasg a wynebai'r busnes mor fawr fel na allai yr un unigolyn roi'r newidiadau ar waith i newid tynged y safle. Roedd angen ymdrech a chanolbwyntio'r gweithlu cyfan.

Gyda hyn mewn golwg, roedd yn rhaid i'r rheolwyr ac undebau llafur y safle, Amicus ac Undeb Gweithwyr Cludiant a Chyffredinol (TGWU) ddod o hyd i ffordd o weithio gyda'i gilydd er mwyn

rhoi'r cyfle gorau bosibl i'r ffatri oroesi a llwyddo. Doedd neb am weld y ffatri'n cau. Roedd peth awtomeiddio wedi digwydd yno, ond gyda'i amrediad eang o gydrannau tra manwl, nid oedd wedi dileu'r angen am sgiliau crefft peirianeg, ac o ystyried ei brosesau gweithgynhyrchu cymhleth, roedd angen gweithwyr cynhyrchu tra phroffesiynol i sicrhau bod y system yn gweithio.

Sefydlwyd Pwyllgor Llywio i'r Safle. Roedd y Pwyllgor Llywio yn cynnwys aelodau'r tîm uwch reolwyr, aelodau o'r tîm Gwelliant Parhaus a chynrychiolwyr yr undebau llafur. Cydiodd y broses newid at ei gilydd, gan sicrhau bod y canolbwyntio a'r cyfeiriad yn cael eu cynnal. Ond hefyd, yn ei hanfod, fe gyfreithlonodd broses newid a chynhyrchu ymddiriedaeth ynddi. Adeiladwyd yr ymddiriedaeth honno yn araf. Dywedwyd, 'yn 2000, ni fyddai'r un rheolwr wedi cael caniatâd i ddefnyddio camera yn y gweithle; erbyn 2003, roedd hynny'n bosibl; ond erbyn hyn, fe fydd y gweithwyr cynhyrchu yn defnyddio'r camera i gynllunio gwelliannau i'r broses.'

Dan y berchnogaeth newydd, cafwyd newidiadau yn y rheolwyr. Bellach roedd ganddynt uwch Gyfarwyddwr oedd am weld newid radical. Roedd y rhan fwyaf o'r aelodau o'r tîm rheoli cymharol ifanc wedi codi trwy system Lucas; roeddent wedi gweld argyfwng o'r blaen, wedi cwtoegi ar y costau, wedi tynhau'r ddisgyblaeth ac wedi dod drwyddi. Fodd bynnag, roedd yr argyfwng a wynebai'r safle y tro yma mor fawr fel bod angen i'r rheolwyr drin pethau mewn ffordd newydd. Nid oedd y newid yn sydyn nac yn ddramatig; roedd yn debycach i chwyldro araf o ran arddull ac ymddygiad y rheolwyr. I bob pwrpas, fe benderfynasant beidio â rheoli'r gweithlu ond rheoli 'gyda'r' gweithlu.

Roedd yn rhaid iddynt ddod yn 'ddarbodus' a cholli swyddi: cwtoegwyd y ffatri o 1200 gweithiwr yn 2000 i'r 650 sy'n gweithio yno ar hyn o bryd. Ond er bod yn rhaid gwneud penderfyniadau anodd - yn anad dim, roedd yn rhaid i reolwyr na allai newid adael - roedd a wnelo'r arddull rheoli newydd fwy ag ysgogi awyddfryd na chybydd-dod.

Mynd i gyfeiriad gwahanol

Ymunodd Paul Hayes â'r safle ym 1998 o ffatri Panasonic yng Nghwbrân lle bu'n Rheolwr Cynhyrchu ers pum mlynedd. Yn ystod ei amser yn Panasonic, fe ddysgodd sylfeini rheoli cynhyrchu gan gynnwys llif proses, cadw tŷ a disgyblaeth. Yn bwysicach na hyn, gweithiai mewn diwylliant a oedd bob amser yn ymdrechu i wella'i brosesau. Yn Meritor HVBS i ddechrau bu'n gweithio fel Rheolwr Cynhyrchu am dair blynedd. Roedd yr hyfforddiant a'r wybodaeth a gafodd yn Panasonic yn werthfawr tu hwnt pan gyflwynodd y ffatri yng Nghwbrân raglen gweithgynhyrchu darbodus o'r enw System Perfformiad ArvinMeritor, a phenodwyd Paul yn Arweinydd Gwelliant Parhaus y Safle (SCIL).

Roedd ArvinMeritor wedi datblygu ei ymagweddau 'mewnol' ei hun i hyfforddiant gwelliant parhaus a gweithgynhyrchu darbodus. Roedd y cyrsiau a'r deunyddiau corfforaethol hyn yn mynd i'r afael ag amrediad o faterion a sgiliau, gan gynnwys lleihau gwastraff, systemau gweithgynhyrchu 'tynnu', ymddygiad rheoli, cyfranogiad staff a rheoli a datblygu pobl, ond nid oeddent yn mynd i'r afael â dulliau dysgu. Roedd llwyddo i gael manteision llawn y newid a mater cynaliadwyedd yn para i fod yn fater o bwys i'r ffatri unigol.

Yn y cyd-destun hwn y rhoddwyd proses hyfforddi arbrol ar waith yn 2001 a oedd wedi'i datblygu ar safle Cwbrân. Yn gyntaf, tywyswyd yr holl weithwyr trwy gwrs datblygu gwaith tîm er mwyn datblygu gwell dealltwriaeth o fanteision cyfranogi mwy. Daeth pob gweithiwr yn aelod o dîm ym maes eu proses benodol. Yn ail, dilynodd pob gweithiwr gwrs ar reoli gwastraff. Cynhaliwyd hwn dros gyfnod o dridiau gyda'r amcan o drosglwyddo'r sgiliau dadansoddi a rheoli prosiect angenrheidiol a'u hymgorffori er mwyn adnabod a dileu gwastraff yn y broses.

Cynhaliwyd y diwrnod cyntaf mewn arddull dosbarth traddodiadol. Treuliwyd yr ail ddiwrnod a'r trydydd yn rhoi dysgu'r diwrnod blaenorol ar waith ar broblem ymarferol yn y broses. Cyflenwodd hwyluswyr o'r tîm gwelliant parhaus y cam cyntaf, gan dywys pobl drwy'r ail gam.

Pan gwblhawyd yr hyfforddiant i ffwrdd o'r swydd, rhoddodd yr hwyluswyr gefnogaeth i'r timau wrth iddynt ddod o hyd i wastraff yn y broses a'i ddileu. I helpu â hyn, gallai'r hwyluswyr gyrchu cronfa ddata Arvin Meritor o enghreifftiau o arfer gorau a gasglwyd o bob rhan o'r byd.

Roedd yn rhaid i'r hwyluswyr ddysgu'n gyflym. Roedd pob un wedi dod o'r gweithle, felly roedd ganddynt rywfaint o wybodaeth ar sail profiad o'r materion a'r problemau a wynebai'r gweithwyr yno. Rhoddodd hyn hygredd iddynt. Os oeddent hwy wedi dod o'r gweithle ac wedi dysgu'r broses gwelliant a'r broses weithredu, yna roedd yn bosibl i unrhyw un wneud hynny. I wella'u sgiliau hyfforddi, fe noddodd y cwmni yr hwyluswyr i fynychu cwrs Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad mewn ymarfer hyfforddi yn y coleg lleol. Ymatebodd yr holl hwyluswyr trwy ennill rhagoriaeth am eu gwaith cwrs. Mae'r hwyluswyr yn dysgu trwy'r amser ac mae ganddynt eu cefnogaeth eu hunain gan y gorfforaeth wrth wneud hynny.

Ar yr un pryd, roedd yr holl arweinwyr yn mynd trwy eu proses ddatblygu eu hunain. Roedd angen i'r rheolwyr newid eu harddull rheoli o'r goruchwylwyr traddodiadol, yn gorfodi'r rheolau a'r gweithdrefnau ac arolygu'r cynnydd, i rôl oedd yn cynnwys arwain, hyfforddi a datblygu'r timau. Fel yn achos unrhyw broses newid, mae hyn yn dasg anodd a hirwyntog, ond roedd yn hanfodol i lwyddiant system gwelliant parhaus gynaliadwy. Aeth cynrychiolwyr yr undebau llafur, fel arweinwyr, hefyd trwy'r un broses.

Defnyddiwyd fframwaith galluoedd arweinyddiaeth ArvinMeritor. Yr enw ar y fframwaith hwn oedd 'Crys Gwyn': daeth y syniad yma o Limeira, Brasil, lle datblygwyd y fframwaith fel y byddai pobl yn gwybod bod y rheolwyr yn gwneud yr hyn a ddywedasant. Yn Brasil, rhoddwyd crys gwyn i bob gweithiwr cynhyrchu. Pe codai problem ar eu peiriant a olygai y byddai eu crysau'n baeddu, yna roedd yn rhaid i'r arweinydd weithio gyda'r gweithiwr cynhyrchu i ddatrys y broblem. Pan ddatrwyd y broblem, rhoddid crys gwyn glân i'r gweithiwr. Ni fyddai rheolwr yn meiddio caniatáu i'r crys hwnnw gael ei faeddu yn yr un ffordd. Yng Nghwbrân, diwygiodd y Pwyllgor Llywio'r fframwaith, a oedd yn cwmpasu naw o feysydd, gan gynnwys parch, cyfranogiad, gweithio fel tîm a datblygu doniau, a chynnwys datblygiad personol. Cafodd lwyddiant sylweddol fel sail ar gyfer newid diwylliant, er bod digon o le i wella eto. Bydd rheolwyr yn cael eu ceryddu o hyd o bryd i'w gilydd am beidio â bod yn rhai â 'chrysau gwynion'.

Yr adran Adnoddau Dynol, a oedd â dau aelod o staff yn perthyn iddi, a ddarparodd yr arbenigedd angenrheidiol i fynd i'r afael â phrosiect gweledigaethol o'r math yma, a oedd yn newid diwylliant. Eto, perchnogaeth y Pwyllgor Llywio, ac o dipyn i beth arweinwyr y ffatri, ar y prosiect oedd ei gryfder. Mae map ffordd arweinyddiaeth deg lefel ar sail gallu yn cael ei dreialu ar hyn o bryd yng Nghwbrân ar ran ArvinMeritor.

Datganoli menter y rheolwyr

Helpodd y dull newydd o roi gwelliant parhaus ar waith yn y safle i sicrhau trobwynt yn ei hanes. Dechreuodd pobl ymfalchïo fwy yn eu proses, a chafwyd gwelliannau mawr mewn cadw tŷ a diogelwch. Trwy gynnydd yn y cyfranogiad a'r gwaith tîm, mae'r ansawdd a'r perfformiad cyflenwi wedi gwella.

Bydd timau'n mesur eu cynnydd a'u gallu eu hunain gan ddefnyddio fframwaith pum lefel, ugain elfen sy'n disgrifio rhagoriaeth yr uned gwaith. Datblygwyd y fframwaith ar y lefel gorfforaethol gan ArvinMeritor, trwy ddefnyddio arfer da rhyngwladol. Mae rhoi syniadau ar waith yn un o'r unedau allweddol. Mae syniadau ar gyfer gwelliant o du'r gweithlu yn cynyddu ar gyfradd o 25 y cant y flwyddyn. Dogfennwyd dros 2,500 o syniadau yn ystod chwe mis cyntaf 2004. O'r rhain, rhoddwyd dros 70 y cant ar waith, a llawer o'r rheiny gan y timau a roddodd gychwyn iddynt. Arbedir cyfanswm o filiynau o bunnoedd bob blwyddyn ledled y safle yn sgîl yr holl weithgareddau tîm a mentrau gwella eraill ar y safle.

Gwelwyd enghraifft o'r math o newid y mae'r gweithlu yn ei arwain yn un o'r timau peiriannu. Bydd y tîm yn peiriannu amrediad o gydrannau sy'n cael eu cydosod mewn amrywiaeth o freciau. Yn draddodiadol, byddent yn gwneud y cydrannau i'w cadw mewn stoc. Byddai'r dasg o raglennu'r peiriannu yn cael ei threfnu ar daenlenni cyfrifiadurol cymhleth, a rhoddir rhestr o ofynion i'r timau bob dydd. Yn achos y system hon, roedd gofyn cyfrif y stoc a'i gwirio bron bob dydd, i gadarnhau pa stoc oedd yn mynd yn brin. Hyd yn oed pan oedd digonedd o stoc, roedd y peiriannau wedi'u rhaglennu i gynhyrchu mwy o gydrannau, 'rhag ofn' y byddai'r broses yn dod ar draws problem. Fodd bynnag, mae'r arddull hon o gynhyrchu yn gostus ac yn aneffeithlon, ac fe all achosi mwy o broblemau nag y mae'n eu datrys.

Wedi dilyn cwrs hyfforddi, anogwyd y tîm peiriannu i gydweithio â'r hwyluswyr Gwelliant Parhaus a'r rheolwyr cynhyrchu i ddatblygu proses newydd wedi'i seilio ar system dynnu: i osod y broses peiriannu fel nad yw'n gwneud dim mwy nag y mae'r cwsmer wedi'i ddefnyddio. Roedd y tîm cyfan yn ymwneud â chyfrifiadau'r stoc, cyfrifiadau nifer i bob cynhwysydd, a threfniadaeth y gell. Ni fydd y tîm bellach yn derbyn rhaglen oddi wrth y rheolwyr. Mae signal gweledol, label o fetel yn yr achos hwn, yn dangos bod cynhwysydd cydrannau newydd ei ddefnyddio, ac mae hyn yn gweithredu fel sbardun i'r tîm beiriannu cynhwysydd cydrannau arall. Proses 'mewn union bryd' yw hon, ac mae lawer yn fwy cost-effeithiol ac effeithlon na'r system raglennu a ddefnyddiwyd cynt.

Mae'r system newydd hefyd yn rhoi lefel o berchnogaeth i'r tîm na welwyd erioed o'r blaen ar y safle. Os oes problem yn bodoli yn y broses gydosod, ac nad yw'n defnyddio'r gydran a beiriannwyd, yna ni anfonir y signal i gynhyrchu mwy o gydrannau wedi'u peiriannu. Os digwydd hyn, mae gan y peiriannwr yr awdurdod i ddiffodd ei beiriant a gwneud rhywbeth mwy defnyddiol â'i amser.

A'r dyfodol?

Mae'n ymddangos bod llawer o hyd y gellir ei wneud i ddatblygu gallu'r rheiny sy'n cynhyrchu a manteisio arno. Am flynyddoedd, roedd ffatrioedd fel yr un yng Nghwmbrân wedi ceisio rheoli a thynnu yr hawl i ddewis oddi ar y gweithlu. Dim ond i ryw raddau y gweithiodd hyn. Mae Meritor HVBS yng Nghwmbrân wedi dangos sut y gall ffatri ddod yn ôl o fin y dibyn trwy gysylltu meddyliau ei gweithwyr cynhyrchu. Nid yw'n bosibl dweud ym mha le y bydd y broses hon yn dod i ben. Fodd bynnag, mae cyfleoedd eglur i annog y staff cynhyrchu i gyfrannu ymhellach at gynllunio, rhaglennu'r gwaith a phenderfynu ar beirianneg cynhyrchu ac integreiddio hyn oll yn ôl i'r beirianneg dylunio er mwyn gwella'r dyluniadau ar gyfer gweithgynhyrchu. Mae'r potensial i'w gweld yn llwyddiant yr hwyluswyr a ddirchafwyd o blith y staff cynhyrchu. Mae'n ymddangos mai cydgyfeirio sgiliau dylunio, cynhyrchu a chreffft a welwn ni yma. Mae goblygiadau ar gyfer datblygu'r genhedlaeth nesaf o ddoniau peirianyddol yng Nghwmbrân eisoes yn destun trafodaeth.

ORANGEBOX

SYMUD YMLAEN O EFFEITHLONRWYDD UCHEL

FFEIL FFEITHIAU

Diwydiant:	gweithgynhyrchwr seddau contract
Cyflogaeth:	140
Lleoliad:	Hengoed

Meincnodwyd Orangebox fel y gweithgynhyrchwr seddau contract mwyaf effeithlon yn y DU, ond gŵyr y bydd galw am hyd yn oed mwy o sylw i wella perfformiad yn y dyfodol.

Bu arbenigo, datblygu systemau rheoli a chyfateb teyrngarwch i'r cwmni â theyrngarwch i'r gweithlu, yn fformwla llwyddiannus, ond fe fydd angen hyd yn oed mwy o fachu meddyliau, yn ogystal â chalonnau, i wneud cynnydd ar y gromlin perfformiad.

Mae gan Orangebox lond trol o wobrau am effeithlonrwydd, gan gynnwys 'SME Gorau'r DU' Ysgol Fusnes Cranfield ym 1999. Mae hyblygrwydd yn un o nodweddion gwerthu'r cwmni, sef rhoi i'r cwsmeriaid yr hyn y maent am ei gael, ar yr adeg y maent am ei gael. Fe fydd camau pellach wrth wella effeithiolrwydd gweithredu yn gofyn am gyfraniad cynyddol y gweithlu.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

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

O orchymyn a rheoli i ...

Nid yw newid sefydliad yn llwyr yn waith hawdd. Ond mae newid ei ddiwylliant yn anos fyth. Pan gyrhaeddodd Peter Hurley Giroflex ym 1994 o'r diwydiant peirianeg, roedd ganddo gylch gorchwyl a oedd, ar yr olwg gyntaf, yn awgrymu mai mater syml fyddai gwneud y cwmni yn ddigon effeithlon i ddod ag elw digonol i'w riant-gwmni, sef Steelcase. Gadawyd y cwestiwn 'sut' iddo ef benderfynu arno, ond y disgwyl oedd y byddai'n rhoi cynnig ar ddulliau profedig, a gwasgu'r asedau, gan gynnwys y gweithwyr.

Roedd y daith yn un anodd wrth i'r sefydliad drawsnewid o fod yn uned gweithgynhyrchu a chydodod integredig i fod yn uned gydosod gyda'r gallu i weithgynhyrchu rhywfaint o gydrannau. Ym 1998, prynwyd y cwmni gan y rheolwyr; felly gallai'r tîm rheoli dorri'u cwys eu hunain a rhoi newidiadau sylweddol ar waith yn y sefydliad. Dyblodd y trosiant i £16 miliwn rhwng 1998 a 2003. Yn 2002, ailfrandiodd y cwmni ei hun yn 'Orangebox'. Bydd Orangebox yn gwneud ei fowldinau ewyn PU ei hun; ar wahân i hyn, cwmni dylunio ac adeiladu ydyw. Mae'r sefydliad bellach yn cydosod ei gynhyrchion ei hun, sef seddau meddal wedi'u gweithgynhyrchu'n benodol ar gyfer yr archebion, a chadeiriau 'tasg' sydd wedi'u dylunio'n ergonomaidd ar gyfer y farchnad uwch. Mae hefyd yn cydosod ac yn gwerthu seddau Giroflex ac yn gwerthu cynhyrchion Dietiker dan drwydded.

Mae ansawdd a hyblygrwydd yn nodweddau llwyddiant cwmni Orangebox. Mae tîm o wyth sy'n parhau

i dyfu yn gofalu am ymchwil a datblygu. Mae ergonomegydd mewnol yn darparu gwasanaeth wedi'i lunio'n arbennig at ddibenion penodol cwsmeriaid. Bydd peirianwyr gwasanaeth yn darparu gwasanaeth ôl-werthu ac ailwampio er mwyn i gwsmeriaid allu newid y seddau a chefnau'r cadeiriau 'tasg' yn hytrach na newid y gadair gyfan – mantais sylweddol i gwsmeriaid mawr a nodwedd gwerthu unigryw.

Cwmni seiliedig ar y gweithlu yw Orangebox, lle bydd peiriannau a gofod yn galluogi cydosod lliaws o gydrannau. Mae gan Hengoed gadwyn gyflenwi slic ac ystwyth sy'n cadw stoc o gydrannau sy'n cael eu cynhyrchu'n rheolaidd ('runner' yn Saesneg, sef ymadrodd cyffredin mewn iaith 'ddarbodus') ac yn sicrhau cyflenwad o seddau mewn unrhyw ddefnydd neu orchudd lledr o fewn wythnos. Er bod peiriannau CNC yn cyfrannu at dorri'r ffabrig yn effeithlon, mae bron yr holl swyddi cydosod yn dibynnu ar ddwylo, llygaid, ymennydd, jigiau a threfniadaeth.

Mae hyblygrwydd yn andros o bwysig, fel bod modd trin archebion mawr a brys yn yr hyn sydd fel arfer yn rhaglen gynhyrchu dynn. Felly hefyd yr angen i ystwytho cynhyrchiant trwy ei gynyddu neu ei leihau. Mae hyblygrwydd hefyd yn caniatáu cydlynu ac atgyfnerthu cyflenwadau i wahanol rannau o'r DU. Mae'n bwysig bod y cerbydau'n cael eu defnyddio'n llawn a bod amrediad o feintiau o drelars wedi'u llunio er mwyn gallu cludo cymaint â phosibl o nwyddau a lleihau cymaint â phosibl y nifer sy'n dioddef difrod ar y daith. Mae'r angen am hyblygrwydd yn gweithio y ddwy ffordd: mewn tywydd poeth, gofynnodd y gweithwyr am ganiatâd i ddechrau gweithio am 6.30am er mwyn cael y prynhawn i ffwrdd ac osgoi gweithio yng ngwres y dydd.

Roedd gorchymyn a rheoli, a defnyddio pobl fel pe byddent yn beiriannau i'w cynnau i gyflawni tasg syml ac ailadroddus ac yna'u diffodd pan fydd y dasg ar ben, yn ymddangos yn annerbyniol i Peter Hurley. Yn fasnachol, ymddangosai'n anghywir o ystyried y gofyn am hyblygrwydd a chydweithredu ymhlith y gweithlu. Ni ellid disgwyl i bobl adael eu hymennydd wrth y drws. Mae gan Orangebox lawer o bobl sy'n brofiadol iawn yn eu gwaith eu hunain, ac sy'n gallu gweld sut y gellid cyflawni eu swyddi'n well, a chraffu ar y syniadau disglair a gyfrannodd y rheolwyr. Yr her go iawn oedd annog pobl i gyfrannu at redeg y busnes.

Bod yn fusnes pobl

Byddai pentref Hengoed yn arfer â dibynnu ar lo am lawer o'r gyflogaeth leol. Mae Orangebox, â'i 140 o weithwyr, wedi creu ei gymuned ei hun gyda gweithlu sy'n danbaid o deyrngar. Ymunodd nifer o weithwyr ag Amicus, yr undeb peirianyddol, yn 2003 a llofnododd Orangebox gytundeb cydnabyddiaeth. Mae'r cysylltiadau â'r undeb wedi bod o fudd i'r ddwy garfan; bydd yr undeb yn darparu cyngor annibynnol i weithwyr fel eu bod yn gwybod beth sy'n mynd rhagddo mewn sefydliadau eraill tebyg iddynt. Bu aelodau'r undeb hefyd yn gefnogol iawn i'r cyngor gwaith sydd wedi bod yn gorff defnyddiol i wrando ac ymateb i farn y gweithwyr.

Mae Orangebox wedi ceisio annog pobl i ymwneud â'r gweithgareddau rheoli mewn dwy brif ffordd: trwy ddatblygu gallu rheoli mewn cysylltiad â'u swyddi eu hunain yn eu timau eu hunain, a thrwy ymwneud â gwaith prosiect y tu allan i'r gweithle. Gwnaed camau breision yn y ddau gyfeiriad, ond mae'n eglur ei bod yn anos ymwneud â rheoli'r swydd yn well ac ehangu ei chwmpas, yn hytrach na newid y broses neu bod yn rhan o brosiect trawsadrannol. Ni fydd pobl yn teimlo'n gyfforddus yn symud y tu allan i'w swyddi eu hunain, ac fe'u cânt yn haws i fynd ati 'fel lladd nadroedd' i orffen gwaith brys nag i gofnodi'u gweithgareddau a dadansoddi'r hyn sy'n mynd rhagddo yn dda a'r hyn sy'n mynd o chwith.

Bydd y rhai sydd wrthi'n gwneud celfi meddal yn berchen ar lu o sgiliau, ac er bod yn well gan bobl gadw at eu crefft eu hunain, bydd gwniadyddion a thorwyr yn cyflawni gwahanol dasgau yn ôl y galw. Bydd yr holl weithwyr yn ennill o leiaf NVQ lefel 2. Ar y dechrau, roedd pobl yn amheus ynghylch asesiadau a chymwysterau ond bellach maent yn ymfalchïo yn yr hyn y maent wedi'i gyflawni. Bu pobl

yn ymwneud â gweithgareddau '5S' i wella arferion cadw tŷ ac arferion eraill yn y gweithle. Bu rhai yn ymwneud â gweithgareddau 6 Sigma i wella ansawdd y broses. Yn 2000, aethant i'r afael â chostau trwy ddadansoddi ar lefel ffatri a chynnal cynllun awgrymiadau, sef 'Cost Quest' a barodd yn llwyddiannus am ddwy flynedd, gan ddefnyddio awgrymiadau unigolion ac yna timau o weithwyr.

Staff yn rheolwyr

Mae dod o hyd i ddoniau yn bwysig - bydd y gweithwyr yn cael eu hannog i ddilyn cyrsiau allanol, a symudodd rai yn y gweithle ymlaen i swyddi rheolwyr, technegwyr ac arweinwyr tîm. Felly hefyd chwilio am enghreifftiau o berfformiad da. Mae'n haws yn aml gwella ar syniad da rhywun arall na gorfod meddwl am rywbeth tra'n cychwyn â dalen wag o bapur o'ch blaen. Gan sylweddoli bod gan rai gweithwyr y ddawn i ddylunio proses, anfonodd Orangebox dîm bychan o'u gweithwyr cydosod i Giroflex yn y Swistir i gael syniadau ynglŷn â gwella effeithlonrwydd ar un o'r llinellau cynhyrchu yn Hengoed. Ar ôl dychwelyd, fe wnaethant sefydlu tîm mwy i ailgynllunio'r llinell. Fe wnaethant arbrofi a ffilmio fideo o nifer o dulliau, ac yna dylunio llinellau cyflin, fel bod modd i'r sedd, y cefn a'r gwaelod gael eu cydosod ac yna'u huno â'r mecanwaith geometregol cymhleth a oedd yn cael ei gydosod ochr yn ochr â hyn. Addawyd a chyflawnwyd cylchred amser pedair munud. Hyfforddwyd y gweithwyr newydd ar y llinellau newydd. 'Nawr fe ddaw pobl o'r Swistir i Hengoed i weld sut y byddwn ni'n gweithio'.

Rhydd Orangebox bwyslais pendant ar wella ansawdd trwy ei gadwyn gyflenwi. Maent wedi cydweithio ar hyn yn y ffatri a chyda'u cyflenwyr mewn cysylltiad â'r Ganolfan Ymchwil Mentrau Tynn ym Mhrifysgol Caerdydd, yn ogystal â rhwydweithio gyda Rheolaeth Fodern Arloesol De Cymru trwy'r Rheolwr Prynu a Deunyddiau. Ar ôl defnyddio system mesur gynhwysfawr, fe ddaethant o hyd i fylchau yng ngallu'r cyflenwyr, ac maent yn rhedeg gweithdai rhad ac am ddim ar bynciau megis gwella parhaus, rheolaeth amgylcheddol, mapio llif gwerth a dilyniant busnes. Sefydlwyd gwefan i wella cyfathrebu mewnol ac allanol ac, yn ddiweddarach, lluniwyd amcanion perfformiad cadwyn gyflenwi a mesurau penodol yn dilyn dadansoddiadau SWOT a PEST. Mae'r gwerthiant wedi dyblu ers 1998, amrediad y cynhyrchion wedi ehangu'n sylweddol, gwasanaeth ac ansawdd wedi gwella o flwyddyn i flwyddyn, a throsiant stoc wedi cynyddu o 8 i 24.

Dilynwyd gweithgareddau tasglu amgylcheddol mewnol gan weithdai amgylcheddol ar gyfer yr 20 cyflenwr ar y brig, o'r enw 'Chrysalis'. Y Rheolwr Adnoddau Dynol oedd yn arwain y tîm a'i nod oedd gwella'r amgylchedd yn y ffatri fel rhan o raglen SENVA (Supplier ENVIRONMENTAL Assessment) De Cymru a gafodd ei ariannu gan yr UE, i helpu busnesau bychain i ddod o hyd i gyfleoedd i gwtogi cymaint â phosibl ar wastraff a diwallu anghenion amgylcheddol y cwsmeriaid. Wedi darganfod nifer o feysydd blaenoriaeth i fynd i'r afael â hwy, ymgwymerodd pob un o aelodau'r tîm ag un mater penodol; er enghraifft, aeth rhywun o'r adran gyfrifon i edrych ar ailgylchu, a rhywun o lawr y siop i arwain prosiect â'r nod o ddod o hyd i lud seiliedig ar ddŵr i ludo ffabrigau at gefnau'r cadeiriau yn lle gludydd toddiadol.

Nid oedd datrys y broblem ddiwethaf yn waith hawdd. Roedd y gludydd toddiadol yn ddelfrydol yn dechnegol: roedd y bond yn gryf iawn, ond ni fyddai'n sychu oni bai ei fod yn cael ei dwymo, gan ganiatáu gosod y defnydd yn ofalus ar gefn gerfluniol y gadair. Fe fu bron i'r grŵp gludyddion roi'r gorau iddi sawl tro, ond o'r diwedd fe lwyddasant i ddod o hyd i'r gludydd cywir a ffordd o osod y brethyn fel ei fod yn cyffwrdd cymaint â phosibl â chefn y gadair. Roedd a wnelo'r olaf â dyluniad 'llinyr tynnu' newydd ar gyfer y gorchuddion ffabrig a oedd yn cael eu defnyddio fwyfwy. Ar wahân i fanteision amgylcheddol y system newydd, gwelwyd cwtogiad yn swm y brethyn a ddefnyddid yn y gorchuddion (heb gyfrif cost net y llinyr tynnu), llai o gostau am ludyddion a dim angen eu twymo na'u storio tra roeddent yn sychu. Yn ogystal â hyn, roedd y broses ei hun yn fwy effeithlon, a chwtogwyd ar y costau staff.

Roedd yr arbedion blynyddol a ddaeth yn sgîl yr un prosiect hwn fel a ganlyn:

Arbedion net o ddefnyddio llinynnau tynnu i osod y gorchuddion	£ 6445
Newid i ddefnyddio gludydd seiliedig ar ddŵr	£18590
Arbedion ynni	£ 4500
Arbedion llafur (net)	£33107
Arbedion gofod	£ 5124
Cyfanswm arbedion	£67766

Mae prosiect dilynol i wella'r modd yr oedd ffabrigau'n cydorwedd wrth eu torri wedi arwain at arbedion tebyg. Roedd pump o'r saith prosiect amgylcheddol yn llwyddiannus. Mae'r gweithredwr a oedd wedi bod yn arweinydd tîm ar y prosiect gludyddion wedi newid ei swydd ac wedi symud i mewn i dîm ansawdd Orangebox. Mae'r sefydliad hefyd wedi ennill Gwobr Amgylchedd Cymru 1999 ar gyfer y 'Tîm Amgylcheddol Gorau'. Mae'r ymarfer wedi dwyn pobl yn agosach at ei gilydd ledled y sefydliad. Fe alluogodd pobl i ddysgu sgiliau newydd, yn enwedig sgiliau rheoli prosiect a gweithio mewn tîm. Cawsant eu hunain mewn sefyllfa a olygai fod yn rhaid gwneud penderfyniadau dewisol yng nghydestun amcanion y sefydliad. Mae'r fenter yn dangos bod modd i bobl ymateb yn bositif ac yn greadigol os rhoddir cyfrifoldebau iddynt sydd y tu hwnt i'w cylch gorchwyl arferol.

Symud ymlaen

Rhedir Orangebox yn broffesiynol iawn, ac yn ddiweddar fe eglurodd ei weledigaeth, ei werthoedd ac ychydig ddangosyddion hanfodol gan alluogi'r busnes i ganolbwyntio ar weithgareddau allweddol. Mesurir hyn trwy system goleuadau traffig syml fel bod pawb yn gallu penderfynu yn rhwydd sut y maent yn perfformio.

Mae Orangebox wedi camu'n fras tuag at drawsnewid o fusnes canolig ei faint, a oedd yn goroesi ond a oedd yn agored i newid a disgwyliadau uchel y rhiant-gwmni, i gwmni ar flaen y gad yn ei faes. Fodd bynnag, mae Peter Hurley a'i dîm yn sylweddoli bod yr heriau sydd o'u blaenau yn rhai sylweddol. Rhaid gwneud mwy i ryddhau'r doniau cudd yn y busnes. Yr her yn y fan hon yw datblygu lefelau cyson uwch o broffesiynoldeb ym mhob maes, fel bod pobl yn meddwl am ddadansoddi a gwella perfformiad trwy'r amser yn hytrach na dim ond pan fyddant yn ymwneud â phrosiect arbennig.

PERKINELMER

DATBLYGU POBL, DATBLYGU GALLU CYSTADLEUOL

FFEIL FFEITHIAU




Diwydiant:	Gweithgynhyrchwr cyfarpar gwyddoniaeth bywyd a gwyddoniaeth ddadansoddol
Cyflogaeth:	84
Lleoliad:	Llantrisant

Mae PerkinElmer yn Llantrisant yn rhan o grŵp PerkinElmer â'i bencadlys yn UDA. Mae'r grŵp yn arweinydd technoleg mewn gwyddoniaeth bywyd a gwyddoniaeth ddadansoddol, optoelectroneg a gwyddoniaeth hylifau. Bydd y ffatri'n cydosod offerynnau technoleg uchel, cymysgedd o gynhyrchion ar raddfa fechan, sydd wedi'u dylunio yn aml i gwrdd â gofynion penodol cwsmeriaid, ac mae amrediad eang o ategolion, nwyddau traul, a rhannau gwasanaeth ar gael. Adlewyrchir cymhlethdod ei nwyddau yn y ffaith fod ganddynt ar gyfartaledd rhyw 500 o gydrannau.

Mae'n rhaid i weithgynhyrchu modern fod yn 'ddarbodus' gydag effeithlonrwydd da, stociau isel, a chyflenwadau yn cyrraedd 'mewn union bryd'. Ni fydd sefydliadau sy'n methu â gwneud hyn, yn enwedig y rheiny sy'n rhan o grwpiau rhyngwladol, yn para yn hir. Roedd Llantrisant, gyda'i gostau cyflogi uchel, yn enghraifft o ffatri wan o'r fath, mor ddiweddar â 2001.

Gwta dair blynedd yn ddiweddarach, mae Llantrisant yn fwy na chystadleuol. Mae'n ennill busnes newydd, ond mae'n dal yn gobeithio gwella. Enillodd res o wobrau, gan gynnwys Gwobr Accelerate Cymru 2004 am y 'gwelliant mwyaf ym mherfformiad cwmni arweiniol' yn gweithio gyda chyflenwyr allweddol yn ei gadwyn gyflenwi.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

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

Fydddech chi ddim am ddechrau yn y fan yma

Mae ffatri Llantrisant yn cydosod isgydosodiadau a nwyddau gorffenedig gan ddefnyddio cydrannau y mae'r ffatri'n eu prynu i mewn. Mae'n cyflogi 84 o bobl. Costau cyflenwi yw wyth deg y cant o gostau'r safle.

Fis Tachwedd 2001, disgrifiodd Is-Lywydd Gweithredu Corfforaethol y cwmni yn yr UD y ffatri fel 'y gwaethaf o'n holl gyfleusterau gweithgynhyrchu'. Ar y pryd, nid oedd yn ariannol hyfyw. Chwe mis yn ddiweddarach, disgrifiodd hi fel 'un o'n goreuon'. Roedd yr hyn a ddigwyddodd wedi bod yn rhan o ddatblygiad tymor hir a gychwynwyd llawer cynt, ac sy'n dal i fynd heddiw.

Roedd y ffatri wedi bod yn destun rhaglenni newid ers 1999 gyda phobl allweddol yn dilyn hyfforddiant Six Sigma a thechnegau gweithgynhyrchu 'darbodus', ond roedd y canlyniadau wedi bod yn siomedig. Parhaodd yr aneffeithlonrwydd wrth i'r diwylliant gorchymyn a rheoli a fu yno ers deng mlynedd ar hugain ganiatáu parhad yr adranoli, y gwastraff a'r gor-stocio, ac arweiniodd diffygion yn y gadwyn gyflenwi at arafu'r gwelliant yn y perfformiad. Ni welwyd unrhyw welliannau go iawn o ran ansawdd, cost na chyflenwi.

Pan gyrhaeddodd Jacqueline Royall, y Cyfarwyddwr Gweithredu, y ffatri, dechreuwyd proses a newidiodd y diwylliant i bob pwrpas, neu o leiaf a alluogodd staff o bob lefel i gydweithio fel partneriaid cyfartal. Gallai Jacqui weld bod y methiant i wella perfformiad yn rhannol gysylltiedig â chanfyddiad y staff cydosod bod rhaglenni 'darbodusrwydd' a Six Sigma yn flwch du, nad oedd y gweithwyr yn berchnogion arno ac nad oedd ganddynt fynediad iddo. Roedd hefyd yn eglur bod data cydrannau a data is-gydod yn anghywir, felly nid oedd rheolaeth ac amserlenni cynhyrchiant yn effeithiol, nac ychwaith yr ymdrechion i ddadansoddi llif gwaith a stoc. Roedd ymroddiad y staff cydosod wrth wraidd hyn. Tra roeddent yn teimlo mai hwy oedd yn gorfod gweithredu penderfyniadau pawb arall - dylunio a datblygu, gwerthu, peirianeg prosesu, rheoli cynhyrchiant a phrynu - heb fod yn berchen ar y broses ei hun, ni fyddai unrhyw gymhelliant i wella perfformiad nac i sicrhau bod data'r cydrannau yn fanwl-gywir.

Yn gynnar yn 2001, datgelodd dadansoddiad SWOT a gynhaliwyd gan grŵp o reolwyr a goruchwylwyr lawer o achosion craidd y problemau. Gwnaethant ddadlau na ellid disgwyl i 'ddarbodusrwydd' a Six Sigma ddechrau arwain at ganlyniadau da mewn busnes trwy ddileu gwastraff a gwella ansawdd nes bod arweinwyr y ffatri yn deall eu rôl hwythau yn y dasg o ddatblygu diwylliant gwahanol.

Dechrau trwy gredu bod yn rhaid iddynt wella

Nid peth hawdd oedd cyfleu'r neges y byddai gwella yn gwbl angenrheidiol. Dechreuodd y broses trwy gynnal yr hyn a elwid yn gyfarfodydd 'Neuadd y Dref'. Byddai'r rhain yn cael eu cynnal yn wythnosol o hynny allan. Dadleuodd y rheolwyr y gallai pethau fod yn wahanol; gallai Llantrisant fod yn 'well na'r lleill i gyd' ond dim ond os oedd ganddi, fel ffatri, 'un weledigaeth' ar gyfer y dyfodol.

Wrth gwrs, nid fel yna y dechreuodd pethau. Gadawodd rhai a ddylai fod yn arweinwyr yn eithaf cyflym. Gadawodd eraill a fyddai wedi hoffi bod yn arweinwyr, ond nad oeddynt yn gallu newid. Sylweddolwyd bod perchnogaeth ar newid yn fater i'r holl weithwyr ei ystyried. Roedd yn rhaid iddynt 'symud i fyny gêr' a gwnaethant hyn trwy annog grŵp o 23 o bobl o bob lefel, gan gynnwys yr holl arweinwyr swyddogaethol a oedd yn atebol i'r Cyfarwyddwr Gweithredu, ac a oedd yn awyddus i ddatblygu eu dealltwriaeth o'r hyn yr oedd ei angen, i rannu'r gwerthoedd ac i ddatblygu eu cyfraniad at y newid. Aeth y grŵp ymlaen trwy broses effeithiolrwydd personol Dale Carnegie, gan ailgychwyn y sylw ar 'ddarbodusrwydd', dechrau chwalu'r meddylfryd 'seilo' a goruchwyllo'r ffatri yn cyflawni ei dyfarniad BMP. Gwelsant hefyd, o symud i fyny gêr arall, bod angen i'r ffatri roi'r gorau i ddibynnu ar fentrau ac ymgorffori newid trwy wella'n barhaus. Fe wnaethant ddadlau y dylid cynnig nifer fwy cyfyngedig o ddeg o 'asiantau newid' ar y llawr gwaith a fyddai'n newid ac yn cydlynu'r gweithgareddau gwella parhaus.

Bu Llantrisant wastad yn ffatri â'i gweithwyr yn aelodau o undebau llafur. Gellid fod wedi anwybyddu cynrychiolwyr yr undebau – nid oeddent erioed wedi bod yn rhan o newidiadau o'r fath yn y gorffennol. Roeddent wedi hen arfer â 'syniad gwych arall' o du'r rheolwyr yn taro'r entychion ac yna'n cwmpo i'r llawr. Gallai'r undebau fod wedi bod yn sinigaidd. Roedd hi bron yn bendant y byddai goramser ar gael, wrth i ddiffyg rhannau a dedleins llethol arwain at ormodedd o weithio ar benwythnos. Ond gwyddai cynrychiolwyr yr undebau fod pobl am symud ymlaen. Roedd rhai eisiau gwneud eu gwaith a dim mwy, tra bod eraill am gyfrannu mwy. Ond nid oedd unrhyw un am golli ei swydd, ac roedd pob un am wneud ei waith yn well. Cytunwyd i gyfyngu'r gwaith i bum diwrnod yr wythnos, gan gwtogi ar y costau fesul uned a'r cyflogau yn y fan a'r lle. Cafodd cynrychiolwyr yr undebau lais yn hyn o beth; gallent bellach 'siarad yn rhydd' â'r rheolwyr a'u haelodau, ac mae ganddynt y boddhad o weld y ffatri'n gweithio'n 'graffach yn hytrach na'n galetach'. Fel erioed, roedd yna rai nad oedd am weld unrhyw newid ac a oedd yn edrych yn ôl ar yr hen ddyddiau, ond ni wêl cynrychiolwyr yr undebau unrhyw ddewis ond newid os yw'r swyddi i barhau.

Erbyn canol 2002, gwelwyd newidiadau mawr. Cyflwynwyd systemau 'tynnu' ar y llawr gwaith, gan adeiladu ar daclusach raglennu a data stocrestrau.

Datblygu'r busnes o'r tu mewn

Gwelir llwyddiant y prosesau datblygu yn Llantrisant, boed cyfundrefnol neu bersonol, yn hanes un o

asiantau'r newid, Geraint Evans. Prentis peirianeg gyda PerkinElmer oedd Geraint ar adeg pan oedd y ffatri yn cynhyrchu yn ogystal ag yn cydosod llawer o'i chynhyrchion. Ysgogwyd ei ddiddordeb mewn perfformiad mewn cwrs effeithiolrwydd personol Dale Carnegie a drefnwyd mewn deuddeg sesiwn min nos o ddwy awr yr un. Roedd hefyd wedi dilyn cwrs 'cefnogwr darbodus' SA Partners er mwyn hyfforddi eraill mewn technegau darbodus. Roedd y cwrs yma sy'n seiliedig ar gymhwysedd a phrosiectau yn cwmpasu'r angen am weithgynhyrchu darbodus, ymdrin â darbodusrwydd, technegau darbodus a thechnegau hyfforddi. Cafodd Geraint ei hun ei hyfforddi gan arweinydd ei gell ei hun a oedd eisoes wedi dilyn ei gwrs cyn-sesiwn ei hun ar hwyluso.

Fel rhan o'r cwrs, cyflwynodd Geraint 'system dynnu' ar gyfer cynhyrchu yn y gweithdy opteg lle roedd yn gweithio. Fe ddadansoddodd symiau'r gwahanol fathau o gydrannau a symudai drwy'r gweithdy, y defnydd a wnaed o'r stoc, a dangosodd sut roedd modd cwtogi ar stocrestrau fel gallai'r cynhyrchiant fod 'mewn union bryd'. Felly pan ddaeth y cyfle, roedd ganddo ddiddordeb mewn mynd ati i ateb her i fod yn un o'r deg asiant newid.

Roedd yr asiantau newid yn gweithio y tu allan i'w meysydd swyddogaeth arferol. Arweiniodd Geraint brosiect a oedd â'r nod o leihau costau mewn ardal a ddefnyddiwyd ar gyfer meddalwedd. Bydd cynhyrchion seiliedig ar gyfrifiaduron PerkinElmer yn mynd allan gyda meddalwedd penodol a disgiau comisiynu i beirianwyr gwasanaeth eu harsefydlu. Dros amser, roedd tonau o newid technolegol wedi golygu bod yr ardal a ddefnyddiwyd ar gyfer meddalwedd wedi ymledu. Llwyddodd y prosiect i gwtogi ar arwynebedd y llawr a ddefnyddiwyd o 50 y cant, a chafwyd gwared ar symiau sylweddol o stoc oedd wedi'i disodli gan barhau i gadw'r ansawdd a'r cyflenwadau.

Wrth fynd i'r afael â'i rôl newydd, cefnogwyd Geraint gan ymgynghorydd o Fforwm Diwydiant Cymdeithas y Gwneuthurwyr a Masnachwyr Moduron, sef corff a sefydlwyd yn bennaf i helpu cwmnïau sy'n cynhyrchu cydrannau ceir i gymhwyso technegau 'darbodus'. Darparodd y Fforwm hyfforddiant 'darbodusrwydd' lefel uwch a hefyd hyfforddiant mewn arweinyddiaeth a rheoli prosiect. Seiliwyd yr hyfforddiant ar gymhwysedd, gan ddefnyddio siart cymhwysedd gwe pryf cop i fonitro'r cynnydd. Ochr yn ochr â hyn, roedd Geraint yn astudio ar gyfer ei wregys gwyrdd Six Sigma er mwyn datblygu ymhellach ei sgiliau cadw tŷ ym maes prosesau. Hefyd, cyflawnodd yr asiantau newid NVQ lefel 3 mewn Gwella Busnes fel rhan o'u datblygiad.

Mae hyn oll wedi rhoi min ar awydd Geraint am beirianeg prosesu ac mae'n newid o'i swydd ar y llawr gwaith i swydd amser llawn yn cefnogi gwella perfformiad.

Symud i fyny gêr arall

Mae'r esblygiad o lawr gweithdy aneffeithlon a oedd ar un ystyr yn gorfod ufuddhau i bawb arall, i un sy'n arwain at wella perfformiad o fewn cyfnod byr iawn o amser, yn hynod, ond nid dyma ddiwedd yr hanes. Mae cydosod bellach yn chwaraewr allweddol yn y dasg o ddatblygu cynhyrchion. Maent yn cydweithio'n agos â'r adran ymchwil a datblygu a chyflenwyr, gan gyfrannu yn arbennig at y materion sy'n effeithio ar y gallu i weithgynhyrchu. Cydnabyddir arbenigedd y rheiny sy'n ymwneud â'r prawf terfynol trwy sefyllfa lle bydd peirianwyr gwasanaeth yn ymgynghori â hwy pan fydd angen datrys problemau y mae defnyddwyr yn eu hwynebu.

Ystyrir y gwaith cydosod yn rhywbeth llawer mwy na medrusrwydd corfforol. Dysgir cymwyseddau technegol yn y swydd, a bydd timau'n siartio'u datblygiad, o'r elfennau sylfaenol i'r gallu i'w trosglwyddo i eraill. Mae'r gallu i fod yn rhan o reoli cydosod yr un mor bwysig, ac os oes angen rhywun newydd yma, tueddant i ddod trwy'r adran 'anfon' lle mae'r cymwyseddau 'darbodus' a 'Six Sigma' wedi'u datblygu.

Mae mwy i ddod. Mae cynlluniau ar y gweill i aildrefnu'r gwaith cydosod, gan symud ffiniau swyddogaethol i egluro ffocws llwyr y ffatri ar gydosod, cefnogaeth i'r cydosod a gwasanaeth i'r cwsmeriaid. Nod y ffatri yw bod y safle gorau yn y grŵp ar gyfer cynhyrchion newydd a'r gorau i weithio ynddi, yr hawsaf i wneud busnes â hi, i ddatblygu prosesau y gall eraill ddysgu ohonynt, ac i ddatblygu ei holl bobl fel arweinwyr busnes.

CYMDEITHAS TAI UNEDIG CYMRU

PARTNERIAID MEWN TAI

FFEIL FFEITHIAU

Diwydiant: Tai
Employment: 300
Lleoliad: Caerffili

Mae Cymdeithas Tai Unedig Cymru yn darparu dros 3,500 o gartrefi i bobl mewn deuddeg o ardaloedd awdurdodau lleol ledled De Ddwyrain Cymru. Mae'r rhain yn cynnwys cartrefi ar gyfer 600 o bobl hŷn, a 500 i bobl sydd ag angen cefnogaeth ychwanegol arnynt.

Uchelgais Cymdeithas Tai Unedig Cymru yw bod yn ddarparwr dewis yn hytrach na'r darparwr a ddewisir pan fetho popeth arall. Fel y cyfryw, roeddent am fanteisio ar holl egni a syniadau'r bobl roeddent yn eu cyflogi.

Partneriaeth seiliedig ar opsiynau oedd y mecanwaith a ddewisodd y rheolwyr ac UNSAIN i hwyluso'r newid.

Cynhwysion perfformiad campus yn y gwaith

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

Pam partneriaeth?

Doedd cysylltiadau cyflogaeth erioed yn ddrwg yng Nghymdeithas Tai Unedig Cymru ; roeddent yn nodweddiadol o lawer o sefydliadau ar ymylon y sector cyhoeddus: rhai aelodau undebau llafur, yn dilyn trafodaethau awdurdodau lleol wrth osod telerau ac amodau, a diwylliant gweinyddol nad oedd yn cynnwys nac yn gelyniaethu'r gweithwyr. Gallent fod wedi dal ati yn yr un modd ag o'r blaen, a hyd yn oed nawr ni fyddai neb yn cwyno. Ond roeddent am wneud yn well na hyn.

Yn ganolog, mae Cymdeithas Tai Unedig Cymru yn arddel swyddogaethau marchnata, adeiladu a gwasanaethau gweinyddol, ond ar ymylon y sefydliad y mae'r rhan fwyaf o'r gweithwyr yn gweithio, yn gofalu am y tenantiaid, yn rheoli'r stoc dai, yn rheoli cysylltiadau â chwsmeriaid ac yn rheoli atgyweiriadau a gwaith cynnal a chadw.

Gan ddefnyddio'i brofiad mewn gwaith cymunedol a chwmsela, credai Gareth Hexter, y cyfarwyddwr gwasanaethau corfforaethol, y gellid cyflawni mwy pe byddai'r sefydliad ond yn gallu manteisio ar wybodaeth a photensial gweithwyr. Ar ôl trafodaeth rheolwyr ar ansawdd gwasanaethau i gwsmeriaid a'r angen i staff fabwysiadu arferion gwaith mwy hyblyg, crëwyd y cyfle ar gyfer newid diwylliant.

Sylweddolwyd na ellid gwneud y newidiadau hyn ond trwy drafod ag UNSAIN, proses lafur yn y gorffennol, ac a oedd yn aml wedi arwain at newidiadau cyfaddawd nad oedd yn cyflawni ond yn rhannol y manteision a ganfuwyd yn wreiddiol. Digwyddodd y diffyg cyfatebiaeth rhwng yr hyn yr oeddent yn ei geisio a'r hyn a ddigwyddodd mewn gwirionedd oherwydd mai rheolwyr, a oedd o leiaf un lefel i ffwrdd o'r rhyngwyneb â chwsmeriaid, oedd yn diffinio'r newidiadau hynny.

Yn ffodus, roedd diffygion y trefniadau trafod yn yr amgylchiadau hyn hefyd yn amlwg i uwch gynrychiolwyr UNSAIN, sef David Williams a Chris Rutson. Gallent weld bod y broses yn arwain at ddeilliannau llai na boddhaol i'r gweithwyr. Roeddent yn barod i gefnogi'r newid 'iawn' ac ymateb yn bositif mewn trafodaethau cychwynnol â rheolwyr.

Wedi cyrraedd y pwynt yma, fe fu hi ond y dim i reolwyr wneud smonach o bethau. Wedi gweld cyflwyniad ar weithio mewn partneriaeth a gweld faint o arian cyhoeddus oedd ar gael trwy'r Gronfa Bartneriaeth, fe wnaethant gyflwyno cynnig am gytundeb partneriaeth i gynrychiolwyr UNSAIN. Trwy wneud hyn, fe wnaethant ddangos diffyg dealltwriaeth o natur partneriaeth. Ni allai hyn fod yn drefniant unochrog. Oni bai am y pryderon a oedd eisoes ym meddyliau cynrychiolwyr UNSAIN, gallai'r trafodaethau fod wedi dod i ben yn y fan a'r lle.

Ond, fel y bu, llwyddwyd i drafod pwnc cyfraniad ac ymrymusiad, newid diwylliant ac anghenion busnes. Roedd aelodau'r undeb yn cefnogi cais i'r Gronfa Bartneriaeth, ac yn ei dro daeth hwyluswr o'r *Involvement and Participation Association* atynt. Arweiniodd cynhadledd i staff a gynhaliwyd tua diwedd 2001 at drafodaethau gweithdai a ffurfio Grŵp Llywio Partneriaeth i oruchwylio prosiect partneriaeth. Fe arweiniodd y trafodaethau gweithdy hefyd at chwalu'r rhwystrau ledled y sefydliad yn fertigol o un ddolen i'r llall yn y cadwyni rheoli, ac yn llorweddol rhwng y naill adran a'r llall.

Ymgynghori a chynnwys yn talu'r ffordd

Cynhaliwyd arolwg o farn staff ar ddechrau 2002. Ailgyfansoddwyd y Cydbwyllgor Trafod, sef rheolwyr a chynrychiolwyr yr undeb, fel Grŵp Partneriaeth ar ddiwedd 2002, a chyhoeddwyd Cod Ymddygiad y Bartneriaeth, yn disgrifio'r mathau o ymddygiad a gweithgareddau oedd i'w hannog yn y sefydliad drwyddo draw, ar ddechrau 2003.

O'r pwynt yma, roedd datblygu rheolaeth yn canolbwyntio ar ymgorffori gwerthoedd partneriaeth, ymrymuso arddull ac ymddygiad rheolwyr mewn cysylltiadau pob dydd, rheolaeth perfformiad ac arfarniadau. Trefnwyd gweithdai ar gyfer y rheolwyr i sicrhau bod pawb yn ymwybodol eu bod yn datblygu'r sgiliau priodol. Roedd y sgiliau hyn yn gweddu i'r ymddygiad yr oedd rhai o'r rheolwyr (er nid pob un) yn ei ddymuno.

Eisoes roedd gweithgorau staff wedi mynd i'r afael â phroblemau busnes allweddol, ac roedd un grŵp o swyddogion tai wedi adolygu polisi dyledion. O ganlyniad, roedd nifer y llythyrau safonol a ddefnyddiwyd ar gyfer y broses hon wedi disgyn o 50 i wyth. Mabwysiadwyd dull goleuadau traffig gyda llai o gamau mwy eglur yn y broses a mwy o gyfle i swyddogion tai ddefnyddio'u disgrisiwn wrth lunio atebion ar gyfer sefyllfaoedd unigol. Rhoddwyd cyflwyniad o'r cynigion hyn i'r uwch-reolwyr cyn mabwysiadu'r syniadau.

Mae ymwneud y staff â gweithgorau a barnu pethau ar sail profiad wedi arwain at welliannau sylweddol yn y dangosyddion perfformiad allweddol:

	2002	2003	2004
Rhent a gollwyd oherwydd eiddo gwag fel % o'r cyfanswm	2.1%	1.1%	0.9%
Trosiant tai gwag ar gyfartaledd mewn dyddiau	29	26	12
Rhent net yn parhau heb ei dalu fel % o'r cyfanswm	2.8%	2.2%	2.1%

Bydd staff yn rhannu'r cyfrifoldeb am gyflawni targedau gwella perfformiad. Byddant hefyd yn rhannu profiad ac arfer da. Mae'n anochel y bydd camgymeriadau'n codi, ond mae diwylliant 'dim beio' yn sicrhau bod pobl yn dysgu o ganlyniad i hynny. Trefnir achlysuron tîm i ddatlu llwyddiant hefyd. Newidiwyd arferion recriwtio i sicrhau bod gan y staff newydd y math o agwedd a fyddai'n gweddu i'r dull rhagweithiol o weithio mewn tîm a'r perthnasau sydd bellach i'w gweld yng Nghymdeithas Tai Unedig Cymru.

Disgrifia Cymdeithas Tai Unedig Cymru yr ymgynghoriad fel proses o ddarparu tyndra adeiladol. Mae'n dwyn sylw at faterion ac yn galluogi pobl i'w harchwilio'n drylwyr, o bob ongl yn hytrach na syniadau penodol gyda chefnogaeth rhai carfanau'n unig. Fodd bynnag, nid yw'r sefydliad wedi cyrraedd sefyllfa lle mae'r ymgynghori'n parhau'n ddi-dor. Bydd y Grŵp Llywio yn cyfarfod bob dau fis.

'Ymgynghoriad ar sail opsiynau' sydd wrth wraidd y trefniant newydd. Mae hyn yn edrych ar faterion yn eu cyfanrwydd ac yn awgrymu nifer o ddatrysiadau posibl i'w trafod. Gall rheolwyr neu weithwyr gyflwyno opsiynau. Gall y ddwy garfan fel ei gilydd ychwanegu at y rhestr opsiynau sydd ar gael. Gall y naill neu'r llall osod yr eitemau ar agenda'r Grŵp Partneriaeth. Trafodir y manteision a'r anfanteision a choethir yr opsiynau. Ond yn y pen draw, mae pawb yn cytuno, y rheolwyr sy'n gorfod penderfynu beth i'w wneud. Mae hyn yn cydnabod ffeithiau bywyd busnes yn rhannol, ond hefyd yn adlewyrchu'r arweinyddiaeth y mae'r uwch reolwyr yn ei darparu wrth ddatblygu'r berthynas newydd yn y sefydliad.

Golyga ymrymudiad yng nghyd-destun gweithgareddau Cymdeithas Tai Unedig Cymru bod modd herio unrhyw beth mewn modd adeiladol. Nid yw'n golygu bod modd newid pethau yn unochrog. Galluogodd y broses ymgynghori iddynt archwilio pob agwedd ar gynnig am swyddfa newydd yng Nghaerdydd. O ganlyniad, cefnogodd y staff y cynnig a fyddai'n darparu gwasanaeth cyfleus i gwsmeriaid er y byddai'n rhaid i rai aelodau o staff deithio'n sylweddol bellach i'r gwaith. Mae ymgynghori wedi arwain at dimau integredig o staff atgyweirio ymatebol a staff 'gwasanaeth i gwsmeriaid'. Yn flaenorol, roedd y staff atgyweirio mewn adran a oedd yn canolbwyntio ar adeiladu a datblygu. Mae hefyd wedi arwain at weithio sifftiau mwy hyblyg, a sicrhau bod y dulliau gwaith yn un o hosteli'r sefydliad, a oedd cyn hynny'n gweithio'n wahanol, yn cyd-fynd â'r gweddill.

Cynhaliodd yr *Involvement and Participation Association* (IPA) arolwg pellach o farn y staff ar ran y sefydliad ar ddechrau 2004. Casgliad yr IPA oedd bod canlyniadau'r arolwg yn 'gyflawniad eithriadol i'r Gymdeithas'. Dywedodd wythdeg pump y cant o'r staff eu bod yn teimlo'n falch o weithio i'r Gymdeithas, a chytunodd nawdeg saith y cant ohonynt bod perfformiad campus a gwelliant parhaus yn bwysig i'r Gymdeithas. Dywed staff bod Cymdeithas Tai Unedig Cymru yn rhoi mwy o gyfrifoldeb a disgresiwn i staff, yn eu hannog i gyfrannu mwy, ac yn eu caniatáu i gyfranogi mewn tasgau o'r dechrau i'r diwedd fel nad ydynt yn teimlo bod y penderfyniadau terfynol dros eu pennau.

Mae'r dangosyddion hyn o ansawdd diwylliant y gweithle a ddatblygwyd yn Cymdeithas Tai Unedig Cymru wedi arwain at gydnabod y cwmni yn arolwg Gweithleoedd a Reolir Orau yng Nghymru yn 2003 gan Gyngor Rheolaeth Cymru, ac yn y *Financial Times* fel y 'Gweithlu Gorau ond Pedwar yn y DU' yn 2004. Mae Cymdeithas Tai Unedig Cymru yn fodlon rhannu'u profiad, ac maent wedi derbyn ymweliadau oddi wrth nifer o sefydliadau masnachol.

Y dyfodol

Mae Cymdeithas Tai Unedig Cymru yn gweithio mewn byd sy'n cyflym newid ac yn ceisio ymateb yn bositif ac yn hyblyg i fentrau a strategaethau Llywodraeth Cynulliad Cymru. Fe fydd y diwylliant partneriaeth yn cael ei ymgorffori'n ddyfnach trwy gyflwyno cymwyseddu craidd a'i atgyfnerthu trwy gynnal rhaglen datblygu arweinyddiaeth a fydd yn cynnwys yr holl uwch reolwyr. Trwy fanteisio cymaint â phosibl ar greadigrwydd ac ymrwymiad y staff, fe fydd Cymdeithas Tai Unedig Cymru yn gallu cyflawni ei uchelgais o fod yn ddarparwr o ddewis.

SYMUD YMLAEN

Mynd i'r afael â pherfformiad campus yn y gwaith

Mae rhai sefydliadau yng Nghymru eisoes yn ceisio symud i lawr y llwybr perfformiad campus. Beth yw cynlluniau eich sefydliad chi? Nid yw'r llwybr yn hawdd. Cyn cychwyn ar y siwrnai mae'n bwysig gofyn ai dyma'r llwybr iawn i chi.

■ Y cwestiwn pwysicaf yw **Pam?**

Mae'n bosibl mai oherwydd gwelliannau penodol i'r perfformiad y byddwch yn defnyddio dull PCG, neu efallai bod a wnelo hyn â chreu cymhwysedd wrth ragweld yr angen i uwchraddio sgiliau. Mae'n bosibl ei fod yn ymwneud â chwtogi ar gostau, ond i sefydliadau sy'n ceisio gwella ansawdd ac ychwanegu gwerth yn gyson y bydd gan PCG y potensial mwyaf. Ond fe ddylai'r rheswm, 'y weledigaeth', fod yn strategol, a dylai fod mor eglur â phosibl, yn rhywbeth y gellir ei egluro i'r staff fel eu bod yn deall pam fod eu gwaith yn newid.

Mae'n bwysig bod yn gwbl eglur:

- *pa welliant i greadigrwydd, arloesedd a chyfraniad at wella prosesau fyddai eich gweithwyr chi yn ei gyflawni o ran boddhad cwsmeriaid ac o ran eu cymharu â'ch cystadleuwyr gorau, neu gwmnïau cyfwerth yn achos sefydliadau sector cyhoeddus.*
- *p'un a yw dyfodol eich sefydliad ynghlwm â chreu mwy o werth mewn mwy o feysydd gan fwy o bobl yn eich sefydliad a'i gadwyn gyflenwi, yn hytrach na thrwy gwtogi ar gostau mewnbyn.*

■ **Pa** newidiadau y mae angen i'ch sefydliad chi eu gwneud?

Mae hyn yn fater mwy cymhleth nag y mae'n ymddangos. Fel y gellir gweld o rai o'r astudiaethau achos, mae'n rhy hawdd cymryd cam gwag a gweld yr holl ymdrech yn mynd i'r gwellt. Mae angen mynd ati i newid mewn dull integredig a rhesymegol, gan gysylltu newidiadau yn nhrefniadaeth gwaith, sgiliau ac ymddygiadau – *arferion perfformiad* - ag *arferion galluogi* sy'n adeiladu ymddiriedaeth a pharodrwydd i newid.

Yn anad dim, ystyriwch:

- *beth ydych chi am i bobl ei wneud yn wahanol?*

Sut ddylai eu swyddi newid? I ba raddau fydd angen iddynt fod yn fwy cyfrifol am y newidiadau hyn eu hunain?

- *i ba raddau ydych chi am i bobl gyfrannu?*

I ba raddau rydych am i weithwyr gyfrannu at brosiectau sy'n ymwneud â datblygu prosesau yn fwy cyffredinol, er mwyn gwella sail cost neu wella boddhad cwsmeriaid yn eu timau, adrannau neu rhwng adrannau a'i gilydd?

- *beth sydd angen ei wneud i sicrhau bod y gweithwyr yn arddel perchnogaeth ar y newidiadau hyn?*

A fydd perchnogaeth yn tyfu yn fater o drefn wrth i newid fynd rhagddo, ynteu a oes angen gweithgareddau arbennig i gynhyrchu ymrwymiad go iawn?

- *sut fydd pobl yn dysgu gwneud pethau'n wahanol neu wneud gwahanol bethau?*

Allwch chi ddisgrifio'r wybodaeth, y sgiliau, yr ymddygiadau, a'r medr – y galluoedd y mae eu hangen ar bobl? Pwy sydd â'r wybodaeth angenrheidiol, a phwy sy'n gallu dysgu pwy? Oes angen ichi fynd y tu hwnt i'r sefydliad i gael cymorth? Allwch chi ddod o hyd i gymorth o'r tu allan gan bobl sydd yn deall eich busnes a'r hyn rydych chi'n ceisio ei wneud mewn gwirionedd? Rydych chi'n annhebygol iawn o fod eisiau pecyn safonol parod. Os yw dysgu y tu allan i'r gwaith yn hanfodol, a oes modd ei gysylltu ag arferion ger-y-gwaith neu yn-y-gwaith? A yw'r rheolwyr a'r rhai sy'n trosglwyddo sgiliau i eraill yn gwybod sut i hyfforddi? Allwch chi integreiddio newid mewn swydd a newid mewn gallu er mwyn i'r broses fod yn effeithiol?

- *a wyddoch chi beth mae eich pobl am ei gael?*

A wyddoch chi beth mae eich pobl am ei gael o'u swyddi o ran ymddiriedaeth, diogelwch, boddhad yn y swydd, parodrwydd i newid, gwobr a chydabyddiaeth? A yw hi'n bosibl cysoni'r pethau hyn â'r hyn y mae'r sefydliad yn ei geisio ganddynt hwy? Os oes angen, a oes gennych chi gynllun i sefydlu trothwy ymddiriedaeth ddigonol cyn symud ymlaen?

- *sut ewch chi ati i fesur llwyddiant?*

Pa wahaniaeth welai eich cwsmeriaid? Sut fydddech chi'n dathlu llwyddiant, fesul cam, er mwyn cynnal cymhelliant a momentwm? Mae llwyddiant yn esgor ar lwyddiant.

■ **Pwy** fydd yn arwain?

Mae angen arweinyddiaeth ar sawl lefel, ond ar y brig y dylai ddechrau. Trwy esiampl, mae'r prif weithredwr yn gosod y safon ar gyfer ymddygiad a chyfeiriad. Yn weddol gynnar yn y broses, bydd angen dod o hyd i'r rheiny fydd yn arwain newid a'u hymrestru. Mae angen i'r rheolwyr allweddol fod wrthi'n cyfleu'r weledigaeth ac yn ysgogi newid. Ni fydd pob un ohonynt yn aelodau o'r tîm rheoli. Mewn sefydliad lle cydnabyddir undebau llafur, fe fydd angen cynnwys cynrychiolwyr yr undebau a hoelio'u cefnogaeth a'u harweinyddiaeth.

Gofynnwch:

- a ydych chi'n siŵr beth yn hollol yw arweinyddiaeth, a pha briodweddau arweinyddiaeth sydd eu hangen mewn gwahanol swyddogaethau?
- pwy yw'r gweithwyr sydd eisiau newid, a sut y gallwch gynghreirio â hwy? Allwch chi gynnwys y bobl yma yn y prosesau newid, mewn prosiectau arwain, ac yn y dasg o gymell eraill?
- a yw'r bobl iawn yn y swyddogaethau arweinyddiaeth iawn? Lle nad ydynt, beth ddylid ei wneud am hyn?

Rhoi cychwyn ar bethau

O ddarllen yr uchod, hawdd yw credu bod symud ymlaen tuag at berfformiad campus yn y gwaith yn gymhleth ac yn cymryd llawer o amser. Mae hynny'n wir. Ond ni ddylai fod yn achos digalondid.

Nid oes gan rai sefydliadau unrhyw ddewis ond i newid, boed yn y sector preifat neu'r sector cyhoeddus. Yr unig ffordd y byddant yn goroesi ac yn cyflawni'u hamcanion yn y sector cyhoeddus ac

yn aros mewn busnes yn y sector preifat yw annog eu pobl i chwarae rhan fwy. Gallai busnesau eraill fod llawer yn fwy effeithiol, ond er nad yw eu goroesiad dan fygythiad, synhwyrant y gallent wneud cymaint yn well. Fe fydd y rhan fwyaf ohonynt yn dwyn i gof sefydliadau yr hoffent fod yn debyg iddynt a rhagori arnynt o ran llwyddiant.

Nid yw'n hanfodol trosi mewn un cam. Nid oes yr un o sefydliadau'r astudiaethau achos wedi gwneud hynny. Dechreuwch drwy ddadansoddi cryfderau a gwendidau, cyfleoedd a chostau. Dewiswch un neu ddau o feysydd blaenoriaeth i weithredu arnynt, a sicrhewch fod yr hyn a wneuch yn effeithiol. Integreiddiwch yr hyn y byddwch yn ei wneud ymhob rhan o'r gwaith, a sicrhewch fod y gweithwyr yn berchen ar y fenter, yn enwedig yr arweinwyr. Yna symudwch ymlaen, fesul cam.

Sicrhau cymorth

● Darllen:

Gallai darllen am y pwnc hwn ddarparu man cychwyn.

I ddarllen archwiliad trylwyr o'r pwnc, rhowch gynnig ar '*Supporting workplace learning for high performance working*' gan yr Athro David Ashton a Johnny Sung, International Labour Office, Geneva, ISBN 92-2-112801-6. Gellir gweld y llyfr hwn a chyfres o astudiaethau achos a gynhaliwyd ar ran yr ILO a Ffederasiwn Rhyngwladol y Sefydliadau Hyfforddi a Datblygu ar wefan ILO yn www.ilo.org. Y ffordd hawdd yw mynd i Google a chwilio am ILO a 'high performance working'.

Mae Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad (CIPD) a Ffederasiwn y Cyflogwyr Peirianeg wedi cyhoeddi canllaw ddefnyddiol: '*Maximising employee potential and business performance – the role of high performance working*', ISBN 1 903461 29 4. Gellir gweld y llyfr yn ar wefan CIPD yn www.cipd.co.uk.

Mae gan yr *Involvement and Participation Association* gymhariaeth ddefnyddiol o wahanol ddulliau o drin cysyniad perfformiad campus yn y gwaith a gellir gweld y rhain ar eu gwefan yn www.partnership-at-work.com.

Beth am daro llygad hefyd ar '*Partneriaeth ar waith – gwella busnesau trwy gyfraniad y gweithlu*', a gyhoeddwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru, www.wales.gov.uk, sef cyfres o ddisgrifiadau byrion o brosesau newidiadau.

Mae Y Tu Mewn i Ddiwydiant Cymru, www.iwi.org.uk, yn darparu'r cyfle i ymweld â sefydliadau sy'n dangos amrywiaeth o ddulliau o drin gwella perfformiad gan gynnwys agweddau ar berfformiad campus yn y gwaith, megis gwaith tîm, gwaith hyblyg a materion sy'n ymwneud â gweithwyr. Bydd IWV hefyd yn cyhoeddi cylchgrawn chwarterol 'Newyddion Diweddaraf IWV'.

Bydd yr Adran Masnach a Diwydiant yn cyhoeddi cyflwyniad byr i berfformiad campus yn y gwaith yn ei chyfres '*Achieving best practice in your business*'. '*Maximising potential: High Performance Workplaces*' yw enw'r llyfr yn ac mae ar gael yn rhad ac am ddim o www.dti.gov.uk/publications.

● Cyngor

Cynigir cyngor gan amryw o sefydliadau cyhoeddus a phreifat. Gan ddibynnu ar eich diwydiant a'ch amcanion, mae'n bosibl y bydd rhai asiantaethau cyhoeddus hefyd yn darparu cymorth ariannol i sefydliadau sy'n ceisio gwella perfformiad. Cafodd rhai o sefydliadau'r astudiaethau achos y sonnir amdanynt yn y cyhoeddiad hwn gymorth gwerthfawr, er mai yn ddetholus iawn y defnyddiwyd ef. Roeddent yn ofalus wrth ddiffinio yr hyn yr oeddent am ei wneud, ac wrth ddewis ymgynghorwyr y gallent gydweithio'n effeithiol â hwy. Mae angen i ymgynghorwyr ddeall beth yn hollol y mae'r sefydliad yn ceisio ei wneud a sut i fod yn gefn i gefnogwyr newid mewnol y sefydliad yn hytrach na'u disodli. Gallech gychwyn trwy gysylltu â Llygad Busnes ar 08457 96 97 98, www.busesseye.org.uk, neu ACAS Cymru ar 029 2076 2636, neu eu Llinell Gymorth 08457 474747, www.acas.org.uk.

ATODIAD I

Y ddadl dros Berfformiad Campus yn y Gwaith.

Fis Gorffennaf 2002, cynhyrnod yr Adran Masnach a Diwydiant bapur trafod o'r enw *High Performance Workplaces – The role of employee involvement in a modern economy*. Dyma gyfieithiad o ddyfyniad ohono:

Cred y Llywodraeth bod modd hybu cynhyrchiant trwy i gwmnïau a gweithwyr gydweithio i adeiladu gweithleoedd lle ceir perfformiad campus. Lefel uchel o allu i addasu, hyblygrwydd, a gweithwyr a chyflogwyr fel ei gilydd ag ymrwymiad yw priodweddau gweithleoedd lle ceir perfformiad campus. Gellir sicrhau gweithleoedd lle ceir perfformiad campus mewn amrywiaeth eang o ddulliau, mentrau i gynnig mwy o gymhelliant i weithwyr, buddsoddi mewn sgiliau a gwella'r amgylchedd gweithio. Gall gwybodaeth ac ymgynghoriad fod yn un o gynhwysion gweithlu modern â pherfformiad campus. Mae cefnogi ymdrechion rheolwyr a gweithleoedd sy'n ceisio cyflawni perfformiad campus yn flaenoriaeth yn ystod ail dymor y Llywodraeth.

Mae cyfraniad posibl gweithleoedd lle ceir perfformiad campus at wella ein cynhyrchiant yn thema nifer o adroddiadau ac astudiaethau diweddar. Er enghraifft, casgliad adroddiad Ffederasiwn y Cyflogwyr Peirianeg ar gynhyrchiant gweithgynhyrchwyr yr UD a'r DU (*Catching up with Uncle Sam*, Rhagfyr 2001) oedd bod profiad yr UD yn darparu tystiolaeth ddigamsyniol bod arferion newydd yn y gweithle wedi cyfrannu at y twf mewn cynhyrchiant yn sector gweithgynhyrchu'r UD, a bod cysylltiad eglur rhwng defnyddio arferion o'r fath a chynhyrchiant a phroffidoldeb mewn gweithgynhyrchu yn y DU.

Datganodd cyflwyniad y CBI/TUC i'r Fenter Cynhyrchiant (*The UK Productivity Challenge*, Hydref 2001): "awgryma tystiolaeth ymchwil fod ffurfiau newydd ar drefniadaeth yn y gwaith, rheolaeth ac arweinyddiaeth effeithiol, diwylliant sy'n annog arloesedd, ymwneud gweithwyr a'r modd o roi gweithwyr ar waith sydd wedi'i lunio'n benodol at ddibenion y sefydliad oll yn amodau angenrheidiol ar gyfer gweithleoedd hyblyg â pherfformiad campus Mae mabwysiadu arddull rheoli gynhwysol sy'n annog ymwneud gweithwyr ar bob lefel yn y sefydliad yn nodwedd ganolog yn y gymysgedd hon. Mae arweinyddiaeth rheolwyr ac ymwneud gweithwyr yn nodweddion cyflenwol yn y model perfformiad campus/ymrwymiad uchel!"

Yn fwy diweddar, fe archwiliodd adroddiad CIPD/EEF *Maximising employee potential and business performance – the role of High Performance Working*, a gyhoeddwyd yn 2003, nodweddion sefydliad â pherfformiad campus yn y gwaith yn fwy manwl a nododd y manteision a ddaeth yn ei sgîl:

Er ei bod yn amlwg bod PCG yn golygu defnyddio arferion a pholisïau Adnoddau Dynol i hybu perfformiad y cwmni, nid oes unrhyw restr ddiffiniol o arferion cysylltiedig. Fodd bynnag, bydd arferion PCG yn tueddu i ganolbwyntio ar ymreolaeth gweithwyr a'u rhan yn y penderfyniadau, cefnogaeth i berfformiad gweithwyr, gwobrwyon am berfformiad gweithwyr a rhannu gwybodaeth. Deillia rhan o gryfder PCG o'i hyblygrwydd wrth ymgorffori gwahanol arferion i ddiwallu anghenion amrywiol sefydliadau unigol.

Dengys astudiaeth CIPD gan Sefydliad Seicoleg Gwaith Prifysgol Sheffield ... mewn sampl o 100 o gwmnïau gweithgynhyrchu yn y DU, bod arferion PCG yn cyfrif am oddeutu pumed ran o'r amrywiaeth mewn proffidoldeb rhwng gwahanol gwmnïau.

Mae PCG wedi ymledu'n araf ond yn gyson trwy ddiwydiant aerofod y DU a cheir tystiolaeth o gysylltiad cryf rhwng PCG a gwerthiant a gwerth ychwanegol fesul gweithiwr. Roedd gan gwmnïau aerofod â mwy o arferion PCG fwy o systemau cynhyrchu darbodus ar waith, ynghyd â gwariant uwch ar hyfforddiant.

Ystyrir bod arferion PCG yn gwella perfformiad y cwmni trwy tri llwybr achosol, sef:

- cynyddu sgiliau a galluoedd gweithwyr;
- hybu agweddau positif/cynyddu cymhelliant;
- darparu cyfrifoldebau estynedig i weithwyr er mwyn iddynt allu defnyddio'u sgiliau a'u medrau i'r eithaf.

Fis Rhagfyr 2003 cyhoeddodd yr Adran Masnach a Diwydiant *Adroddiad ar Arloesi – Cystadlu yn yr economi bydeang: her arloesi*. Mae'r adran ym Mhennod 2 ar gwmnïau uchel eu perfformiad yn pwysleisio ymhellach y dadleuon a geir mewn adroddiadau cynharach:

Yn ôl y dystiolaeth, mae cysylltiad clir rhwng arloesi a gweithleoedd uchel eu perfformiad, lle mae rheolwyr da yn ysbrydoli eu gweithwyr ac yn creu diwylliant yn y gweithle lle mae syniadau newydd yn cael eu hybu a'u gwobrwyo. Yn eu tro, mae gweithwyr sy'n uchel eu cymhelliad ac yn cael eu gwerthfawrogi yn gallu chwarae rhan hanfodol mewn cyfrannu at lwyddiant y busnes. Yn yr Arolwg o Gysylltiadau Gweithwyr yn y Gweithle yn 1998, nodwyd pymtheg o arferion allweddol yn y gweithle. Roedd y busnesau hynny lle gwelid pedwar neu fwy o'r arferion hyn yn fwy cynhyrchiol nag eraill. Roedd y rhain yn cynnwys gwaith tîm hollol ymreolus neu led-ymreolus, statws sengl i reolwyr a gweithwyr eraill, briffiadau tîm gydag adborth, ymagwedd at ddatrys problemau nad oedd yn dibynnu ar y rheolwyr, a pholisïau cydnaws â'r teulu. Er hynny, mae'r canlyniadau'n dangos, mai dim ond 14% o weithleoedd oedd a'r mwyafrif (wyth neu fwy) o'r arferion hyn, a bod 29% wedi mabwysiadu tri neu lai. Dydy hyn ddim yn ddigon os ydym yn bwriadu sicrhau mantais gystadleuol drwy arloesi yn y gweithle.....

Mae gwaith tîm, cymryd rhan mewn penderfyniadau a chyfathrebu helaeth i gyd yn nodweddion sy'n arbennig o bwysig mewn gweithleoedd uchel eu perfformiad. Gall sefydliadau hybu eu perfformiad yn fwy drwy weithio gyda'i gweithwyr na thrwy ddefnyddio dull rheoli sydd wedi'i seilio ar orchmynion a rheolau. Mewn astudiaeth yn y 1990au gan raglen Cyfranogiad Gweithwyr a Newid Trefniadaeth (EPOC) ar effaith diwygiadau mewn wyth o wledydd ynghylch ymglymiad gweithwyr, gwelwyd bod 94% o'r gweithleoedd a oedd wedi dirprwyo tasgau i grwpiau o weithwyr wedi gweld gwelliant mewn ansawdd, a bod 58% wedi gweld gwelliant yn eu hallbwn. Mae'r canfyddiadau hyn yn dangos effaith trefniadaeth gwaith a diwylliant y gweithle ar arloesi. Ymhellach, mae perthnasoedd llawn ymddiriedaeth sy'n caniatáu i'r gweithwyr leisio barn yn y ffordd y caiff y gwaith ei drefnu yn hanfodol er mwyn rhoi technolegau a phrosesau newydd ar waith yn llwyddiannus. Er mwyn i arloesi ffynnu, rhaid i'r gwaith gael ei drefnu mewn ffordd sy'n caniatáu i fedrau newydd a gwybodaeth y gweithwyr gael eu defnyddio i'r eithaf, gan greu diwylliant o arloesi parhaus.

Darparwyd mwy o bwyslais ar y berthynas rhwng perfformiad campus a chynhyrchiad yn narganfyddiadau'r Panel Ymholiadau Gwaith a Menter a gyhoeddwyd yn 2003 dan y pennawd *The Missing Link – From Productivity to Performance*, a daw cyfieithiad o'r dyfyniad isod ohono:

Mae angen ystyried cynhyrchiad fel rhan o ddarlun perfformiad ehangach mewn cwmnïau ac nid yn ddiben ynddo'i hun ... Fe wnaethom benderfynu ar bum maes sy'n crisialu'r amrediad o ffactorau y mae angen i fusnes eu rheoli, ac sy'n effeithio ar berfformiad – y Mynegai Perfformiad Campus

- Cwsmeriaid a marchnadoedd
- Cyfranddalwyr a systemau llywodraethu (gan gynnwys cyllid a buddsoddiad)
- Budd-ddeiliaid (cyflenwyr, cwsmeriaid a phobl, ond hefyd y gymuned ac amcanion yr Adolygiad Cynhwysfawr o Wariant)
- Arferion adnoddau dynol
- Creadigrwydd ac arloesedd mewn rheolaeth.

Beth sy'n sbarduno perfformiad campus?

Nid mater o effeithlonrwydd mo cynhyrchiad. Mater o effeithiolrwydd ydyw ... Yn yr 21ain ganrif, creu gwell cynhyrchiad trwy weithio'n graffach yn hytrach na gweithio'n galetach ddylai fod yn nod. Tra bod buddsoddiad pellach mewn adeiladau ac offer yn darparu buddion gan ddibynnu ar y math o sefydliad, y dull y bydd pobl yn cael eu harwain, eu rheoli a'u cynnwys o amgylch y Mynegai Perfformiad Campus yw'r allwedd sy'n datgloi perfformiad.

Cyfraniad y bobl yw'r ffactor allweddol wrth roi'r Mynegai Perfformiad Campus ar waith. Dim ond gyda gweithlu sy'n gweld y darlun ehangach, ac sydd wedi'u galluogi ac sy'n teimlo bod cymhelliad iddynt weithredu, y gellir 'rheoli'r bylchau', neu integreiddio'r pum maes hyn, cyn belled â bod y rheolwyr canol yn gallu trosi'r strategaeth yn nodau i'r gweithlu.

ATODIAD 2

Arferion Perfformiad Campus yn y Gwaith

Mae adroddiad CIPD/EEF, *Maximising employee potential and business performance – the role of High Performance Working* a gyhoeddwyd yn 2003, yn darparu'r rhestrau cyflenwol canlynol o arferion perfformiad campus yn y gwaith, ynghyd ag asesiad cyffredinol o'r hyn y mae PCG yn ei olygu mewn gwirionedd:

<ul style="list-style-type: none"> ● Prosesau dethol a recriwtio priodol ● Rhaglenni ymsefydlu cynhwysfawr ● Hyfforddiant soffistigedig ac eang ● Systemau rheoli perfformiad cydlynol ● Hyblygrwydd sgiliau gweithlu ● Amrywiaeth a chyfrifoldeb yn y swydd ● Gweithio fel rhan o dîm ● Cyfathrebu'n fynych ac yn gynhwysfawr gyda'r gweithwyr ● Defnyddio timau gwella ansawdd ● Amodau a thelerau cytûn ● Tâl sy'n gystadleuol yn y farchnad ● Defnyddio gwobrwyon sy'n gysylltiedig â pherfformiad unigolion a/neu grwpiau ● Polisiâu i gyflawni cydbwysedd priodol rhwng gwaith a bywyd y tu allan i'r gwaith. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rhagolygon realistig o'r swydd ● Profion seicometrig wrth ddedhol ● Hyfforddiant ymsefydlu sydd wedi'i ddatblygu'n dda ● Darparu hyfforddiant ymestynol i weithwyr profiadol ● Arfarniadau rheolaidd ● Adborth rheolaidd ar berfformiad o sawl ffynhonnell ● Tâl ar sail perfformiad unigolion ● Bonws ar sail elw ● Swydd-ddisgrifiadau hyblyg ● Amlsgilio ● Presenoldeb timau gwella gwaith ● Presenoldeb grwpiau datrys problemau ● Gwybodaeth wedi'i darparu am gynllun busnes y cwmni ● Gwybodaeth wedi'i darparu am dargedau perfformiad y cwmni ● Dim diswyddiadau gorfodol ● Osgoi diswyddiadau gwirfoddol ● Ymrwymiad i statws sengl ● Hawl gwyliau cytûn.
<p>Mae astudiaethau ymchwil eraill wedi estyn y rhestru hyn i fwy na 30 o arferion, ond ni cheir rhestr derfynol ohonynt. Gellir categorio pob arfer yn bedwar dimensiwn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ymreolaeth gweithwyr a'u hymwneud â'r penderfyniadau ● Hyfforddiant, datblygiad a chefnogaeth i berfformiad gweithwyr ● Gwobrwyon am berfformiad ● Rhannu gwybodaeth 	
<p>Cyflawnir y dimensiynau gwaelodol hyn trwy gyflwyno setiau neu sypiau o arferion yn hytrach nag un arfer penodol ar ei ben ei hun. Ffordd newydd o drefnu cynhyrchiant, un nad yw'n dilyn traddodiad 'gorchymyn a rheoli' yw'r canlyniad yn y pen draw. Mae Gweithle lle ceir Perfformiad Campus yn annog datblygiad sgiliau'r gweithwyr ac yn manteisio ar eu cyfalaf emosiynol a gwybodaeth ddealedig er mwyn gwella perfformiad y sefydliad. Yn ogystal â datblygu sgiliau technegol ac amlsgilio, mae'r angen parhaus i ddatrys problemau cyfathrebu a gweithio fel rhan o dîm yn gofyn bod y gweithwyr yn defnyddio disgrisiwn ac yn dysgu yn gyson. Mae'r amgylchedd hwn o hyblygrwydd a dysgu parhaus yn ganolog i effaith perfformiad dull PCG.</p>	

ATODIAD 3

Perfformiad Campus yn y Gwaith yng Nghymru 2002- 2004

a. Cyngor Rheolaeth Cymru

Dechreuodd ymwneud Cyngor Rheolaeth Cymru â pherfformiad campus yn y gwaith gyda seminar polisi yn 2002, mewn cysylltiad â CIPD. Mynychodd pobl amlwg o'r sectorau cyhoeddus a phreifat y seminar hwn, a'r prif siaradwyr oedd Dr Jo Pious (Cyfarwyddwr SPRING, uned gynhyrchiant llywodraeth Singapore) a Grace Yow (National Semi-Conductor, Singapore) a draethodd ar hwb ac effaith arferion perfformiad campus yn y gwaith yn Singapore.

Dilynydd hyn gan Sgiliau Cymru 2002, a gadeiriwyd gan ein Cadeirydd ninnau, Ian Rees, lle roedd perfformiad campus yn y gwaith yn thema allweddol.

Fis Ionawr 2003 cyhoeddodd y Cyngor Cenedlaethol - ELWa adroddiad gwybodaeth am y farchnad sy'n hybu perfformiad campus yn y gwaith.

Mynychodd yr Athro David Ashton, o Brifysgol Caerlŷr, sef yr esbonydd blaenllaw ar berfformiad campus yn y gwaith yn y DU, ginio Cyngor Rheolaeth Cymru fis Chwefror 2003, a thros y misoedd dilynol, fe siaradodd yng nghynhadledd ELWa ar Ddysgu yn y Gwaith, ac yn Sgiliau Cymru 2003.

Yn ystod 2003, fe wnaethom baratoi cynllun gweithredu i sbarduno ymwybyddiaeth o arferion perfformiad campus yn y gwaith a'u rhoi ar waith, gweler Atodiad 3.

b. Cymru o Blaid Arloesi

Mae cynllun gweithredu Llywodraeth Cynulliad Cymru ar gyfer arloesi, sef *Cymru o Blaid Arloesi*, a lansiwyd yn 2003, yn nodi "hyrwyddo 'High Performance Working' fel ffordd o gynyddu arloesedd a'r meddylfryd arloesol mewn sefydliadau" ac yn datgan yr "annog mentrau effeithiol yn y gweithle sy'n gofyn am gyfraniad pob gweithiwr. Ceir tystiolaeth dda bellach bod cwmnïau sy'n gweithio mewn partneriaeth â'u gweithwyr yn perfformio'n well yn gystadleuol arweiniad gan y rheolwyr a chyfraniad gan y gweithwyr yn agweddau ar weithleoedd hyblyg sy'n perfformio'n dda."

c. Partneriaeth ar Waith

Mae cynllun gweithredu Llywodraeth Cynulliad Cymru ar gyfer gwella busnesau trwy gyfraniad y gweithlu, sef *Partneriaeth ar Waith* a gyhoeddwyd hefyd yn 2003, yn datgan mai "Gwella'r gefnogaeth sydd ar gael i sefydliadau i ddatblygu trefniadau partneriaeth newydd a rhai sy'n bod eisoes sy'n gwella perfformiad busnesau ac yn gwneud gwaith y cyflogeion yn fwy boddhaol" yw'r weithred allweddol i "gryfhau ac ehangu'r ymgyrch i gyflwyno ac ymgorffori Arferion Gwaith Perfformiad uchel mewn cwmnïau ledled Cymru."

ch. Enghreifftiau o arfer gorau

Yn ôl adroddiad CIPD/EEF, *Maximising employee potential and business performance – the role of High Performance Working*, a gyhoeddwyd yn 2003, cwmni o Gymru, sef Ina Bearing yn Llanelli, a oedd yn fuddugwyr Gwobr Busnes y Western Mail am Hyfforddi a Datblygu yn 2002, oedd yr enghraifft arfer gorau o gwmni sy'n symud tuag at PCG.

ATODIAD 4

Cynllun Gweithredu ar gyfer Perfformiad Campus yn y Gwaith yng Nghymru

Cynigiodd Cyngor Rheolaeth Cymru y Cynllun Gweithredu hwn yn 2003. Mae'r adroddiad hwn yn cynrychioli gweithredu ar eitemau 2, 4, 6 a 7 a dechrau 10. Er hwylustod wrth gyfeirio atynt y defnyddir y rhifau – ni fwriedir iddynt awgrymu blaenoriaethau.

1. Grŵp Llywio

Sefydlu ac ariannu grŵp llywio traws-sector i gynllunio, gweithredu, ysgogi ac adolygu gweithgareddau PCG ledled Cymru

2. Ymchwil

Prosiect ymchwil i bennu amrywiaeth a dyfnder yr arferion perfformiad campus yn y gwaith a ddefnyddir yng Nghymru, a sut hwyl rydym yn ei gael o'i gymharu â modelau rhagoriaeth busnes mewn rhannau eraill o'r byd, ynghyd ag ymchwil eilaidd i fanteisio ar arfer gorau a meddylfryd gorau o fannau eraill yn y DU a thramor.

3. Diagnostig

Datblygu offeryn diagnostig, i'w weinyddu ein hunain, i helpu cwmnïau a sefydliadau i ddod i wybod lle maent yn sefyll o ran arfer gorau mewn perfformiad campus yn y gwaith.

4. Cyhoeddusrwydd

Lledaenu gwybodaeth ledled Cymru, i bob sector ynghylch beth yn union yw perfformiad campus yn y gwaith, ei fanteisio, a'r enghreifftiau o arfer gorau.

5. Addysg

Rhaglen o seminarau, gweithdai, ymgynghori a mentora gyda'r un nod ag yn 3.

6. Cyhoeddiadau

Rhaglen o daflenni a llyfrynnau hunangymorth, ar bapur ac ar y we, fel rhan integredig o'r agenda cyhoeddusrwydd ac addysg.

7. Cwmnïau sy'n Batrwm i Eraill

Nodi'r cwmnïau sydd eisoes yn esbonwyr blaenllaw ar berfformiad campus yn y gwaith, a'u cysylltu â 3 a 4 uchod.

8. Cefnogwyr PCG

Darganfod, comisiynu ac ariannu "cefnogwyr PCG" a fydd yn genhadon parhaol (nid yn rhai achlysurol) dros yr achos, ac yn arwain llawer o'r gweithgareddau yn 4 uchod.

9. Prosiectau arbrofol

Darganfod ac ariannu nifer fechan o gwmnïau, lle na wyddys am PCG, i gyflwyno arferion PCG, monitro'r canlyniadau a dod yn batrymau i eraill eu dilyn (gweler uchod).

10. Rhwydweithio arfer gorau

Sefydlu mecanwaith ar gyfer rhwydweithio ar draws pob sector, boed yn gyhoeddus neu'n breifat, i edrych ar arfer gorau mewn PCG, ei drafod a'i ledaenu, gyda'r pwyslais ar y sectorau cyhoeddus a phreifat yn dysgu oddi wrth ei gilydd, ac edrych hefyd ar gydweithio â sefydliadau eraill, e.e. ILO, CIPD, EEF, sy'n gosod perfformiad campus yn y gwaith ar frig eu hagenda gweithredu.



Cyngor Rheolaeth Cymru
Wales Management Council



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

Ffôn: 029 2022 4114 Ffacs: 029 2022 4113

E-bost: help@crc-wmc.org.uk Gwefan: www.walesmanagementcouncil.org.uk