

# Mesur y Gwahaniaeth



*Sut i werthuso effaith datblygu  
rheolwyr ac arweinwyr*



© Cyngor Rheolaeth Cymru a Phrifysgol Caerdydd 2006

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

---

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

---

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

---

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

---

### **Cyngor Rheolaeth Cymru**

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

**Ffôn:** 029 2022 4114

**Ffacs:** 029 2022 4113

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

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

---

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



Llywodraeth Cynulliad Cymru  
Welsh Assembly Government



Cyngor Rheolaeth Cymru  
Wales Management Council



# Mesur y Gwahaniaeth

*Sut i werthuso effaith datblygu  
rheolwyr ac arweinwyr*

Sally O'Connor

Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd

Ysgol Fusnes Caerdydd

Adeilad Aberconwy

Caerdydd CF10 3EU



# DIOLCHIADAU

---

Hoffai tîm y prosiect gydnabod cyfraniadau gwerthfawr yr holl bobl a fynychodd y grwpiau ffocws, ac yn enwedig yr unigolion o'r BBaChau a ddarparodd gyfraniadau amhrisiadwy i ddatblygiad yr offeryn.

Hoffem hefyd ddiolch i Christopher Ward am ei gyfarwyddyd a'i gefnogaeth gydol yr astudiaeth hon.

## RHAGAIR

---

Y broblem â datblygu rheolwyr ac arweinwyr yw ein bod oll yn credu bod hyn yn bwysig, ac mae gennym oll hanesion personol am y ffordd y mae codi lefel sgiliau wedi helpu i wella perfformiad busnes. Ond nid oes unrhyw dystiolaeth galed, argyhoeddiadol, gyhoeddus bod datblygu sgiliau rheolwyr yn effeithio ar yr elw nac ar y cyrhaeddiad. Nid yw felly'n syndod bod rheolwyr yn holi a fydd buddsoddi mewn datblygu rheolwyr yn dod ag elw mesuradwy yn ei sgîl.

Un o'r amcanion strategol a nodwyd yn ein dogfen *Agenda ar gyfer Gweithredu*, a gyhoeddwyd yn 2003, oedd

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

Dadl Ewart Keep a Ken Mayhew o Ganolfan Sgiliau, Gwybodaeth a Pherfformiad Sefydliadol ESRC, yn *The Future Shape and Direction of Workforce Development in Wales – Analysis and Options Paper*, 2003, oedd bod arnom angen

achos busnes eglur, cryno a sicr sy'n dangos bod "sgiliau'n talu" mewn dull a fydd yn argyhoeddi cyflogwyr amheugar i newid eu patrymau buddsoddi yn sylweddol.

Yn 2004, ysgrifennodd John Burgoyne, Wendy Hirsch a Sadie Williams o Rwydwaith Ymchwil Datblygu Rheolwyr ac Arweinwyr adroddiad pwysig i DfES o'r enw *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: the evidence, the prospects and the research needed* a dadlau ynddo

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

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

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

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

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

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

ac yn olaf ac yn drawiadol

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

Cred Cyngor Rheolaeth Cymru fod angen inni fynd i'r afael â gwerthuso datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Mae ELWa ac asiantaethau eraill eisoes yn rhoi blaenoriaeth i hyn mewn perthynas â'u hamrywiol raglenni, ond credwn hefyd fod angen dod â hyn i lawr i lefel cwmnïau a sefydliadau unigol.

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

Rydym felly wedi comisiynu Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd (LEED) Ysgol Fusnes Caerdydd i gynnal ymchwil â'r nod o gynnig datrysiadau i'r ddwy broblem ganlynol:

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

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

Dyma'r adroddiad ar ddarganfyddiadau eu hymchwil.

Mae'r adroddiad yn cychwyn ag arolwg cynhwysfawr o gyhoeddiadau cyfredol, ac yna'n mynd ati i ddatblygu offeryn gwerthuso arloesol, sy'n cynnwys canlyniadau addysgiadol dros ben trafodaethau'r grwpiau ffocws a chynlluniau arbrofol â'r offeryn ei hun.

Gobeithiwn y bydd y cynigion y manylir arnynt yn yr adroddiad hwn o fudd arwyddocaol i fusnesau a sefydliadau yng Nghymru, ac mewn rhannau eraill o'r DU.

Cyngor Rheolaeth Cymru

Chwefror 2006

# CYNNWYS

---

1. Crynodeb Gweithredol .....	6
2. Cyflwyniad .....	8
3. Materion allweddol .....	9
4. Ein hymagwedd tuag at yr ymchwil .....	11
5. Yr hyn y mae pobl eraill yn ei ddweud .....	12
6. Yr Offeryn Gwerthuso .....	19
7. Sut i ddefnyddio'r Offeryn Gwerthuso .....	22
8. Rhoi cynllun arbrofol yr Offeryn Gwerthuso ar waith .....	29
9. Casgliadau .....	34
10. Argymhellion .....	35

## Atodiadau

Atodiad 1:	Crynodeb o Safonau SFEDI .....	36
Atodiad 2:	Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth .....	37
Atodiad 3:	Grŵp Ffocws 1: Rheolwyr BBaChau .....	39
Atodiad 4:	Grŵp Ffocws 2: Darparwyr DRhA .....	45
Atodiad 5:	Adborth un-i-un BBaChau .....	48
Atodiad 6:	Llyfryddiaeth .....	49
Atodiad 7:	Cyfeiriadau .....	52

# I. CRYNODEB GWEITHREDOL

---

Mae Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd (LEED) Ysgol Fusnes Caerdydd wedi llunio'r adroddiad hwn ar ran Cyngor Rheolaeth Cymru.

Nod yr astudiaeth oedd dyfeisio offeryn i helpu busnesau (gyda BBaChau â llai nag 20 aelod o staff yn amlwg iawn yn y proffil busnes) i fesur p'un a oedd gwelliannau yn sgiliau'r rheolwyr a'r arweinwyr yn effeithio ar eu perfformiad busnes.

Seilir yr adroddiad ar ddarganfyddiadau astudiaeth saith mis oedd yn ymchwilio i'r fframweithiau gwerthuso cyfredol, dangosyddion perfformiad busnes, a galluoedd rheolwyr ac arweinwyr. Gallai datblygu rheolwyr ac arweinwyr (DRhA) effeithio ar berfformiad busnes, ac mae hynny yn digwydd. Fodd bynnag, nid yw manteision busnes DRhA bob amser yn eglur i BBaChau. Yn wir, canfyddir hefyd nad yw llawer o'r darparwyr yn hyderus ynghylch dangos manteision busnes go iawn eu cyrsiau eu hunain.

Er mwyn penderfynu p'un a yw'r gweithgaredd DRhA yn cynhyrchu unrhyw fanteision go iawn i BBaChau roedd gofyn archwilio'r berthynas rhwng y gweithgareddau hynny a'u heffeithiau ar berfformiad busnes BBaChau (h.y. mesur trosglwyddo gwybodaeth, sgiliau ac agweddau o gyddestun yr hyfforddiant i'r gweithle).

Gan fod yr offeryn wedi'i fwriadu ar gyfer BBaChau o bob sector sy'n cyflogi llai nag 20 o bobl, roedd yn bwysig iddo gyflawni nifer o feini prawf, sef

- bod yn generig er mwyn bod yn addas ar gyfer gwahanol fathau o fusnesau o wahanol sectorau
- bod yn hyblyg er mwyn caniatáu i reolwyr BBaChau ei addasu'n benodol at eu dibenion eu hunain
- cael ei gwblhau yn gyflym ac yn rhwydd
- bod yn berthnasol i bob math o weithgaredd a sgiliau DRhA
- gallu mesur effeithiau tymor byr a thymor hir
- bod ar gael yn rhad ac am ddim i'r BBaChau.

Cyflwynir crynodeb o'r ymchwil pen desg yn Adran 4 yr adroddiad hwn. Adolygwyd dros 80 o gyhoeddiadau o amrediad eang o ffynonellau gan gynnwys cylchgronau academaidd, llyfrau, adroddiadau ac erthyglau yn genedlaethol ac yn rhyngwladol. Mae'r mwyafrif llethol yn cyflwyno neges gyson ynghylch mesur effaith yr hyfforddiant ar berfformiad busnes; h.y. maent yn trafod yr hyn y dylid ei wneud er nad ydynt yn bwrw ymlaen â hyn.

Mae'r adroddiad wedi amlygu'r anawsterau a geir wrth fesur effaith DRhA. Natur hynod BBaChau a'r llu o wahanol fathau a lefelau o DRhA yw'r rheswm dros hyn. (Fe nododd adroddiad diweddar gan Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd dros 1600 o ddarparwyr DRhA yng Nghymru).

Er gwaetha'r anawsterau hyn, rydym wedi datblygu offeryn gwerthuso gan ddefnyddio rhai o'r technegau a'r dangosyddion a nodwyd yn yr ymchwil pen desg, ynghyd â'n safbwyntiau ninnau am y ffordd orau o fesur effeithiau DRhA.

Mae ein hofferyn yn cynnwys taflen waith i'r BBaChau ei chwblhau a rhai nodiadau cyfarwyddyd syml.

Mae'r daflen waith wedi'i rhannu'n ddau faes. Mae rhan gyntaf y daflen waith yn cysylltu'r amcanion busnes â'r sgiliau rheoli ac arwain. Mae'r ail ran yn mesur effaith y sgiliau a ddysgwyd ar yr unigolyn ac yn y pen draw ar berfformiad y busnes.

Mae'r nodiadau cyfarwyddyd yn cynnig dull fesul cam o gwblhau'r daflen waith. Yn eu plith mae enghreifftiau o sgiliau a galluoedd y mae modd eu datblygu ac mae'n cynnig enghreifftiau o sut i fesur effaith y rhain ar berfformiad yr unigolyn ac ar y busnes. Nid yw'r offeryn yn un rhagnodol, ond mae'n darparu enghreifftiau ymarferol, yn seiliedig ar yr hyn y bydd BBaChau yn eu defnyddio mewn gwirionedd.

Yn ddelfrydol, dylai busnes ddechrau â dull o'r brig i bôn, gan edrych ar feysydd penodol o'r busnes i ganolbwyntio arnynt, ac yna nodi lle a sut y gallai DRhA helpu i wella hyn. Fodd bynnag, gellir hefyd defnyddio'r offeryn o'r bôn i'r brig – er enghraifft, gallai gweithiwr fod yn ceisio datblygiad personol ac yna cysylltu hyn â deilliannau lefel uwch megis perfformiad y busnes. Mae'r offeryn yn helpu'r broses hon trwy ddangos y cysylltiadau posibl rhwng datblygiad personol a manteision i'r sefydliad yn sgîl buddsoddi mewn DRhA. Lle bo hynny'n bosibl, mae'n bwysig bod y daflen waith yn cael ei chwblhau ar y cyd gan y sawl sy'n ymgymryd â'r DRhA a'r perchennog/rheolwr er mwyn sicrhau ymroddiad y ddwy garfan, ynghyd â gwerthusiad effeithiol. Lle bo'r perchennog yn ymgymryd â'r hyfforddiant dylent sicrhau eu bod yn cael adborth oddi wrth eu cydweithwyr, neu os nad ydynt am wneud hyn, gallant geisio cymorth allanol.

Roedd y gwahanol ymatebion oddi wrth ddarparwyr DRhA ac BBaChau yn agwedd ddiddorol iawn ar arbrofi â'r offeryn. Pwysleisiodd darparwyr DRhA yn gyffredinol sut y dylai proffidioldeb, trosiant a chyflogaeth fod yn brif ddangosyddion (er eu bod yn cydnabod anawsterau hyn).

Fodd bynnag, ni chanolbwyntiodd rheolwyr y BBaChau ar y dangosyddion hyn, ac yn lle hynny, fe wnaethant drafod newidiadau mewn ymddygiad y credent fod DRhA yn effeithio fwyaf arnynt. Nid oedd rheolwyr y BBaChau yn pryderu ynghylch cyfrifo'r trosiant ychwanegol o ganlyniad i'r DRhA. Roedd ganddynt fwy o ddiddordeb yn yr effaith y gallent ei gweld ar eu busnes o ddydd i ddydd.

Er gwaethaf yr anawsterau sydd wedi'u cydnabod, bu hon yn astudiaeth arloesol wrth helpu busnesau i ddangos bod DRhA yn gallu gwneud gwahaniaeth gwirioneddol i elw cwmni, ac felly'n werth y buddsoddiad.

Mae'r offeryn yn ei gamau cynharaf, ac fe fydd angen ei ddatblygu ymhellach wrth i BBaChau roi cynnig arno. Fodd bynnag, credwn fod iddo botensial ac y gallai ddod yn rhan bwysig o benderfyniadau'r rheolwyr ynghylch DRhA. Disgwylir hefyd y gallai cyrff ariannu ddefnyddio'r offeryn i'w helpu i gyfiawnhau buddsoddi mewn DRhA.

Yn y tymor hir, gallai helpu i ysgogi'r galw trwy ddangos bod DRhA yn gallu effeithio ar berfformiad busnes, ac yn wir ei fod eisoes yn gwneud hynny.

## 2. CYFLWYNIAD

---

Mae datblygiad sgiliau rheoli ac arwain yn yr economi wedi ennill sylw dros y blynyddoedd diwethaf. Mae Cyngor Rheolaeth Cymru (WMC) ynghyd â rhanddeiliaid allweddol eraill megis Llywodraeth Cynulliad Cymru, ELWa ac Awdurdod Datblygu Cymru, oll wedi cydnabod pwysigrwydd sgiliau rheoli ac arwain da i'r economi yn ei gyfanrwydd.

Mae'r strategaeth *Agenda ar gyfer Gweithredu* a luniwyd gan Gyngor Rheolaeth Cymru yn amlygu'r angen i sicrhau gwybodaeth go iawn sy'n dangos sut y gall datblygiad rheolwyr ac arweinwyr (DRhA) effeithio ar berfformiad y busnes. Un o nodau allweddol y strategaeth yw:

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

Comisiynodd Cyngor Rheolaeth Cymru Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd (LEED) Ysgol Fusnes Caerdydd i ddatblygu proses werthuso i sefydliadau allu asesu effaith eu gweithgareddau arwain a rheoli.

Y nod yw:

Ymchwilio i system werthuso, a chreu argymhellion a chynllun gwerthuso arbrofol ar ei chyfer er mwyn i fusnesau a sefydliadau ledled Cymru allu asesu deilliannau a dylanwad eu gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

Mae'r datrysiadau a gynigir yn yr adroddiad hwn yn ceisio mynd i'r afael â dwy broblem:

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

Mae'r adroddiad yn cynnwys yr adrannau canlynol:

- Mae Adran 2 yn darparu cyflwyniad i'r **materion allweddol**
- Mae Adran 3 yn amlinellu ein **dull a'n methodoleg**
- Mae Adran 4 yn darparu **crynodeb o'r ymchwil pen desg i offerynnau gwerthuso ac adolygiad o ddangosyddion rheolaeth ac arweinyddiaeth**
- Mae Adran 5 yn cyflwyno **trosolwg o'r offeryn** a darganfyddiadau'r ymchwil sylfaenol
- Mae Adrannau 6 a 7 yn cloi'r adroddiad ac yn darparu **argymhellion ar sut i symud yr offeryn yn ei flaen.**

### 3. MATERION ALLWEDDOL

---

Gall datblygu rheolwyr ac arweinwyr (DRhA) effeithio ar berfformiad busnes ac mae'n gwneud hynny. Fodd bynnag, nid yw manteision busnes DRhA bob amser yn eglur i BBaChau. Yn wir, mae canfyddiad hefyd nad yw llawer o ddarparwyr yn hyderus ynghylch dangos manteision busnes go iawn eu cyrsiau eu hunain.

O'r ymchwil a wnaed gan Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd, gwyddom fod BBaChau lawer yn llai tebygol o dderbyn hyfforddiant rheoli na'r rheolwyr cyfatebol mewn sefydliadau mwy.

Mae dau esboniad posibl i hyn:

- "anwybodaeth, neu ddiffyg gwybodaeth": nid yw perchnogion busnesau bychain yn ymwybodol o fanteision hyfforddiant rheoli ac felly maent yn darparu llai na'r swm delfrydol ohono ar eu cyfer hwy eu hunain a'u gweithwyr.
- "grymoedd y farchnad": mae perchnogion busnes yn darparu lefel hyfforddiant sy'n llai na'r lefel ddefnyddol oherwydd eu bod yn disgwyl y bydd y costau cysylltiedig yn uwch na'r manteision (enillion) fyddai'n deillio ohono.

Mae diffyg sgiliau rheoli ac arwain mewn BBaChau yn un o'r prif resymau am y cyfraddau methiant cymharol uchel sy'n parhau i wanhau economi Cymru.

Fodd bynnag, nid oes dealltwriaeth glir o'r sgiliau rheoli ac arwain sy'n ofynnol er mwyn datblygu cwmnïau o wahanol feintiau yn llwyddiannus mewn gwahanol sectorau, ar wahanol gyfnodau o'u llwybr twf.

Er enghraifft, er bod pwyslais ar rai sgiliau rheolaethol generig fel rhai sy'n 'hanfodol' i arfer rheolaeth dda, *defnyddio'r* sgiliau hyn yn effeithiol o fewn y cwmnïau unigol sy'n gwneud y gwahaniaeth rhwng llwyddo a methu.

Yn y pen draw, y ffordd y mae sgiliau rheolaethol yn cael eu defnyddio i gefnogi defnydd effeithlon o adnoddau o fewn y sefydliad sy'n pennu p'un a oes modd i reolwyr ac arweinwyr uwch sicrhau llwybr twf cyson a llwyddiannus i'w busnes ai peidio.

Mae rhaglenni DRhA, felly, yn bwysig iawn oherwydd os yw'r agenda hyfforddiant yn targedu'r sgiliau hyn yn iawn, mae'n bosibl galluogi rheolwyr i ddarparu gwell arweinyddiaeth.

Mae angen sicrhau bod datblygiad sgiliau rheoli ac arwain yn cael eu cysylltu'n agos â'i gilydd oherwydd rheolwyr yw'r cyfryngau newid allweddol yn y sefydliad.

Mae rheolwyr yn tueddu i fod â rheolaeth ar yr amgylchedd dysgu o fewn y sefydliad a gallant ddylanwadu ar ymagweddau aelodau eraill o'r staff tuag at hyfforddiant.

Yn yr ystyr yma mae ymwybyddiaeth y rheolwyr o fanteision hyfforddiant yn hanfodol bwysig: os oes bylchau allweddol o ran sgiliau ymhlith rheolwyr, yna ychydig gyfle yn unig sydd i weddill y sefydliad ddysgu sgiliau newydd.

Yn anochel, fe fydd bylchau o ran sgiliau ym meysydd technegol a swyddogaethol rheolwyr mewn meysydd fel TG ac arian, ond yn aml, ym maes sgiliau rhyngpersonol a chymelliadol y bydd y bylchau mwyaf, a'r rhain yw'r mwyaf anodd eu mesur, yn aml.

Ar hyn o bryd, mae cyfleoedd eang yng Nghymru i ddatblygu sgiliau rheolaethol. Fodd bynnag, fel y dengys ein hymchwil ein hunain, gall nifer ac amrywiaeth y rhaglenni greu problemau o ran nodi'r dewis cywir ar gyfer y rheolwr busnes unigol.

Mae'n ymddangos bod DRhA wedi'i gysyniadoli mewn amrywiol ffyrdd gan wahanol sefydliadau ac unigolion.

O'n profiad ni ein hunain o redeg rhaglenni datblygu arweinwyr, mae'n ymddangos i DRhA gael y dylanwad mwyaf lle ystyrir ef yn ysgogwr cynllunio cyfundrefnol integredig (gyda chefnogaeth meincnodi), yn hytrach na dim ond rhaglen hyfforddi ad-hoc.

Yn y pen draw, fe fydd yn rhaid i raglenni DRhA ganolbwyntio'n gryf ar ddiroddordebau rheolwyr unigol a pherthyn yn agos i anghenion y sefydliad er mwyn iddynt lwyddo, neu byddant yn cael eu hystyried yn gynyddol amherthnasol i dwf a goroesiad busnesau yng Nghymru yn y dyfodol. Fodd bynnag, nid oes digon o bwyslais ar effeithiau go iawn DRhA, neu os oes, nid yw'r neges yn cael ei chyfleu yn effeithiol.

Mae'r angen i sefydlu fframwaith gwerthuso effeithiol i BBaChau i'w ddefnyddio wrth fonitro perfformiad yn allweddol i ddatblygiad DRhA a'r nifer sy'n rhoi cynnig arno.

Rhaid i'r fframwaith ganolbwyntio ar gyfraniadau gwybodaeth a chyfleoedd dysgu go iawn lle gall rheolwyr ennill arbenigedd a hyder yn hytrach na phhecyn asesu sydd wedi ei fesur yn ôl Safonau Galwedigaethol neu NVQs. Yn gynyddol fe fydd cwmnïau'n amheus o werth rhai o'r ardystiadau hyn, yn enwedig pan fydd canolbwyntio unochrog ar gymwysterau dros brofiad.

Er mwyn i raglenni datblygiad fod yn llwyddiannus, mae'n rhaid eu canolbwyntio ar fuddiannau rheolwyr unigol a'u cysylltu ag anghenion y cwmni.

Fe fydd angen gwell cydbwysedd rhwng galw a chyflenwad er mwyn goresgyn y problemau hyn.

Ac mae hyn yn dipyn o bôs: fe fydd angen cynyddu'r galw o ran annog pobl i fanteisio ar raglenni datblygu sgiliau a chynyddu ymwybyddiaeth o fuddiannau hyfforddiant i'r cwmni a'r unigolyn fel ei gilydd er mwyn hybu DRhA yng Nghymru.

Fodd bynnag, er mwyn sicrhau hyn, ac er mwyn cynnwys y rheolwyr hynny sy'n amheus o fuddiannau hyfforddiant, mae angen gwelliannau o ran ansawdd a pherthnasedd y galw.

Y canfyddiad yw mai ychydig iawn o BBaChau sy'n dilyn trywydd DRhA, yn enwedig busnesau bach iawn, gan nad ydynt yn cydnabod manteision cyfleoedd datblygu o'r fath.

Nid yw'r ymadrodd 'datblygu rheolwyr' yn cyffroi BBaChau, ac ni roddir pris arno fel un o gynhwysion allweddol llwyddiant busnes.

Mae bwlch gwirioneddol o ran dealltwriaeth o sut y gall DRhA wneud gwahaniaeth i elw a pherfformiad (o safbwynt y BBaChau ac, mewn sawl achos, y cyflenwr hefyd).

Bwriedir datblygu proses werthuso effeithiol sy'n gallu mesur effaith DRhA i helpu i fynd i'r afael â'r broblem hon trwy alluogi'r BBaChau i adnabod y manteision a ddaw i ran eu sefydliadau.

## 4. EIN HYMAGWEDD TUAG AT YR YMCHWIL

Diffiniwn ddiben y gwerthusiad fel a ganlyn:

Darparu data gan ddangos effeithiolrwydd gweithgareddau DRhA ar ymddygiad penodol y gellir ei gysylltu â gwelliannau ym mherfformiad busnes y sefydliad.

Fodd bynnag, fe fydd y math o wybodaeth, y defnydd a wneir ohoni, a'r sawl sy'n ei defnyddio yn amrywio gan ddibynnu ar natur y penderfyniadau sydd i'w gwneud.

Er mwyn penderfynu a yw gweithgareddau DRhA yn creu manteision go iawn i BBaChau, mae'n rhaid archwilio'r berthynas rhwng y gweithgareddau hynny a'u heffeithiau ar berfformiad busnes BBaChau (h.y. mesur trosglwyddiad gwybodaeth, sgiliau ac agweddau o'r cyd-destun hyfforddi i'r gweithle).

Mae amser ac adnoddau BBaChau yn nodweddiadol gyfyngedig, ac maent felly yn canolbwyntio i raddau helaeth ar faterion beunyddiol. Mae'r galw ar reolwyr BBaChau yn debygol o fod yn wahanol i'r galw mewn sefydliadau mwy. Felly mae angen i unrhyw broses werthuso ystyried hyn wrth ddatblygu fframwaith addas. Fe wnaethom ni ddefnyddio ein hymchwil ni ein hunain yn ogystal ag ymchwil pobl eraill i adolygu'r fethodoleg fwyaf priodol ar gyfer BBaChau yng Nghymru (gan ganolbwyntio ar y rheiny â llai nag 20 o weithwyr), er mwyn mesur sut y mae gwelliannau mewn sgiliau rheoli ac arwain yn effeithio ar eu staff a'u sefydliadau.

Rhestrwn isod y ffactorau allweddol yr ystyriwn eu bod yn bwysig wrth ddatblygu proses werthuso. Dangosol yw'r rhain ac nid yw'r rhestr yn gynhwysfawr:

- Yn addas at y diben – h.y. mae'n rhaid iddi ddarparu offeryn gwerthuso *ystyrlon* a fydd yn annog BBaChau i fynd ati i ddefnyddio DRhA
- Yn rhwydd ei deall a'i defnyddio, gan nad oes gan y mwyafrif o BBaChau amser i gwblhau prosesau gwerthuso cymhleth
- Yn eglur ei diffiniad a chyda phwrpas penodol
- Wedi'i haddasu'n benodol at ddibenion BBaChau
- Yn gallu gwerthuso deilliannau 'meddal' (h.y. ymddygiad, agweddau ac ati) yn ogystal â deilliannau 'caled' (megis cynnydd yn y gyfran o'r farchnad neu'r proffidioldeb)
- Yn gysylltiedig ag amcanion sydd o bwys i BBaChau
- Yn gallu mesur effeithiau yn y tymor hir a'r tymor byr
- Yn ystyried yr holl gymwyseddau y mae modd eu hennill yn sgîl dyfnder ac ehangder y cyfleoedd DRhA sydd ar gael
- Yn generig – gellir ei chymhwyso ar gyfer BBaChau mewn sawl sector gwahanol
- Yn arwain at werthuso dyfnach lle bo gofyn
- Ar gael am ddim i BBaChau
- Yn ystyried y gwahanol fathau o gymwyseddau h.y. gwybodaeth, sgiliau ac agweddau, a defnyddio technegau priodol i'w hasesu.

## 5. YR HYN Y MAE POBL ERAILL YN EI DDWEUD

Nod rhan gyntaf y prosiect oedd:

- Nodi ac adolygu dangosyddion busnes cyfredol a oedd yn briodol i BBaChau yng Nghymru (sydd yn nodweddiadol yn cyflogi llai nag 20 o bobl) trwy ymchwilio i offerynnau a fframweithiau sy'n bodoli eisoes ac;
- Adolygu'r cymwyseddau/sgiliau rheoli ac arwain sy'n bodoli eisoes a'r modd y mae mesur y rhain yn effeithiol dros amser.

Er mwyn penderfynu p'un a yw gweithgareddau DRhA yn cynhyrchu manteision go iawn i BBaChau mae gofyn ymchwilio i'w heffeithiau ar berfformiad busnes BBaChau.

Adolygwyd dros 80 o gyhoeddiadau o amrediad eang o ffynonellau gan gynnwys cylchgronau academaidd, llyfrau, adroddiadau ac erthyglau yn genedlaethol ac yn rhyngwladol. Ceir rhestr lawn o'r cyhoeddiadau a adolygwyd yn Atodiad 1.

Mae'r mwyafrif llethol yn cyflwyno neges gyson ynghylch mesur effaith yr hyfforddiant ar berfformiad busnes; h.y. maent yn trafod yr hyn y dylid ei wneud ar nad ydynt yn bwrw ymlaen â hyn.

Rowe<sup>1</sup> sy'n crynhoi hyn orau

Mae hyfforddiant rheolwyr yn debycach i ddysgu moesau i blentyn: gallwch weld y manteision ond nid yw'n bosibl dweud mai cyfarwyddyd penodol sydd wedi arwain at ymateb penodol.

Mae rhai yn credu bod mesur effaith DRhA ar berfformiad yn 'amhosibl'<sup>2</sup> tra bo eraill yn credu bod datblygiad rheolwyr yn cyfrannu at berfformiad busnes, ond nid oes nemor ddim tystiolaeth i gefnogi'r hyn a honnant.

Mae llond dwrn o eithriadau hynod sy'n ymwneud â sefydliadau mwy: trwy ddefnyddio grŵp rheolydd, gallodd General Motors fonitro a chysylltu datblygiad arweinwyr yn uniongyrchol â gwell canlyniadau.

Mae arolwg a gynhaliwyd gan MC<sup>3</sup> yn dyfynnu gwell effeithlonrwydd, cynhyrchiant ac ansawdd fel prif fanteision gwariant ar ddatblygu rheolwyr.

Er na all yr ymchwil pen desg gynnig atebion pendant, maent serch hynny yn bwrw rhywfaint o oleuni ar ambell fater:

- Mae'r dystiolaeth yn awgrymu mai ychydig o werthuso sy'n cael ei wneud gan y rhan fwyaf o fusnesau, oddi eithr dosbarthu 'dalenni llawen'.
- Mae corff sylweddol o gyhoeddiadau sy'n nodi manteision mwy o ddatblygu rheolwyr ac eto'n bwrw amheuan ar eglurder y berthynas rhyngddynt<sup>4</sup>. Byddai'r rhan fwyaf ohonynt, fodd bynnag, yn cytuno bod cwmnïau sy'n mynd ati i drefnu hyfforddiant eu gweithwyr yn gallu nodi rhyw fath o fanteision. Mesur "rhyw fath" yw'r anhawster.<sup>5</sup>
- Mae effaith hyfforddiant ar berfformiad busnes wedi denu llawer o ddiddordeb o du gwneuthurwyr polisi ac academyddion, ond ychydig iawn o ddadansoddi meintiol ffurfiol sydd.

- Ystyrir y dystiolaeth hon yn rhannol, yn anuniongyrchol ac yn amhendant. Y rheswm am hyn i raddau helaeth yw diffyg cymharol o ran data systematig a chyson ar weithgareddau hyfforddi a pherfformiad, ac ar anawsterau methodolegol sy'n gysylltiedig â dadansoddi'r data hyn.<sup>6</sup>
- Nid oes unrhyw un ffurf ar allu rheoli ac arwain sy'n gwella perfformiad ym mhob ffordd ym mhob sefyllfa, ac nid oes un ffordd y gall DRhA greu'r gallu hwn. Mae sawl ffurf ar DRhA sy'n gallu cynhyrchu sawl ffurf wahanol ar allu rheoli ac arwain, sydd yn ei dro yn gallu cynyddu perfformiad mewn gwahanol ffyrdd. Byddant hefyd yn amrywio yn ôl y cyddestun, maint, sector a diwylliant sefydliadol.<sup>7</sup>

Mae'r adrannau canlynol yn darparu crynodeb o'r meysydd allweddol yr ymchwiliwyd iddynt.

### **Gwerthuso Hyfforddiant a Datblygiad**

Er bod yna swm sylweddol o gyhoeddiadau sy'n honni eu bod yn ymdrin â gwerthuso hyfforddiant a datblygiad, gwelir mai deunydd sydd wedi'i ysgrifennu o safbwynt cyfarwyddol neu ymgynghorol yw rhan helaeth ohono<sup>8</sup>.

- Mae yna nifer o lyfrau ac erthyglau sy'n esbonio sut i werthuso hyfforddiant, a pha mor bwysig yw hi i fynd ati i wneud hynny. Ychydig o gyhoeddiadau sydd serch hynny ar ganlyniadau gwerthusiadau sydd wedi'u gwneud eisoes.
- Mae amrediad a nifer yr amrywiadau cyfamserol, anawsterau mesur perfformiad lefel uwch, a chymhlethdod tasg gwerthuso helaeth, oll yn ei gwneud yn anodd i werthuso'n effeithiol.
- Mae'r dystiolaeth yn awgrymu mai ychydig o werthuso sy'n cael ei wneud gan y rhan fwyaf o fusnesau, oddi eithr dosbarthu 'dalenni llawen'.
- Mae astudiaethau gwerthuso wedi canolbwyntio ar werthuso menter neu raglen benodol o safbwynt y darparwyr, yn hytrach na gwerthuso'r effaith ar y sefydliad.
- Mae elfennau goddrychol a gwrthrychol i werthuso DRhA.
- Yn achos y rhai sydd wedi ceisio mesur effaith hyfforddiant ar berfformiad, fe fu'n oddrychol i raddau helaeth ac ni fu'n ystadegol gadarn.
- Yn ymarferol, ni fydd y gwerthusiad yn ymdrin â mwy na lefel yr adwaith uniongyrchol i'r hyfforddiant a'r lles a ddaeth yn ei sgîl yn ôl y sawl a'i ddilynodd.
- Mae hyfforddiant a datblygiad rheolwyr mewn BBaChau yn faes na wnaed fawr o ymchwil iddo, ac nid oes fawr o ddealltwriaeth o'r ffactorau sy'n dylanwadu arno o ran y BBaChau. Ni chafodd adolygiad diweddar o holl rifynnau'r cylchgrawn arbenigol 'Evaluation', a adolygwyd gan gymheiriaid, hyd i unrhyw erthyglau'n ymdrin â gwerthuso datblygiad arweinwyr yn ystod y pedair blynedd diwethaf.
- Mae'r gost ganfyddedig a'r ffaith y gall gwerthusiad gymryd llawer o amser yn anghymhelliad, yn enwedig i BBaChau nad oes ganddynt fawr o amser i'w sbario. Nid yw gwerthuso rhaglenni datblygu rheolwyr yn flaenoriaeth i lawer o sefydliadau.

## Methodolegau ac offerynnau gwerthuso

Mae sawl methodoleg ac offeryn gwahanol yn cael eu defnyddio i werthuso hyfforddiant a datblygiad. Yn eu dibynadwyedd a'u dilysrwydd maent yn wahanol i'w gilydd. Cyflwynir crynodeb o'r rhain isod, ynghyd â darganfyddiadau ymchwil allweddol eraill:

- Ymhlith y methodolegau gwerthuso a ddefnyddir mae'r canlynol:
  - ymchwil gweithredu
  - arbrofion rheoledig ar hap
  - technegau mathemategol ar gyfer canlyniadau ystadegol
  - arolygon
  - astudiaethau achos
- Arolygon yw'r fethodoleg fwyaf cyffredin ar gyfer gwerthuso hyfforddiant a datblygiad
- Roedd gwahanol fethodolegau'n defnyddio amrywiaeth o offer ymarferol gan gynnwys:
  - cyfweiliadau (strwythuredig, lled-strwythuredig neu ddistrwythur)
  - holiaduron
  - grwpiau ffocws
  - ymweliadau/arsylwadau
  - cofnodion dyddiadur/cofnodion dysgu
  - arolygon 360 gradd
  - asesiadau cymhwysedd
  - data a gesglir yn fater o drefn
- Kirkpatrick<sup>9</sup> yw'r fframwaith mwyaf dylanwadol ac adnabyddus ar gyfer gwerthuso hyfforddiant a datblygiad. Mae pedwar cam iddo:
  - Ymatebion uniongyrchol
  - Canlyniadau dysgu
  - Newid ymddygiadol (trosglwyddo'r dysgu i'r gweithle)
  - Effaith ar y sefydliad.

Fodd bynnag, bu sawl beirniadaeth o'r model hwn yn awgrymu, er enghraifft, na phrofwyd bod perthynas achlysurol rhwng y pedwar cam ac nad yw'n ystyried y newidynnau cyfamserol sy'n effeithio ar drosglwyddo'r dysgu.<sup>10</sup>

Mae eraill wedi ceisio addasu'r fframwaith, ond amrywiadau ar yr un model sylfaenol ydynt i bob pwrpas, a Kirkpatrick sy'n cael ei ddefnyddio a'i dderbyn fel y prif fframwaith o hyd.

## Dangosyddion Perfformiad Busnes

Mae dangosyddion perfformiad busnes yn faes yr ymchwiliwyd iddo yn dda.

Yn ôl Neely<sup>11</sup>, ers 1994 mae erthyglau ac adroddiadau newydd ar fesur perfformiad busnes (MPB) yn dod i'r fei bob pump awr o bob diwrnod gwaith. Cafodd Marr<sup>12</sup> fod mwy na 12 miliwn o safleoedd yn ymwneud â MPB. Fodd bynnag, mae'r rhan fwyaf o MPB yn canolbwyntio

ar sefydliadau mwy; ychydig iawn o ymchwil sydd i'w berthnasedd ac i nifer y BBaChau sy'n manteisio arno. Ceir isod crynodeb o brif ddarganfyddiadau'r ymchwil:

- Mae diddordeb mewn mesur perfformiad rheolaeth wedi cynyddu'n ddirfawr dros y blynyddoedd diwethaf. Mae fframweithiau fel y cerdyn sgorio cytbwys a'r model rhagoriaeth busnes wedi cynhyrchu llawer o ddiddordeb, er nad ydynt wedi llwyddo bob tro. Mae pob fframwaith yn cynnig gwahanol bersectif ar berfformiad.
- Safbwynt llawer yw bod y mwyafrif o sefydliadau yn tueddu i fesur yr hyn sy'n hawdd ei fesur, ac nid o angenrheidrwydd yr hyn sydd o wirioneddol bwys<sup>13</sup>.
- Mae systemau mesur perfformiad sy'n bodoli yn canolbwyntio'n drwm ar gwmnïau mwy gyda gwahanol briodweddau ac adnoddau i rai cwmnïau llai. Casglodd adolygiad o systemau mesur perfformiad mewn BBaChau<sup>14</sup> "er bod mwy o sylw ar fesurau perfformiad ynddynt eu hunain, nid oes digon o gyhoeddiadau ar hyn o bryd am gyddestun penodol BBaChau". O ganlyniad, mae'r rhan fwyaf o astudiaethau empirig o fusnesau bychain wedi mynd ati i asesu perfformiad cwmnïau mewn dull braidd yn oddrychol.
- Un o'r camgymeriadau sylfaenol y bydd sefydliadau yn eu gwneud yw methu â chysylltu eu systemau mesur â strategaeth y cwmni<sup>15</sup>. Mae creu systemau mesur nad ydynt yn mesur yr asedau anniriaethol, sef sbardun gwerthoedd craidd y mwyafrif o gwmnïau, yn gamgymeriad cyffredin arall.
- Dadleua Holton<sup>16</sup> fod gan newid yn y perfformiad unigol o ganlyniad i ddysgu dri ffactor y tu ôl iddo, sef gallu, cymhelliant ac amgylchedd.
- Datgelodd un astudiaeth ymchwil<sup>17</sup> safbwynt cyffredin ymhlith rheolwyr BBaChau:

*"Mae diffyg hyder yn y mesurau perfformiad; os awn ati i dreulio amser ac ymdrech yn cynhyrchu'r mesurau perfformiad, a fydd hyn yn gwneud unrhyw beth yn wahanol yn y pen draw?"*

Mae'r ymchwil pen desg wedi cadarnhau nad oes un 'ffordd orau' o ystyried perfformiad. Fodd bynnag, defnyddiwyd nifer o fodelau allweddol i ddylanwadu ar ddyluniad fframwaith a oedd yn addas ar gyfer BBaChau sy'n mesur DRhA.

## Fframweithiau a Adolygwyd

- Mae'r **cerdyn sgorio cytbwys** (BSC) yn rhoi dangosyddion perfformiad allweddol (DPA) yng nghanol y gweithredu ar bedwar persectif; canolbwyntio ar faterion ariannol, cwsmeriaid, prosesau mewnol, a hefyd arloesi a dysgu, ond mae'n bychanu pwysigrwydd rhanddeiliaid eraill megis cyflenwyr a gweithwyr.
- Mae'r **safonau datblygu busnes** a ddatblygwyd gan y Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI) yn fframwaith y gwnaed ymchwil eang iddo, sydd wedi ei ddefnyddio gan filoedd o fusnesau.
- Model tri-dimensiwn gyda phum ffased yw'r **prism perfformiad**; y ffased uchaf yw boddhad rhanddeiliaid a'r ffased isaf yw cyfraniad rhanddeiliaid. Y ffasedau ochr yw strategaethau, prosesau a galluoedd.

- Ymhlith y modelau a'r fframweithiau perfformiad eraill a adolygwyd mae; **Matrics Canlyniadau a Phenderfynyddion** a **Kirkpatrick**. Mae Ffigwr 1 islaw yn cyflwyno trosolwg o'r rhai a adolygwyd.

Ffigwr 1: Modelau a Fframweithiau Perfformiad

Enw	Math	Trosolwg Sylfaenol
<b>Cerdyn Sgorio Cytbwys (BSC)</b>	Yn hwyluso trosiad strategaeth y cwmni i weithredu mesuradwy	Casgliad o ddangosyddion perfformiad allweddol (DPA) a gyflwynir mewn pedwar persbectif; Materion Ariannol, Cwsmeriaid, Prosesau Busnes Mewnol, a Dysgu a Thwf
<b>Map Strategaeth</b>	Rhan strategol o BSC	Yn disgrifio sut y mae sefydliad yn creu gwerth trwy gysylltu amcanion strategol â'i gilydd mewn perthynas achos-ac-ffaith eglur yn y pedwar amcan BSC
<b>Kirkpatrick</b>	Gwerthuso Hyfforddiant	4 lefel; Ymatebion (beth yw ymateb y dysgwr i'r profiad dysgu?), Dysgu (beth mae'r dysgwr wedi'i ddysgu mewn gwirionedd?), Ymddygiad (i ba raddau y mae ymddygiad y dysgwr wedi newid?), Canlyniadau (beth yw effaith hyn ar berfformiad y sefydliad?)
<b>Sefydliad Ewropeaidd er Rheoli Ansawdd (EFQM)</b>	Model Rhagoriaeth	Fframwaith nad yw'n rhagnodol, wedi'i seilio ar 9 maen prawf – 5 yn 'alluogwyr' a 4 yn 'ganlyniadau.' Defnyddir hwy mewn gwahanol ffyrdd; hunanasesu, meincnodi, nodi meysydd lle mae modd gwella perfformiad
<b>Safonau SFEDI</b>	Set o safonau i helpu busnesau bychain i ddatblygu eu busnes – math ar wiriad iechyd	Canolbwyntio ar 3 rhan o fusnes; ennill mwy o fusnes, rhedeg y busnes ac annog y bobl yn y busnes i roi o'u gorau
<b>Fframwaith Rhinweddau Arweinyddiaeth (LQF)</b>	Datblygu mewn cysylltiad â'r GIG	15 o rinweddau yn cwmpasu amrediad o rinweddau personol, gwybyddol a chymdeithasol wedi'u trefnu yn 3 chlwtwr; rhinweddau personol, pennu cyfeiriad a chyflenwi'r gwasanaeth
<b>Asesiad Hyfedredd Rheolwyr (MAP)</b>	Meincnod perfformiad rheolwyr	12 cymhwysedd sylfaenol mewn 4 clwtwr; cymwyseddau gwybyddol, goruchwyliol, a gweinyddol a chymwyseddau cyfathrebu
<b>CIPP</b>	Fframwaith i dywys gwerthusiadau ffurfiannol a chyfansymiol	Seiliedig ar werthusiad 'rhaglen'. Categorioidio dangosyddion atebolrwydd yn bedair cydran; cyd-destun, mewnbwn, proses a chynnyrch
<b>Prism Perfformiad</b>	Mesur perfformiad a fframwaith rheoli	Seiliedig ar 5 o ffasedau unigryw ond cysylltiedig yn rhesymegol; boddhad rhanddeiliaid, cyfraniad rhanddeiliaid, strategaethau, prosesau a galluoedd
<b>Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol</b>	Cymwyseddau rheolwyr ac arweinwyr	Seiliedig ar 6 chymhwysedd craidd wedi'u rhannu'n is-haenau: rheoli'r hunan, darparu cyfeiriad, cyflawni canlyniadau, gweithio gyda phobl, defnyddio adnoddau, hwyluso newid

<b>Fframwaith Dyfarniad Baldrige</b>	Defnyddir wrth asesu systemau rheolaeth a nodi meysydd gwella o bwys	Seiliedig ar sgôr bwysol o 7 categori o feini prawf perfformiad: arweinyddiaeth, cynllunio strategol, canolbwyntio ar y cwsmer a'r farchnad, mesur, dadansoddi, rheoli gwybodaeth, canolbwyntio adnoddau dynol, rheoli prosesau a chanlyniadau busnes
<b>Fframwaith Cadwyn Gwerth Porters</b>	Helpu i ddadansoddi gweithgareddau penodol y gall cwmnïau eu defnyddio i greu gwerth a mantais gystadleuol	Seiliedig ar weithgareddau sylfaenol: logisteg ar i mewn, gweithrediadau, logisteg ar i allan, marchnata a gwerthu, gweithgareddau gwasanaethu a chefnogi: isadeiledd cadarn, rheoli adnoddau dynol, datblygu technoleg a phrynu
<b>Skandia Navigator</b>	Mesuriadau sy'n cynnwys golwg gyfannol ar berfformiad a chyflawni nod	Cwmpasir 5 maes; ariannol, dynol, y cwsmer, proses, ffocws adnewyddu a datblygu
<b>Fframwaith Adrodd ar Werth (PWC)</b>	Mesur a rheoli perfformiad	Cynnwys 4 categori gwybodaeth: trosolwg o'r farchnad, strategaeth, gweithgareddau greu gwerth a pherfformiad ariannol
<b>Dull Arweinyddiaeth ar sail canlyniadau</b>	Cysylltu priodoleddau arweinyddiaeth â chanlyniadau arweinyddiaeth	Fformwla ar sail canlyniadau: "Arweinyddiaeth effeithiol = Priodoleddau x Canlyniadau" 4 maen prawf sef cytbwys, strategol, parhaol ac anhunanol – i gyflawni canlyniadau mewn 4 maes; gweithwyr, sefydliad, cwsmeriaid a buddsoddwyr

## Cymwyseddau Rheolwyr ac Arweinwyr

Mae mater cymhwysedd rheolwyr ac arweinwyr yn parhau i fod yn un llawn anhawster. Mae sawl safbwynt ar ddiffinio a chymhwyso'r cymwyseddau yma.

- Clwstwr o wybodaeth, agweddau a sgiliau sy'n perthyn i'w gilydd yw cymhwysedd, ac mae'n effeithio ar ran helaeth o'r swydd; mae'n cyfateb i berfformiad wrth weithio; mae modd ei fesur yn ôl safonau sydd wedi eu hen dderbyn; ac mae modd ei wella trwy hyfforddiant a datblygiad.<sup>18</sup>
- Nid yw 'Cymhwysedd Rheoli' yn rhywbeth y gellir ei ddatblygu yn annibynnol ar ei gyd-destun.<sup>19</sup>
- Dadleua McKenna<sup>20</sup> nad yw cymhwysedd byth yn ymwneud â *bod* yn gymwys fel y cyfryw, ond mae bob amser yn ymwneud â *dod* yn gymwys.
- Mae'r rhan fwyaf o gymwyseddau rheoli craidd yn generig, ac yn berthnasol ar gyfer y rhan fwyaf o reolwyr, waeth beth yw swyddogaeth neu fath y sefydliad.<sup>21</sup>
- Diffiniodd Woodruffe<sup>22</sup> gymhwysedd yn nhermau'r math o ymddygiad y mae'n rhaid i rywun ei arddel er mwyn bod yn gymwys. Mae'n dadlau y dylai cymwyseddau .... alluogi'r sefydliad i gyfateb ei adnoddau dynol i'r adnoddau y mae eu hangen .... ac y dylid eu datblygu ar sail hyn.
- Mae Boyatzis (a ddyfynnir yn Hayes ac eraill<sup>23</sup>) yn cyfeirio at briodoledd sylfaenol unigolyn a allai fod yn gymhellant, nodwedd, sgil, agwedd o'r hunan-ddelwedd neu rôl gymdeithasol neu gorff o wybodaeth, ac mae Albanese (a ddyfynnir yn Hayes ac eraill<sup>24</sup>)<sup>25</sup> yn disgrifio cymhwysedd rheoli fel sgil a/neu nodwedd bersonol.

- Y paradocs, fel y dadleua Burgoyne (a ddyfynnir yn Hayes ac eraill<sup>26</sup>), yw  
*“pa mor gyffredinol wir yw unrhyw restr benodedig o gymwyseddau, lleiaf defnyddiol ydyw yn y tymor byr i unrhyw ddewis penodol ynghylch sut i weithredu neu ymddwyn yn y sefyllfa dan sylw.”*
- Datblygwyd fframweithiau cymwyseddau amrywiol megis MAP (Aseiad Hyfedredd Rheolwyr) sy'n categorioedd cymwyseddau rheoli dan bedwar pennawd; cymwyseddau gweinyddol, goruchwyliol a gwybyddol a chymwyseddau cyfathrebu; a datblygwyd y model gan y Ganolfan Ymchwil Dysgu a Sgiliau. Fodd bynnag, yr un sydd mwyaf datblygedig a pherthnasol i'r astudiaeth hon yw'r Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth a ddatblygwyd gan y Ganolfan Safonau Rheolaeth<sup>27</sup> (Gweler Atodiad 2).
- Bydd rhai astudiaethau'n canolbwyntio ar gymwysterau wedi'u seilio ar gymhwysedd fel dull o fesur datblygiad rheolwyr. Fodd bynnag, o ystyried bod yr astudiaeth hon yn canolbwyntio ar BBaChau, mae'n llai tebygol y bydd BBaChau yn dewis dysgu wedi'i achredu ac yn fwy tebygol o ganolbwyntio ar ddysgu seiliedig ar waith.

## Casgliadau

Cadarnhaodd yr ymchwil pen desg yr hyn a gredem oedd yn wir ar ddechrau'r astudiaeth, sef bod anawsterau sylweddol yn gysylltiedig â mesur effaith DRhA ar gwmnïau bychain. Mae'n eglur na fydd bob amser yn bosibl mesur effaith DRhA ar berfformiad busnes.

Er gwaethaf hyn, roedd yr adolygiad hwn yn ddefnyddiol wrth ysgogi nifer o syniadau newydd ynghylch dulliau posibl o gysylltu gweithredoedd datblygu rheolwyr â pherfformiad busnes.

Pa ddulliau bynnag o werthuso DRhA a fabwysiedir, mae'n eglur ei bod yn bwysig ein bod yn manylu ar ragdybiaethau a dulliau, yn ogystal â chyfyngiadau'r data a ddefnyddir ac yn eu hystyried wrth briodoli'r effeithiau i DRhA.

Ac mae'n angenrheidiol i unrhyw offeryn allu mynd i'r afael â'r cwestiynau allweddol y bydd rheolwyr BBaChau yn eu codi, sef:

- Beth ddylai'r hyfforddai allu ei wneud o ganlyniad i hyfforddiant/datblygiad?
- Sut fydda i/fyddwn ni yn gwybod sut olwg fydd ar hyn?

## 6. YR OFFERYN GWERTHUSO

Wedi adolygu'r fframweithiau perfformiad a'r cymwyseddau arwain sy'n bodoli ar hyn o bryd, ac ystyried y farchnad darged ar gyfer yr offeryn (BBaChau â llai nag 20 o weithwyr), rydym wedi datblygu offeryn gwerthuso gan ddefnyddio rhai o'r technegau a'r dangosyddion a nodwyd o'r adolygiad, ynghyd â'n syniadau ein hunain am y ffordd orau o fesur effeithiau DRhA. Cyflwynir ein offeryn yn Ffigwr 2 isod. Mae'n cynnwys taflen waith i'r BBaChau ei llenwi, a rhai nodiadau cyfarwyddyd syml. Mae'r darlun yn dangos taflen waith wag, ac yna taflen waith â phenawdau posibl wedi eu hychwanegu ati.

Y safonau busnes a ddatblygwyd gan SFEDI (Gweler Atodiad 1) yw'r fframwaith mwyaf perthnasol. Ymchwiliwyd yn eang i'r safonau ac, mewn gwrthgyferbyniad â fframweithiau eraill, maent wedi'u datblygu â busnesau bychain. Fodd bynnag, o ran ein dibenion ni, mae iddynt gyfyngiadau. Mae ffocws y safonau yn arbennig ar ddatblygu busnes ac nid ydynt yn edrych yn benodol ar sgiliau rheoli ac arwain nac yn ceisio mesur yr effaith ar berfformiad busnes. Serch hynny, rydym wedi addasu peth o'r cynnwys ar gyfer ein hofferyn gwerthuso.

O ystyried y farchnad darged, roedd yn bwysig bod yr offeryn wedi'i ddatblygu yn y fath fodd fel y gellid sicrhau ei fod:

- Yn generig i weddu i wahanol fathau o fusnesau o wahanol sectorau
- Yn hyblyg gyda'r gallu i reolwyr BBaChau ei addasu i ddiwallu eu hanghenion hwy ac anghenion eu busnes
- Yn addas i'w gyflawni'n gyflym ac yn rhwydd
- Yn berthnasol i bob math o weithgareddau DRhA

Fe wnaethom felly ei rannu yn ddau faes. Mae'r rhan gyntaf yn cysylltu'r amcanion busnes i'r sgiliau rheoli ac arwain. Ar yr un pryd, mae'r ail ran yn edrych ar fesur effaith y sgiliau a ddsygyd ar yr unigolyn ac yn y pen draw ar berfformiad y busnes.

Mae'r nodiadau cyfarwyddyd yn darparu dull cam-wrth-gam o gwblhau'r daflen waith. Maent yn cynnwys enghreifftiau o sgiliau a chymwyseddau y gellir eu datblygu, ac yn darparu enghreifftiau o sut i fesur effaith y rhain ar berfformiad yr unigolyn ac ar berfformiad y busnes fel ei gilydd. Nid yw'r offeryn yn rhagnodol, ond yn hytrach mae'n darparu enghreifftiau ymarferol sy'n seiliedig ar yr hyn y bydd BBaChau yn eu defnyddio mewn gwirionedd (yn deillio o'r grwpiau ffocws ac ymgynghoriadau un-i-un yn bennaf, ond hefyd o ymchwil pen desg).

Yn ddelfrydol, dylai busnes ddechrau â dull o'r brig i bôn, gan edrych ar feysydd penodol o'r busnes i ganolbwyntio arnynt, ac yna nodi lle a sut y gallai DRhA helpu i wella hyn. Fodd bynnag, gellir hefyd defnyddio'r offeryn o'r bôn i'r brig – er enghraifft, gallai gweithiwr fod yn ceisio datblygiad personol ac yna cysylltu hyn â deilliannau lefel uwch megis perfformiad y busnes. Mae'r offeryn yn helpu'r broses hon trwy ddangos y cysylltiadau posibl rhwng datblygiad personol a manteision i'r sefydliad yn sgîl buddsoddi mewn DRhA.

O ran mesur yr effaith, rhagwelir y gellid defnyddio'r offeryn gwerthuso ar wahanol gyfnodau i ymgorffori adborth 360 gradd, yn ogystal â hunan-werthuso. Mae ymchwil flaenorol wedi dangos bod adborth 360 gradd yn offeryn hanfodol wrth asesu 'gwelliannau' yn ymddygiad a pherfformiad unigolyn. Yn ddelfrydol dylid defnyddio'r offeryn gwerthuso cyn ac ar ôl DRhA ac yna ar ôl cyfnod o 6-12 mis, gan na fydd rhai o effeithiau DRhA yn dangos yn y sefydliad am beth amser.

# Yr Offeryn Gwerthuso

Penderfynu pa ran o'r busnes i ganolbwyntio arno

	Dyddiad Targed
1.	
2.	
3.	

## MESUR

	Beth ydwi i wedi'i ddyysgu? (ar unwaith)	Perfformiad Unigol (ar unwaith ac yn y tymor canolig i'r tymor hit)	Canlyniadau i'r Sefydliad (yn y tymor canolig i'r tymor hit)
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.

Ffigwr 2: Offeryn Gwerthuso DRhA

Penderfynu pa ran o'r busnes i ganolbwyntio arno

### ANNOG POBL I ROI O'U GORAU

E.e. Dirprwyo a Rheoli eich amser

	Dyddiad Targed
1.	
2.	
3.	

### MESUR

Beth ydwi wedi'i ddyysgu?  
(ar unwaith)

- 1.
- 2.
- 3.

Perfformiad Unigol  
(ar unwaith ac yn y tymor canolig i'r tymor hir)

- 1.
- 2.
- 3.

Canlyniadau i'r Setydliad  
(yn y tymor canolig i'r tymor hir)

- 1.
- 2.
- 3.

## 7. SUT I DDEFNYDDIO'R OFFERYN GWERTHUSO

### Rheolaeth ac Arweinyddiaeth

I raddau helaeth iawn, mae llwyddiant neu fethiant unrhyw weithred busnes yn dibynnu ar sgiliau rheolwyr y busnes.

Mae rheolwyr ac arweinwyr effeithiol yn annog pobl i roi o'u gorau. Mae gweithlu sy'n cael ei reoli'n dda yn un lle mae pawb yn rhannu'r un pwrpas, lle mae pawb yn deall lle mae'r cwmni'n mynd a beth yw eu lle o fewn y cynllun. Nid yw hyn yn fater i fusnesau mwy yn unig. Hyd yn oed os mai dim ond un neu ddau o bobl sy'n cael eu cyflogi gennych, fe fydd angen ichi sicrhau eich bod yn manteisio i'r eithaf ar eu galluoedd a'u doniau. Yn anochel, fe fydd gweithlu sy'n cael ei reoli'n dda yn effeithio ar gynhyrchiant. Mae llwyddiant y busnes felly yn dibynnu'n helaeth ar y **sgiliau rheoli ac arwain** y bydd rheolwr/perchennog yn eu defnyddio.

### Pam gwerthuso?

Dylid ystyried unrhyw weithgaredd dysgu a datblygu a gyflawnir yn fuddsoddiad, ac fel pob buddsoddiad cadarn, dylid sicrhau bod elw positif arno.

Ond, sut ydych chi'n gwybod beth yw'r elw yma? Mae'r achos busnes dros fuddsoddi mewn datblygu'r rheolwyr yn un cryf. Mae ymchwil yn dangos y gall datblygu'ch potensial rheoli ac arwain chi/eich rheolwyr:

- Gynyddu cynhyrchiant ac ansawdd gwaith
- Cynyddu elw
- Lleihau trosiant ac absenoldeb staff
- Gwella cymhelliant

Mae datblygiad sy'n cyflawni'r canlyniadau hyn yn nodweddiadol:

- Yn gysylltiedig â nodau busnes a pherfformiad
- Yn rhan o strategaeth y cwmni cyfan
- Yn canolbwyntio ar osod amcanion sylweddol i reolwyr
- Yn darparu cyfleoedd i'r dysgu newydd gael ei **drosglwyddo** i'r swydd
- Yn rhan o bolisi'r cwmni, sy'n manylu ar bwy sy'n gyfrifol am gynllunio, gweithredu a gwerthuso hyfforddiant a datblygiad

Yr anhawster y mae llawer o fusnesau yn ei wynebu yw sut y dylid gwerthuso hyfforddiant a datblygiad, yn hytrach na pham y dylid gwneud hynny.

Bydd busnesau yn aml yn anghofio am werthuso, efallai oherwydd bod y manteision, yn enwedig y rhai ariannol, yn anodd eu disgrifio mewn ffordd bendant. Mae hyfforddiant effeithiol yn newid ymddygiad, gwybodaeth, sgiliau ac agweddau eich gweithwyr. Os ydych am werthuso'ch hyfforddiant, yna mae angen ichi fesur y newidiadau hyn.

Fe fydd y ganllaw hon yn dangos ichi sut i nodi manteision datblygu rheolwyr ac arweinwyr i'ch busnes.

Nid yw'n ymwneud â sgiliau newydd a ddysgwyd neu welliannau o ran perfformiad yn unig. I gael gwybodaeth ystyrlon, mae angen mesur **beth** sydd wedi gwella, ym **mha ffyrdd**, a'r effaith benodol ar yr **elw**.

## I bwy mae'r ganllaw hon?

Bwriadwyd y ganllaw hon ar gyfer perchnogion neu reolwyr cwmnïau bychain neu ganolig eu maint mewn unrhyw sector sydd â diddordeb mewn datblygu eu busnes trwy ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr.

## Beth yw'r manteision?

Gall costau hyfforddi fod yn sylweddol. Mae'r rhan fwyaf o gyflogwyr yn barod i dalu'r costau hyn oherwydd eu bod yn disgwyl i'w busnes gael budd o ddatblygiad a chynnydd y gweithiwr.

Fe fydd y ganllaw hon yn dangos ichi sut i

- Gynyddu manteision hyfforddi a datblygu rheolwyr ac arweinwyr i'r eithaf i'r unigolyn a'r sefydliad fel ei gilydd
- Darparu elw ar fuddsoddiad yn ôl anghenion y busnes
- Sicrhau defnydd effeithlon ac effeithiol o adnoddau prin
- Orlhain datblygiad gwybodaeth a sgiliau staff
- Darparu gwybodaeth ar gyfer cynlluniau a strategaeth hyfforddi yn y dyfodol

## Rhoi cychwyn ar bethau

Gellir defnyddio'r ganllaw mewn sawl ffordd; mae'n bosibl fod un o'ch gweithwyr wedi dod o hyd i gwrs datblygu rheolwyr y mae'n dymuno ei ddilyn. Ar y llaw arall, mae'n bosibl y byddwch yn edrych ar ran benodol o'ch busnes a sut y gellid ei wella o bosibl.

Y peth allweddol yw sicrhau bod unrhyw reolaeth ac arweinyddiaeth yr ewch ati i'w datblygu, boed yn fewnol yn y gweithle neu'n allanol, yn ymateb yn eglur i'ch **anghenion busnes**.

Rydym yn cydnabod bod pob busnes yn unigryw a bod sawl ffordd wahanol o ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr. Mae'r ganllaw wedi'i chynllunio i ganiatáu ichi ei haddasu at eich anghenion chi ac anghenion eich busnes.

Fe fydd yn eich tywys trwy'r camau y mae angen ichi eu cymryd a hefyd yn rhoi'r wybodaeth a'r sgiliau angenrheidiol ichi i fesur effaith datblygu rheolwyr ac arweinwyr ar berfformiad eich busnes.

Enghreifftiau o fusnesau Cymreig sy'n dangos sut y mae datblygu rheolwyr ac arweinwyr wedi effeithio ar berfformiad eu busnesau sydd i'w gweld yma.

## CAM 1 – Pennu'r amcanion busnes

Mae'r cam hwn yn eich helpu i bennu pa faes i ganolbwyntio arno yn y busnes, ac yn gofyn ichi ddatdelfennu'r maes yma yn amcanion ystyrllon i'ch busnes.

Er enghraifft, mae'n bosibl y byddwch am ganolbwyntio ar ryddhau rhywfaint o'ch amser i ganiatáu ichi gynllunio ar gyfer dyfodol eich busnes, neu efallai y byddwch am ennill mwy o fusnes. Os ydych am ennill mwy o fusnes, sut ydych chi'n bwriadu gwneud hyn, ai trwy werthu mwy i gwsmeriaid sy'n bodoli eisoes, ynteu trwy ddod o hyd i gwsmeriaid newydd? Os mai gwerthu mwy i gwsmeriaid sy'n bodoli eisoes, sut ydych chi'n bwriadu gwneud hyn? Efallai nad ydych yn credu bod y tîm gwerthu yn perfformio cystal ag y gallai oherwydd cymhelliad a gwaith tîm gwael.

Ysgrifennwch amcanion cyfredol eich busnes/adran ar y daflen waith.

Rhaid i'r amcanion fod yn realistig, yn benodol ac yn fesuradwy. Er enghraifft, mae amcan megis 'haneru nifer y cwynion gan gwsmeriaid o fewn 6 mis' yn fwy mesuradwy na 'darparu'r gwasanaeth gorau i'r cwsmeriaid'. Fe fydd angen ichi feddwl am yr amserlen ar gyfer cyflawni'r amcanion hyn. A ellir mynd i'r afael â hyn o fewn ychydig wythnosau, ynteu a yw'n rhywbeth y mae angen mwy o amser i'w weithredu?

Mae'n bosibl y bydd y tabl isod yn eich helpu i roi cychwyn ar bethau.

Pa ran o'r busnes hoffech chi ganolbwyntio arni?

ENNILL MWY O FUSNES		RHEDEG Y BUSNES		ANNOG POBL I ROI O'U GORAU		
Sicrhau mwy o werthiannau	Sicrhau cwsmeriaid newydd	Sicrhau bod y cyfarwyddiadau a'r dulliau rheoli yn gywir	Manteisio i'r eithaf ar yr adnoddau	Rheoli a dirprwyo'ch amser	Sicrhau'r bobl iawn	Sicrhau mwy oddi wrth eich staff a chontractwyr

*Addaswyd o SFEDI*

## CAM 2 - Sgiliau rheoli

Wedi ichi nodi'ch amcan(ion) busnes, y cam nesaf fydd pennu pa sgiliau rheoli all eich helpu i fynd i'r afael â'r amcan hwn. O edrych unwaith eto ar yr enghraifft uchod, cyfrifoldeb y rheolwr gwerthu yw annog ei dîm/ei thîm i roi o'u gorau. Er mwyn ei (g)alluogi ef/hi i wneud hyn yn fwy effeithiol, byddai ef/hi yn cael budd o sgiliau cymell ac adeiladu tîm.

Mae'r perchennog sydd am rhyddhau peth o'i (h)amser i gynllunio ar gyfer y busnes yn enghraifft arall, a gallai gael budd o ddatblygu sgiliau sy'n ymwneud â rheoli amser, dirprwyo a blaenoriaethu, yn ogystal â meddwl yn strategol.

Mae sawl sgil a chymhwysedd gwahanol y gall rheolwyr eu datblygu i'w galluogi i wella'u perfformiad. Rhoddir rhai enghreifftiau o'r rhain isod:

STRATEGAETH BUSNES A MEDDWL DADANSODDOL	GALLUOEDD GYDA PHOBL	GALLUOEDD TASGAU
Penderfynu/rheoli risg	Cyfathrebu'n effeithiol	Rheoli amser a blaenoriaethu
Rheoli newid/ei roi ar waith	Cymhelliant	Marchnata
Penderfynu	Adeiladu tîm	Dirprwyo
Gosod nodau	Adeiladu hyder	Amlwasgio
Meddwl strategol a dadansoddol	Gallu ymgysylltu a gwrando	Sgiliau technegol
Cyfarwyddyd a strategaeth	Rhoi adborth	Goruchwyllo
Meddwl yn greadigol	Annog ymrwymiad	Ymwbyddiaeth ariannol
Cynllunio busnes	Rhoi cyfrifoldeb	Datblygu staff
Gweledydd	Rhwydweithio	Arfarnu
Gweld cyfle a manteisio arno	Gweld gwerth pobl eraill a'u cefnogi	Cyllidebu

Os bwriadwyd ef ar gyfer un o'ch rheolwyr, mae'n bwysig trafod hyn â'r sawl sydd dan sylw a chytuno ar y sgiliau y mae angen eu datblygu.

Unwaith y bydd cytuno ar hyn, ysgrifennwch y sgiliau hyn ar y daflen waith.

### CAM 3 - Mesur

Wedi ichi ddarganfod pa sgiliau sydd eu hangen i gyflawni'ch amcanion busnes, mae'n bwysig ystyried sut y byddwch yn mesur p'un a fu hyn yn llwyddiannus ai peidio, a pha welliannau sy'n angenrheidiol (os oes rhai).

Mae hyn wedi'i rannu'n dair lefel:

- **Beth wnes i ddysgu?** Mae'n rhaid i'r hyfforddai gofnodi hyn yn union ar ôl y rhaglen hyfforddiant neu ddatblygiad.
- **Perfformiad Unigol:** Mae hwn yn edrych ar effaith y dysgu ar berfformiad yr unigolyn pan fydd yn dychwelyd i'r gweithle.
- **Canlyniadau i'r Sefydliad:** Mae hyn yn cysylltu perfformiad yr unigolyn â'r effaith a gafodd hyn ar y sefydliad.

Nid casglu ystadegau yn unig yw mesur. Mae sawl gwahanol fath o fesur y gall busnesau ei ddefnyddio. Mae angen ichi benderfynu beth yw'r mwyaf priodol i chi a'ch busnes. Rhoddir rhai enghreifftiau isod o'r gwahanol fathau o fesur. Yn ddelfrydol, dylid mesur cyn ac ar ôl ymgymryd â datblygu rheolwyr.

#### *Beth wnes i ddysgu?*

Yn syth ar ôl yr hyfforddiant, dylai'r hyfforddai nodi'r sgiliau allweddol neu'r wybodaeth y mae wedi'u dysgu. Dylid cofnodi hyn ar y daflen waith.

Er enghraifft, wedi cwblhau rhaglen datblygu arweinwyr strategol, mae'n bosibl y byddwch yn dod yn fwy ymwybodol ohonoch chi eich hun ac o'r bobl o'ch cwmpas, neu efallai y byddwch yn cael cyfle i feddwl yn fwy strategol. Gan ddibynnu ar natur y rhaglen ddatblygu, mae'n bosibl eich bod wedi dysgu gwahanol dechnegau ar gyfer trafod neu sgiliau cymell. Neu mae'n bosibl eich bod wedi newid cyfeiriad meddwl, neu wedi dod yn fwy hyderus. Nid oes angen iddi fod yn rhestr hir a manwl – efallai mai un neu ddau sgil allweddol yn unig a ddysgir.

#### *Perfformiad Unigol*

Mae hyn yn canolbwyntio ar sut y mae'r sgiliau newydd a ddysgwyd wedi effeithio ar eich perfformiad unigol yn ôl yn y gweithle. Mae'n bosibl eich bod yn credu y bydd eich hyder yn cynyddu, sy'n golygu y byddwch yn fwy abl i ddelio â'r cyflenwr neu'r cwsmer 'anodd' yna. Neu, drwy ymwybyddiaeth ddyfnach ohonoch chi eich hun a phobl eraill, rydych yn cyfathrebu'n fwy effeithiol â'ch staff. Mae enghreifftiau pellach o hyn i'w gweld yn y tabl isod.

EFAITH AR BERFFORMIAD UNIGOL	
Datblygu cynllun busnes a'i roi ar waith	Mwy pendant
Datblygu perthnasau gweithio cynhyrchiol gyda chydweithwyr	Mwy o ddealltwriaeth o'm rôl/hymddygiad i fy hun a rôl/yymddygiad pobl eraill
Datblygu perthnasau cynhyrchiol â chyflenwyr/cwsmeriaid	Datblygu gwelliannau i'r gwasanaeth cwsmeriaid
Gallu blaenoriaethu gwaith yn well	Mwy o hyblygrwydd fel rheolwr
Mwy diplomataidd	Mwy dibetrus
Datblygu rhwydweithiau personol	Hyder yn y dyfodol

Unwaith y byddwch wedi nodi sut y mae'r sgiliau y credwch eich bod wedi eu dysgu yn effeithio ar eich perfformiad yn y gwaith, mae'n bwysig pennu ffordd o fesur hyn.

Y dull a ddewisir wrth ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, e.e. cwrs byr ar reoli amser, neu raglen datblygu strategol tymor hir, fydd yn pennu pa ddull mesur fydd yn briodol. Mae nodi meysydd sy'n **ystyrion** i chi ac i'ch busnes yn allweddol i hyn.

Mae amcanion mesuradwy, megis nifer y nwyddau a gynhyrchir neu nifer yr ailarchebion yn hawdd eu mesur. Mae amcanion ynghylch ansawdd neu ymddygiad yn fwy anodd, ond gellir dadlau eu bod yn cael mwy o effaith ar fusnes. Er enghraifft, os ydych am fesur boddhad staff, gallech edrych ar:

- Brydlondeb amser cyrraedd
- Lefelau perfformiad
- Diwrnodau absenoldeb salwch
- Ymwneud â gwaith tîm
- Chwerthin/ymdeimlad o hwyl yn y gweithle

Pe byddech am fesur sgiliau trafod telerau, gallech geisio trafod senarios achos, gan ofyn cwestiynau wedi'u targedu ac arsylwi ar waith yn ei gyd-destun.

Defnyddiwch adborth oddi wrth hyfforddeion, cydweithwyr a rheolwyr i gael data ar gyfer asesiadau ansoddol.

Er enghraifft, os credwch y bydd yr hyfforddai yn gallu cyfathrebu'n fwy effeithiol â'ch staff, gallech fesur hyn drwy ofyn i'ch cydweithwyr sut y maent yn canfod y rheolwr cyn ei hyfforddiant, ac yna gofyn yr un cwestiynau wedyn ac unwaith eto ar ôl rhyw 6 mis. Gellid gwneud hyn ar lafar, neu drwy holiadur byr. Gallai'r cwestiynau gynnwys y rhai canlynol: ydy pethau wedi gwella, ydy pethau wedi newid; ydy'r staff yn hapusach o ganlyniad i hyn; ydyn nhw'n fwy bodlon, yn fwy cynhyrchiol, wedi'u hysbrydoli fwy i helpu i wneud gwahaniaeth?

Gwnewch yn siŵr bod **modd cyflawni'r** amcanion. Peidiwch â disgwyl gormod. Er enghraifft, fe fydd targedau gwerthu rhy uchelgeisiol yn torri calon rheolwr gwerthu.

#### *Canlyniadau i'r Sefydliad*

Mae'r canlyniadau i'r sefydliad yn manylu ar sut y mae perfformiad yr unigolyn o fudd i'r sefydliad. Lle bo hynny'n bosibl, ceisiwch fynegi pob amcan mewn termau ariannol trwy gyfrifo cost deilliant yr hyfforddiant. Gallai hyn gynnwys:

- Yr elw a enillwyd
- Yr amser a arbedwyd
- Y cynhyrchiant a gynyddwyd
- Yr absenoldeb a ataliwyd

Gallai dangosyddion ansoddol gynnwys newid yn niwylliant y sefydliad: fe fydd gweithwyr sy'n mwynhau dod i'r gwaith ac yn mwynhau eu gwaith yn fwy cynhyrchiol na'r rhai nad ydynt.

Mae sawl gwahanol fath o ddangosyddion perfformiad y gellir eu defnyddio i fanylu ar ganlyniadau i'r sefydliad. Mae'r rhain wedi'u deillio o ymchwil ac ymgynghori helaeth â busnesau yng Nghymru. Nid yw'r rhestr yn un gynhwysfawr o bell ffordd, ond mae'n darparu enghreifftiau o'r hyn y mae busnesau eraill yng Nghymru sy'n fach neu'n ganolig eu maint yn eu defnyddio ar hyn o bryd. Mae rhai ohonynt yn ddangosyddion tymor byr, tra bod eraill megis hyd gwasanaeth yn ddangosyddion tymor hir.

<b>BODDHAD CWSMERIAID</b>	<b>BODDHAD GWEITHWYR</b>
Bodddhad cwsmeriaid h.y. cyflymder ymateb, cyngor, gwybodaeth o nwyddau/gwasanaethau, bodddhad cyffredinol	Hyd gwasanaeth
Cwsmeriaid yn dychwelyd atoch	Trosiant staff
Busnes newydd trwy gwsmeriaid sy'n atgyfeirio eraill i chi	Lefelau salwch staff/absenoldeb
Gwell ymateb i gwsmeriaid	Gwell morâl ymhlith staff
Gwell perthynas â chyflenwyr/cwsmeriaid	Ymwneud â gwaith tîm ac arloesi prosesau
Gwelliannau o ran ansawdd yn arwain at fwy o deyrngarwch ymhlith cwsmeriaid a/neu busnes newydd	Cyflawniadau personol
Hyblygrwydd wrth ymateb i anghenion cwsmeriaid	Mwy o ddealltwriaeth o werth hyfforddi a datblygu Adnoddau Dynol yn gyffredinol
	Prydlondeb staff
<b>PERFFORMIAD CYNNYRCH/GWASANAETH</b>	<b>PERFFORMIAD ARIANNOL</b>
Gwell ansawdd	Lleihau cost cynnyrch arfaethedig
Nifer yr archebion hwyr	Cynnydd mewn proffidioldeb
Datblygu/cyflwyno cynnyrch/cynhyrchion/gwasanaeth(au) newydd	Cyfradd trosi gwerthiannau uwch
Gwell Ansawdd gwasanaeth (o'r dechrau i'r diwedd) h.y. colli/difrodi/munud olaf	Cyllid diogel
Gwell prosesau busnes	Cynnydd mewn trosiant
Cyflwyno systemau newydd	Cynnydd mewn gwerthiannau
Gweithgareddau sy'n gysylltiedig ag arloesedd, h.y. yn mabwysiadu technoleg newydd	Cynnydd mewn cyflogaeth
Gwella cynnyrch/gwasanaethau sy'n bodoli	Lleihau costau
	Cynnydd yn eich cyfran o'r farchnad
<b>TARGEDAU BUSNES ERAILL</b>	
Dylanwadu ar bobl	Amser i gynllunio
Cynllun busnes	Ffyrdd newydd o weithio
Rhyddhau amser	Ymwybyddiaeth o sut y byddwch yn treulio'ch amser
Cyfleoedd busnes newydd	Diffinio/cyfathrebu gweledigaeth y cwmni
Dirprwyo/Rheoli	Ymroddiad y staff
Rheoli prosesau	Cydnabyddiaeth y cyhoedd
Effeithiolrwydd y sefydliad	Gwell effeithlonrwydd yn yr arferion gweithio
Hyder yn y dyfodol	Olrhain prosiectau'n well a gwerthuso eu gwerth i'r cwmni
Cystadleugarwch	Cyfarfodydd mwy cynhyrchiol
Gallu cyrraedd marchnadoedd newydd	

Mae dewis y mesur perfformiad cywir i unrhyw fusnes penodol yn anodd oherwydd mae modd mesur pob dimensiwn o berfformiad busnes mewn sawl ffordd wahanol. Gellir asesu perfformiad cyflenwi, er enghraifft, trwy gyfrif nifer yr archebion sy'n cael eu cyflenwi mewn pryd, neu'r ganran o archebion sy'n cael eu cyflenwi mewn pryd. A beth am archebion sy'n

cyrraedd mewn pryd ond sy'n anghyflawn? Mae'n bwysig bod ag amrediad cytbwys o ddulliau mesur. Rhaid dadansoddi'r wybodaeth a gweithredu ar ei sail.

Fel yn achos perfformiad unigol, fe fydd angen ichi benderfynu sut y byddwch yn mesur y canlyniadau i'r sefydliad. Bydd angen ichi sicrhau bod y meini prawf a ddewiswch yn ystyrion i'ch busnes a bod modd eu mesur yn hawdd.

Mae'n bwysig **ailwerthuso** yn rheolaidd. Mae'n cynnig darlun mwy manwl ac yn dangos p'un a yw'r safonau gwell yn cael eu cadw.

### **Gwahanol ffordd o ddefnyddio'r Daflen Waith**

Mae sawl gwahanol ffordd o ddefnyddio'r daflen waith.

Er enghraifft, mae'n bosibl fod rheolwr am fynd ati i drefnu rhaglen reoli at ddibenion datblygiad personol. Trwy ddechrau yng ngham 3 gallwch weithio yn ôl a chysylltu'r datblygiad personol â sut y gall hefyd fod o fudd i'r busnes mewn ffordd sylweddol. H.y. trwy fynychu cwrs ar reoli prosiectau, mae'r rheolwr wedi dysgu rhai o'r sgiliau y mae eu hangen i reoli prosiect yn llwyddiannus, megis cynllunio, rheoli a phenderfynu. Mae hyn yn ei dro wedi golygu bod y prosiect y mae ef/hi yn gyfrifol amdano ar hyn o bryd wedi ei orffen cyn y disgwyl a than y gyllideb ddisgwyliedig.

Gallai enghraifft arall olygu bod gan staff dan reolwr llinell X o gwmni X drosiant staff uchel. Gwêl y Rheolwr-Gyfarwyddwr mai'r rheswm am hyn yw diffyg sgiliau rheoli yr unigolyn sy'n ceisio arwain y tîm dan sylw. Felly trwy helpu i ddatblygu'r unigolyn hwnnw, gellir defnyddio sefydlogrwydd y staff a'r gallu i'w cadw yn ddangosydd gwerthuso allweddol.

## 8. RHOI CYNLLUN ARBROFOL YR OFFERYN AR WAITH

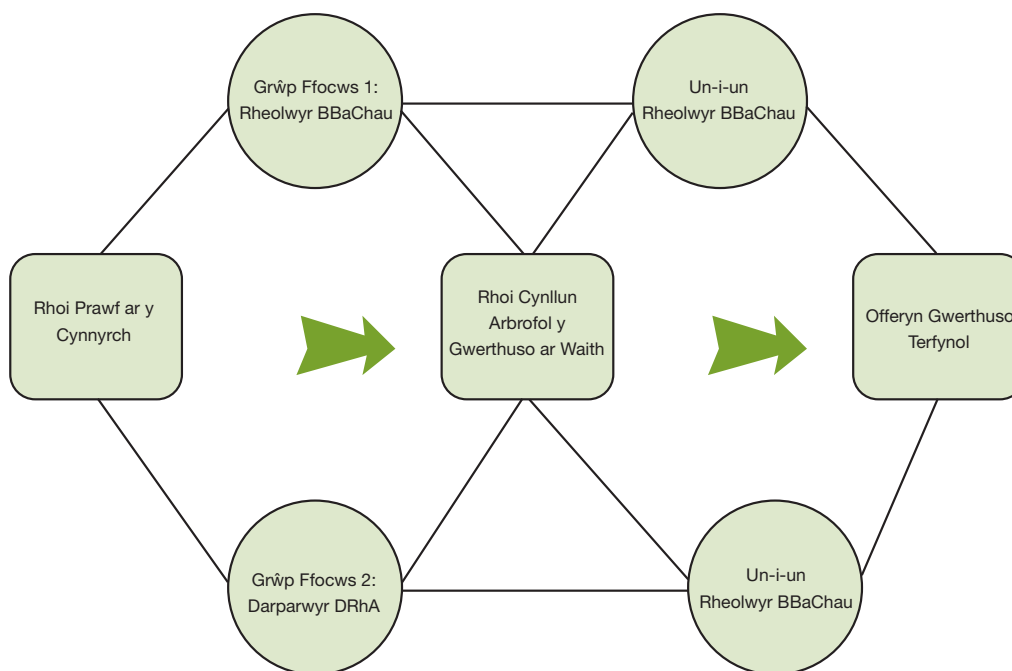
Rydym wedi rhoi cynllun arbrofol yr offeryn ar waith gyda nifer o reolwyr BBaChau trwy grwpiau ffocws a thrafodaethau un-i-un ac wedi derbyn adborth gwerthfawr ar ei ddilysrwydd, ei berthnasedd a'i addasrwydd.

Dangosir yn Ffigwr 3 y broses a fabwysiadwyd yn y cynllun arbrofol ac wrth roi'r offeryn gwerthuso ar brawf. O fewn yr amserlen a'r adnoddau sydd ar gael penderfynwyd mai grwpiau ffocws oedd y ffordd fwyaf cost-efeithiol o roi ein hateb arfaethedig ar brawf.

Er mwyn manteisio cymaint â phosibl ar y grwpiau ffocws, targedwyd rheolwyr BBaChau a oedd eisoes wedi cynnal DRhA. Cynhaliwyd grŵp ffocws ar wahân i ddarparwyr DRhA, gan sicrhau dull cynhwysol o drin y broses ddatblygu a'r cynllun arbrofol. Yn olaf, cynhaliwyd nifer o ymgynghoriadau un-i-un â BBaChau i gael adborth am yr offeryn.

Ceir trosolwg isod o ddeilliannau'r grwpiau ffocws. Mae darganfyddiadau manylach y grwpiau ffocws a'r dogfennau briffio i'w cael yn Atodiadau 2 a 3.

Ffigwr 3: Proses ar Gyfer Rhoi Cynllun Arbrofol yr Offeryn Gwerthuso ar Waith



## Crynodeb o Grŵp Ffocws 1: Rheolwyr BBaChau

Gwnaeth y grŵp ffocws cyntaf dargeddu rheolwyr BBaChau o amrywiaeth eang o sectorau ar wahanol gyfnodau yn eu twf sydd wedi cynnal DRhA yn ddiweddar neu sydd wrthi'n cynnal DRhA.

Teimlai'r tîm prosiect ei bod yn bwysig y dylai'r grŵp ffocws cyntaf fod yn archwiliadol ac yn agored, gan roi cyfle i reolwyr BBaChau rannu eu profiadau a'u meddyliau ynghylch mesur DRhA yn hytrach na derbyn yr offeryn a chael rhywrai'n gofyn beth oedd eu barn arno. Roedd y dull yma'n galluogi amgylchedd creadigol a oedd yn caniatáu rhoi'r fframwaith ar brawf.

Mynychodd saith rheolwr BBaCh yr achlysur, gan gynrychioli amrediad eang o sectorau a meintiau, gan gynnwys gweithgynhyrchu, cludiant a gwasanaethau. Gellir dod o hyd i restr o'r rheiny a fynychodd y grŵp ffocws yn Atodiad 3.

Trefnwyd y grŵp ffocws o amgylch pedwar cwestiwn allweddol:

- Pam gwnaethoch chi benderfynu ymgymryd â DRhA?
- Pa wahaniaeth wnaeth hyn (i chi ac i'r sefydliad)?
- Sut fyddwch chi'n mesur effaith DRhA ar berfformiad eich cwmni?
- Pa fesuriadau y credwch a fyddai'n briodol i BBaChau sy'n cyflogi llai nag 20 o bobl?

Roedd y grŵp ffocws yn darparu golwg ar resymwaith rheolwyr BBaChau dros ddechrau DRhA, a oedd yn amrywio o fod eisiau datblygu sgiliau penodol i resymau y gellid dweud eu bod yn llai sylweddol:

*“ar y pryd doeddwn i ddim yn meddwl bod yna unrhyw beth penodol oedd angen ei ddatblygu ynof i; roedd yn rhywbeth mwy holistig na hynny.”*

Fe ddarparodd y rheolwyr BBaChau sawl enghraifft o'r manteision a ddaeth i'w rhan wrth ymgymryd â DRhA ar lefel unigolion a lefel y sefydliad fel ei gilydd. Yn ddiddorol, roedd y rhan fwyaf yn tueddu i ganolbwyntio ar effaith DRhA yn y gweithle:

*“Fe drawsnewidiodd fy nghwmni yn llwyr ac nid oes yn rhaid i mi wneud gwaith ymarferol o gwbl bellach, yn wahanol iawn i'm hen sefyllfa. Mae pawb bellach yn gyfrifol am ei ran yn y busnes ac mae gennym bwrpas cyffredin; mae pawb yn deall ei rôl yn y cynllun. A gallaf i dreulio f'amser i gyd bron yn gofalu am y strategaeth ac yn chwilio am y cyfleoedd a'r cyfeiriadau newydd, felly rwyf wrthi'n cynllunio'r flwyddyn ar ôl nesaf yn hytrach nag yn datrys panig yr wythnos hon. Fyddech chi ddim yn adnabod unrhyw faes yn y busnes o'i gymharu â'r hyn ydoedd yn 2000.”*

*“Gan ddefnyddio cyfatebiaeth â phorthladd lle mae fferi yn teithio o'r naill borthladd i'r llall, rwyf bellach wedi symud ymaith o unrhyw beth sy'n mynd yn ôl ac ymlaen. Rwy'n edrych ar ba borthladdoedd y dylem ni fynd iddyn nhw nesaf, dyna'r gwahaniaeth, dyna lle dwi wedi newid.”*

Mae'r gallu i gynllunio ar gyfer y dyfodol yn fantais sefydliadol eglur sy'n codi yn sgîl DRhA. Mae'n hysbys fod y rhan fwyaf o fusnesau bychain yn treulio'r rhan fwyaf o'u hamser yn 'trin argyfyngau' heb fawr o amser neu heb amser o gwbl i gynllunio ar gyfer dyfodol eu busnes, ond mae ymchwil yn dangos bod busnesau llwyddiannus yn strategol eu golygwedd ac yn cynllunio i'r dyfodol:

*“Rydym bellach yn edrych ymlaen pedair blynedd ... a dydw i erioed wedi gweithio yn y ffordd yna o'r blaen.”*

*“Mae ein cydweithwyr wedi gweld newid ynom ni ac yn y ffordd rydyn ni'n cynllunio ... ac mae hynny'n dechrau newid y sefydliad yn sylfaenol erbyn hyn.”*

Pan ofynnwyd i gyfranogwyr a fyddant yn mesur effaith eu DRhA, roedd yr ymateb yn gymysg. Ni fydd rhai yn ymdrechu i'w fesur o gwbl. Bydd eraill yn defnyddio dulliau anffurfiol, tra bod gan nifer fechan fetrigau ffurfiol y byddant yn eu defnyddio, er enghraifft boddhad cwsmeriaid. Cyflwynwyd rhai awgrymiadau defnyddiol ar gyfer dangosyddion perfformiad, ond ni fydd yr un o'r rhain yn gweithio trwy'r amser i bob BBaCh, ond gallai'r rhan fwyaf o BBaChau ddefnyddio rhai ohonynt i weld a yw DRhA yn gwneud gwahaniaeth. Mae'r rhain wedi'u hymgorffori i'r nodiadau cyfarwyddyd ar yr offeryn gwerthuso.

*“Rydw i'n meddwl...rhyw fath o arfarniad perfformiad. Mynd ati i eistedd a siarad â nhw yw'r peth sylfaenol. A ydyn nhw'n cyflawni'r targedau rydych chi am iddyn nhw eu cyflawni, ble mae'r bylchau, a ydy hynny'n achosi bwlch o ran dysgu a datblygu, creu rhaglen datblygu personol i'r person hwnnw. Dyna'r pwynt lle byddwch, gyda'ch gilydd, yn dechrau adnabod meysydd lle gellir gwella.”*

*“Dyna beth fyddwch chi'n ei wneud â'ch cyflenwyr, byddwch chi'n gofyn iddyn nhw osod dedleins, gwneud gwaith o ansawdd a chyflenwi o fewn y gyllideb. Pam na wnewch chi yr un peth gyda'ch gweithwyr ... maen nhw wedi ymrwymo i chi, ac os ydyn nhw'n gallu cyflawni hyn, yna byddwch chi'n cyflawni'r hyn roeddech chi am ei wneud, a byddwch chi'n gwybod eu bod nhw'n gweithio'n effeithiol ... oherwydd mae hyn yn dechrau o'r brig.”*

Sylw diddorol gan un cyfranogwr ynglŷn â pham y gallai busnesau bach fod yn anfodlon cynnig hyfforddiant a datblygiad:

*“Mae'n ymddangos bod yna ffactor ofn, yn enwedig ymhlith busnesau llai, y bydd pobl yn gadael os byddwch chi'n eu hyfforddi nhw ... fe ddylech chi fod yn fwy ofnus y byddan nhw'n aros a chithau heb eu hyfforddi nhw.”*

## **Crynodeb o Grŵp Ffocws 2: Darparwyr DRhA**

Er bod yr offeryn wedi'i gynllunio'n bennaf i fusnesau gwblhau eu gwerthusiad eu hunain o effaith gweithgaredd DRhA ar eu sefydliadau, mae darparwyr DRhA yn rhan bwysig o'r hafaliad, yn enwedig yn achos effeithiau tymor hir cynyddu'r galw am DRhA.

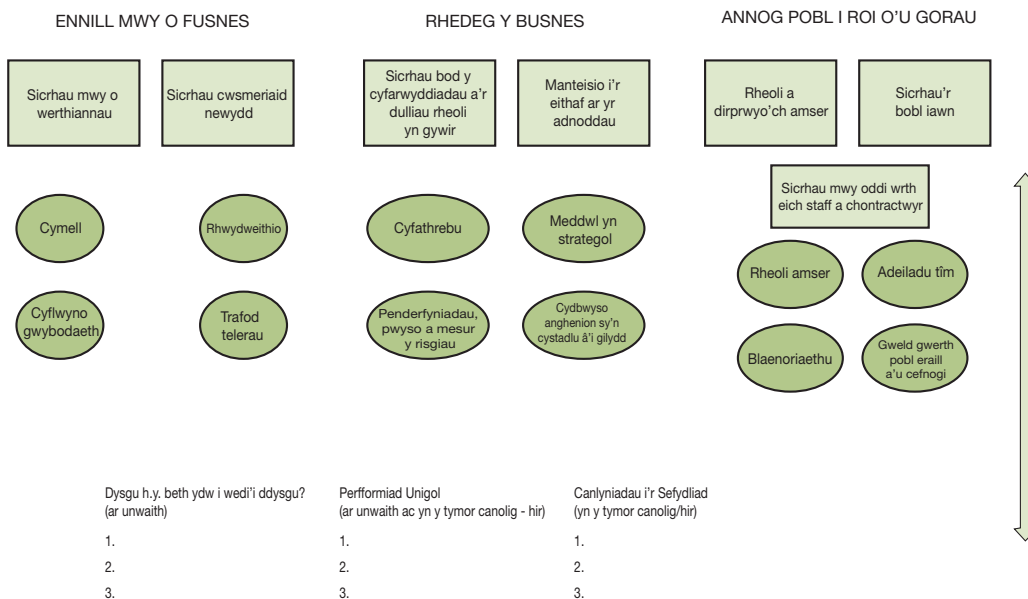
Roedd yr ail grŵp ffocws yn targedu busnesau allweddol/darparwyr DRhA (gan gynnig gwahanol fathau a lefelau o DRhA) er mwyn ystyried a oedd y cymwyseddau rheoli ac arwain yr ydym wedi'u datblygu yn berthnasol ac yn briodol. Mae rhestr o'r rheiny a fynychodd y grŵp ffocws i'w gweld yn Atodiad 4.

Trefnwyd y grŵp ffocws o amgylch y cwestiynau canlynol:

- Pa offer fyddwch chi'n eu defnyddio ar hyn o bryd i fesur effeithiolrwydd eich rhaglenni hyfforddi a datblygu eich hun?
- Beth yn eich barn chi yw'r dangosyddion allweddol wrth fesur effaith DRhA ar berfformiad busnes bach?
- Beth yw'ch barn ar y fframwaith? Unrhyw beth rydych yn ei gasáu/ei hoffi – awgrymiadau ar gyfer gwella/addasu?

Cyflwynwyd y fframwaith yn Ffigur 4 isod i gyfranogwyr fel sail i'r drafodaeth.

Ffigwr 4: Fframwaith Gwerthuso



Addaswyd o SFEDI

Ceir amlinellid isod o grynodeb o adborth yr ail grŵp ffocws.

Yn ddiddorol, pan ofynnwyd, "Pa offer fyddwch chi'n eu defnyddio ar hyn o bryd i fesur effeithiolrwydd eich rhaglenni hyfforddi a datblygu eich hun?" fe siaradodd y rhan fwyaf o ddarparwyr am fanteision DRhA i'r sefydliad, yn hytrach nag effeithiolrwydd cyffredinol y rhaglen neu'r fenter. Mae hyn yn cyferbynnu â'r ymchwil pen desg sy'n dangos bod y rhan fwyaf o ddarparwyr yn defnyddio 'dalenni llawen' yn unig i werthuso'u DRhA.

Bydd rhai darparwyr yn arddel dull cyfannol o drin DRhA gan edrych arno o'r safbwynt busnes yn hytrach na sgiliau unigol yn unig:

*"Cyn siarad am hyfforddiant, byddwch chi'n siarad am ddatblygu busnes a thwf busnes, ac mae'n digwydd dod drwy hyfforddiant ac arweinyddiaeth, ond mewn gwirionedd mae'n ymwneud â'r busnes a lle mae'r busnes am fynd a lle maen nhw am lwyddo."*

Fel yn achos y grŵp ffocws cyntaf, roedd y cyfranogwyr yn cydnabod yr anhawster a gaent i gadw gweithgareddau DRhA ar wahân i agweddau eraill ar y busnes i ddarganfod ai dyma achosodd y newid ym mherfformiad y busnes.

*"Rhaid mynd i'r afael â hyn ar lefel feintiol galed ond rhaid sicrhau cydbwysedd trwy ddefnyddio lefel mwy ansoddol hefyd ... ac yna mae angen unioni'r ddwy mewn rhyw ffordd neu'i gilydd."*

Gofynnwyd yr un cwestiwn i'r cyfranogion â'r grŵp ffocws cyntaf, sef 'Beth yn eich barn chi yw'r dangosyddion allweddol wrth fesur effaith DRhA ar berfformiad busnes bach?'

Yn ddiddorol, roedd grŵp ffocws y darparwyr yn tueddu i siarad yn gyffredinol am faterion, tra bod rheolwyr BBaChau y grŵp ffocws cyntaf yn canolbwyntio fwy ar ddatrysiadau ymarferol.

*“Yn y pen draw, mae’n ymwneud â phroffidioldeb, cyflogaeth a throsiant.”*

*“Nodi’r anghenion i gychwyn, ac yna mynd i’r afael â’r broblem honno. Rydych chi wedi nodi’r problemau yn y lle cyntaf, dyna beth yw’r gwerthuso.”*

*“Mae’r modd y bydd BBaChau yn mesur eu gwelliant yn fympwyl.”*

Roedd y cyferbyniad rhwng y ddau grŵp ffocws o ran y gwahanol drafodaethau yn ddiddorol dros ben; roedd y ddau fel ei gilydd yn darparu cyfraniadau gwahanol ond gwerthfawr. Roedd yn galonogol gweld bod darparwyr DRhA yn mynd y tu hwnt i’r ‘dalenni llawen’ wrth werthuso’u rhaglenni a’u mentrau. Bydd darparwyr hefyd yn tueddu i edrych ar DRhA o safbwynt y busnes yn hytrach na chanolbwyntio ar unigolyn.

## **Adborth un-i-un BBaChau**

Wedi ystyried sylwadau rheolwyr BBaChau a darparwyr DRhA, cyflwynwyd yr offeryn gwerthuso, ynghyd â nodiadau cyfarwyddyd, i nifer o reolwyr BBaChau, a gofynnwyd am adborth unigol oddi wrthynt.

Trwy ddefnyddio’r offeryn ar gynllun arbrolfol, roedd yn bwysig targedu pobl sydd wedi mynd ati i gynnal gwahanol fathau o weithgareddau DRhA, yn ogystal â gwahanol sectorau a phrofiadau i sicrhau bod yr offeryn sy’n cael ei ddefnyddio yn generig (h.y. cwrs deuddydd ar reoli amser, yn hytrach na rhaglen fentora 6-mis). Gofynnwyd i aelodau’r grŵp ffocws cyntaf dynnu ar y gwahanol fathau o DRhA y maent wedi rhoi cynnig arnynt. Roeddem wedi gobeithio y byddem yn derbyn atgyfeiriadau o’r ail grŵp ffocws, ond ni ddigwyddodd hyn.

Gofynnwyd i reolwyr BBaChau unigol am adborth ar y materion canlynol:

- Ydy hyn yn rhwydd ei ddeall/ei ddilyn?
- Oes yna unrhyw ddarnau o’r cyfarwyddyd y teimlwch y dylid eu hehangu/cwtogi arnynt?
- Ydy hyn yn rhywbeth y byddech yn ystyried ei ddefnyddio?
- Ydych chi’n credu y byddai busnesau bychain a rheolwyr yn cael budd o’i gwblhau?
- Oes gennych chi unrhyw awgrymiadau ar gyfer ei wella?

Croesawyd yr offeryn gan reolwyr BBaChau.

Cafodd pob rheolwr BBaCh hi’n hawdd iawn ei ddilyn, ac ni wnaethant awgrymu unrhyw newidiadau. Fe wnaeth rai sylw ar symlrwydd y cyfan a’r amser cymharol fyr yr oedd ei angen i’w gwblhau. Dywedodd y mwyafrif llethol y byddent yn ei ddefnyddio. Mae un o’r rheolwyr BBaChau eisoes yn ei ddefnyddio fel rhan o’u hasesiad DRhA. Disgrifiodd un rheolwr BBaCh y nodiadau cyfarwyddyd a’r daflen waith fel rhai a oedd yn *“ardderchog, ac yn hawdd eu dilyn a’u deall”*, ond pwysleisiodd yr angen i’w cwblhau’n hyblyg ar y cyd.

## CASGLIADAU

---

Mae'r astudiaeth hon wedi ymchwilio'n helaeth i ddangosyddion perfformiad busnes sydd eisoes yn bodoli a chymwyseddau/sgiliau rheoli ac arwain. Er bod digonedd o gyhoeddiadau ar werthuso a dangosyddion perfformiad, mae wedi dangos mai ychydig iawn sydd allan yna ynghylch beth sy'n cael ei wneud yn wirioneddol mewn BBaChau.

Mae'r mwyafrif o'r fframweithiau a'r cymwyseddau sy'n bodoli eisoes wedi'u datblygu ar gyfer sefydliadau mwy. Mae'n amlwg bod perthnasedd y rhain yn amheus i BBaChau oherwydd eu gwahanol anghenion a gofynion.

Mae'r astudiaeth hon wedi darparu ymchwil arloesol ym maes gwerthuso effaith DRhA ar berfformiad busnes bach. Mae wedi darparu ffordd o helpu BBaChau i fesur effaith eu gweithgareddau DRhA ar berfformiad y busnes.

Mae Adran 5 yr adroddiad wedi dwyn sylw at y problemau a gafodd lawer o'r BBaChau wrth ddefnyddio dangosyddion perfformiad, ac anawsterau ymchwil i'r maes yma yn sgîl natur mympwyol bywyd BBaCh a'r anawsterau wrth ddatblygu offeryn i ddangos lliaws y gwahanol gyfleoedd DRhA sy'n bodoli.

Er gwaethaf hynny, rydym wedi datblygu offeryn gwerthuso a nodiadau cyfarwyddyd ar gyfer BBaChau a'u rheolwyr sy'n buddsoddi mewn DRhA. Cynhaliwyd cynllun arbrolfol llwyddiannus gyda grŵp o reolwyr BBaChau a darparwyr DRhA trwy ddau grŵp ffocws ar wahân ac ymgynghoriadau un-i-un. Mae un rheolwr BBaCh eisoes wedi defnyddio'r offeryn i'w helpu â'u hasesiad BMP.

Roedd y gwahanol ymatebion oddi wrth y ddau grŵp ffocws yn agwedd wirioneddol ddiddorol ar yr astudiaeth hon. Pwysleisiodd darparwyr DRhA yn gyffredinol sut y dylai proffidioldeb, trosiant a chyflogaeth fod yn brif ddangosyddion (er eu bod yn cydnabod anawsterau hyn). Fodd bynnag, ni chanolbwyntiodd rheolwyr y BBaChau ar y dangosyddion hyn, ac yn lle hynny, fe wnaethant drafod newidiadau mewn ymddygiad y credent fod DRhA yn effeithio fwyaf arnynt.

Nid oedd y grŵp rheolwyr BBaChau hwn yn pryderu ynghylch cyfrifo'r trosiant ychwanegol o ganlyniad i'r DRhA. Roedd ganddynt fwy o ddiddordeb yn yr effaith y gallent ei gweld ar eu busnes o ddydd i ddydd.

Yr her yw fod y grŵp ffocws cyntaf o reolwyr BBaChau wedi awgrymu bod DRhA wedi dangos nad ydynt yn disgwyl i DRhA effeithio'n uniongyrchol ar drosiant, ond maent yn ei ystyried yn rhywbeth sy'n dylanwadu'n bennaf ar ymddygiad ac y gallai hynny yn ei dro effeithio ar dwf a phroffidioldeb.

Mae'r offeryn yn ei gamau cynharaf, ac fe fydd angen ei ddatblygu ymhellach wrth i BBaChau roi cynnig arno. Fodd bynnag, credwn fod iddo botensial ac y gallai ddod yn rhan bwysig o benderfyniadau'r rheolwyr ynghylch DRhA. Disgwylir hefyd y gallai cyrff ariannu ddefnyddio'r offeryn i'w helpu i gyfiawnhau buddsoddi mewn DRhA.

Yn y tymor hir, dylai fod ganddo'r potensial i ddarparu asesiad ansoddol o wahanol gyfleoedd DRhA (o ystyried yr oddeutu 17,000 o wahanol gyfleoedd sydd ar gael i BBaChau yng Nghymru<sup>28</sup>) ac fe allai ysgogi'r nifer sy'n manteisio ar DRhA trwy ddangos sut y byddai o fudd i BBaChau sydd yn aml yn ddrwgdybus ynghylch p'un a fydd yn gallu gwneud gwahaniaeth i elw cwmni ai peidio, ac felly a yw'n werth y buddsoddiad.

# ARGYMHELLION

---

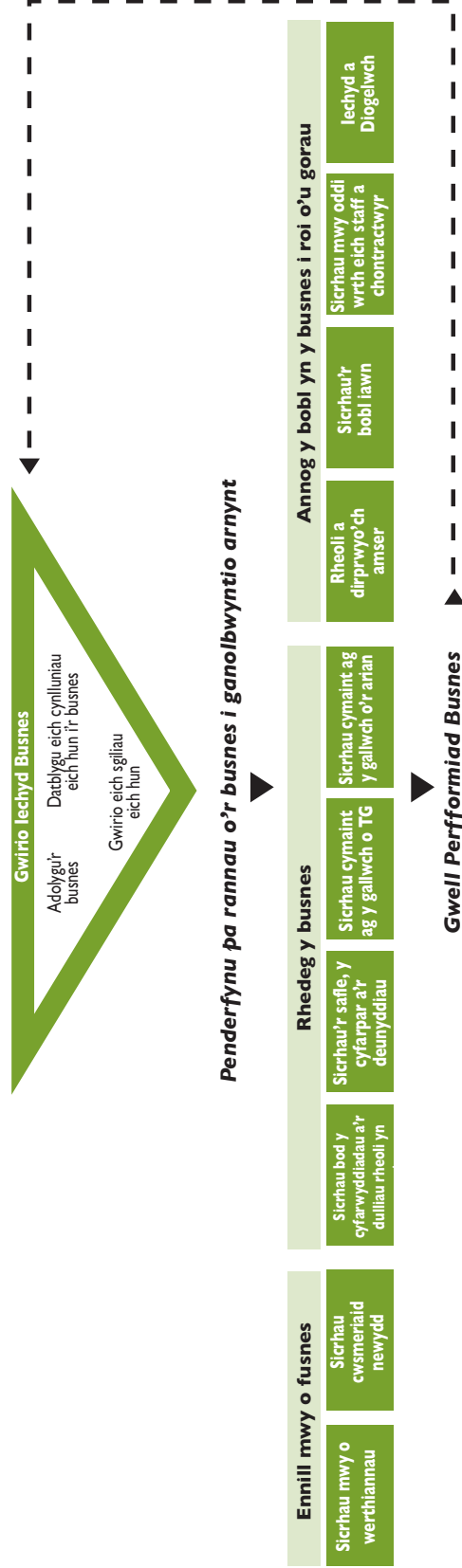
Amlinellir isod ein hargymhellion allweddol:

- Er bod croeso i'r offer ymhlith rheolwyr y BBaChau a oedd yn rhan o'r cynllun arbrofol, argymhellwn fod y deunydd yn cael ei roi ar brawf yn ehangach ar draws amrediad eang o BBaChau yng Nghymru.
- Argymhellwn cynnal cyfarfod briffio â darparwyr DRhA a rheolwyr BBaChau i gynyddu ymwybyddiaeth o'r offeryn gwerthuso. Awgrymwn y gellid gwahodd y BBaChau sydd wedi cael yr offeryn yn ddefnyddiol i siarad yn yr achlysur.
- Mae'r offeryn hwn wedi'i ddefnyddio'n llwyddiannus yn ystod cynllun arbrofol gyda'r rheiny oedd eisoes yn defnyddio DRhA. Mewn gwirionedd, yr her yw ceisio cyrraedd y rheiny nad ydynt yn defnyddio DRhA. Trwy fabwysiadu'r offeryn hwn yn llwyddiannus, gellir cynhyrchu astudiaethau achos gan brofi buddion DRhA yn eglur. Yna gellir lledaenu'r rhain i'r BBaChau nad ydynt wrthi'n defnyddio DRhA.
- Gellir ymgorffori'r offeryn gwerthuso fel rhan o broses fentora â rheolwyr BBaChau.
- Byddem yn argymhell bod y nodiadau cyfarwyddyd rydym wedi'u datblygu yn cael eu cynhyrchu ar ffurf llyfryn.
- Gan mai ychydig ymchwil yn unig oedd i sut i'w ddefnyddio yn yr amgylchedd BBaChau, mae'r offeryn rydym wedi'i ddatblygu wedi cynhyrchu gwybodaeth newydd yn y maes, a dylid lledaenu hyn yn eang mewn gwefannau, cyhoeddiadau a chynadleddau.
- Mae'r offeryn wedi'i gynllunio i helpu busnesau i hunanwerthuso effaith DRhA ar berfformiad eu busnes. Yr hyn nad yw'n ei wneud yw helpu BBaChau i benderfynu pa raglen hyfforddi neu ddatblygu fydd yn addas i'w hanghenion. O ystyried lliaws y cyfleoedd DRhA sydd ar gael, fe fyddai'n ddefnyddiol iawn pe gellid estyn yr offeryn i ymgorffori'r elfen hon.

# ATODIAD I

## Crynodeb o Safonau SFEDI

### Sut i ddefnyddio Safonau SFEDI i Ddatblygu eich Busnes



## ATODIAD 2

---

### **Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth**

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

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

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

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

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

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

Bwriedir i'r safonau fod yn feincnodau arfer gorau.

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

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

Rhestrir isod brif benawdau'r unedau.

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

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

**A. Hunanreoli a sgiliau personol**

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

**B Darparu cyfeiriad**

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

**C. Hwyluso newid**

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

**Ch. Gweithio gyda phobl**

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

**D. Defnyddio adnoddau**

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

**Dd. Cyflawni canlyniadau**

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

## ATODIAD 3

### Grŵp Ffocws 1: Rheolwyr BBaChau

#### Dogfen briffio

Rydym wrthi'n gweithio â Chyngor Rheolaeth Cymru i ddarganfod ffyrdd o werthuso effaith datblygu rheolwyr ac arweinwyr ar berfformiad busnesau bychain a chanolog eu maint.

Y nod yw dod o hyd i ddatrysiadau i fynd i'r afael â'r ddwy broblem ganlynol

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

h.y. datblygu offeryn/fframwaith i'r sefydliadau allu asesu deilliannau ac effaith eu gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

Mae hon yn astudiaeth arloesol, a'r gobaith yw y byddwn yn arwain y ffordd i weddill y DU.

Un o gydrannau hanfodol yr astudiaeth yw clywed barn werthfawr pobl fel chi sydd wedi cwblhau rhaglen datblygu rheolwyr/arweinwyr yn ddiweddar.

Yn dilyn ein gwahoddiad i ginio ar 16eg Mehefin yng Nghaerdydd, byddem yn eithriadol o ddiolchgar pe byddech yn gallu treulio hyd at awr ar ôl cinio yn trafod rhai o'r materion hyn.

Gwnaeth y grŵp ffocws cyntaf dargedu rheolwyr BBaChau o amrywiaeth eang o sectorau ar wahanol gyfnodau yn eu twf sydd wedi cynnal DRhA yn ddiweddar neu wrthi'n cynnal DRhA.

Teimlai'r tîm prosiect ei bod yn bwysig y dylai'r grŵp ffocws cyntaf fod yn archwiliadol ac yn agored, gan roi cyfle i reolwyr BBaChau rannu eu profiadau a'u meddyliau ynghylch mesur DRhA yn hytrach na derbyn yr offeryn a chael rhywrai'n gofyn beth oedd eu barn arno. Roedd y dull yma'n galluogi amgylchedd creadigol a oedd yn caniatáu rhoi'r fframwaith ar brawf.

Mae'r Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd newydd orffen cyflenwi rhaglen datblygu arweinwyr 15 mis o'r enw 'Cynnal Twf Proffidiol' (CTP). Cymerodd dros 40 o reolwyr BBaChau o bob rhan o Dde Cymru ran, a gwahoddwyd detholiad ohonynt i fynychu'r grŵp ffocws cyntaf.

Mynychodd 7 rheolwr BBaCh yr achlysur, gan gynrychioli amrediad eang o sectorau a meintiau, gan gynnwys gweithgynhyrchu, cludiant a gwasanaethau. Gellir dod o hyd i restr o'r rheiny a fynychodd y grŵp ffocws yn Atodiad 6.

Trefnwyd y grŵp ffocws o amgylch pedwar cwestiwn allweddol:

- Pam gwnaethoch chi benderfynu ymgymryd â DRhA?
- Pa wahaniaeth wnaeth hyn (i chi a'r sefydliad)?
- Sut fyddwch chi'n mesur effaith DRhA ar berfformiad eich cwmni?
- Pa fesuriadau y credwch a fyddai'n briodol i BBaChau sy'n cyflogi llai nag 20 o bobl?

Ceir crynodeb ar y tudalennau sy'n dilyn o'r pwyntiau perthnasol a godwyd yn y grŵp ffocws.

## **Pam gwnaethoch chi benderfynu ymgymryd â DRhA?**

Fel y gellid disgwyl, fe arweiniodd y cwestiwn 'pam gwnaethoch chi benderfynu ymgymryd â DRhA?' at ymateb eang iawn. Roedd rhesymu pobl dros ymgymryd â DRhA yn amrywio o fod am ddatblygu sgiliau penodol.

*" i ddatblygu fy sgiliau arwain."*

*"Gallwn i weld y budd a gafodd fy rheolwr o'r cwrs ...gallwn weld sut y byddwn i'n gallu mabwysiadu'r pethau hynny a'u cymhwyso i fy nhîm i i'w wella."*

i resymau mwy cyffredinol, y gellid dadlau eu bod yn llai sylweddol:

*"ar y pryd doeddwn i ddim yn meddwl bod yna unrhyw beth penodol oedd angen ei ddatblygu ynof i; roedd yn rhywbeth mwy holistig na hynny."*

*"Roeddwn i wedi bod yn rhedeg fy musnes fy hun ers 8 mlynedd ... fe wawriodd arna' i'n raddol nad oeddwn i'n gwybod dim am fusnes na rheolaeth nac arweinyddiaeth, ac mewn gwirionedd doedd gen i ddim busnes...Fi oedd yn gwneud pob penderfyniad."*

## **Pa wahaniaeth wnaeth hyn?**

Yna, gofynnwyd i'r cyfranogion 'pa wahaniaeth wnaeth hyn?' Rhannwyd y cwestiwn yn ddau faes; yn gyntaf y manteision i'r unigolyn, ac yn ail, y manteision i'r sefydliad.

Er bod aelodau'r grwpiau ffocws oll wedi bod ar yr un rhaglen DRhA (CTP), roedd yr effaith arnynt yn amrywiol. Gallent hefyd dynnu ar achlysuron DRhA eraill yr oeddent wedi cael budd ohonynt.

### **• Manteision ymgymryd â DRhA i'r unigolyn**

Yn ddi-ddorol, er i ni ofyn i'r cyfranogwyr ganolbwyntio i ddechrau ar sut y mae rhaglenni DRhA wedi bod o fudd iddynt fel unigolion, roedd y rhan fwyaf yn tueddu i ganolbwyntio ar effaith DRhA yn y gweithle. Fodd bynnag, rhoddir isod enghreifftiau o fanteision i'r unigolion:

*"...deall beth oedd fy nodau, a sut roeddwn i am eu cyrraedd."*

*"Mater o fod yn ymwybodol o sut rydych chi'n treulio'ch amser ydyw."*

*"...rhoddodd yr hyder i mi symud allan o rôl Adnoddau Dynol i mewn i rôl rheolwr atebol/gwasanaethau cwsmeriaid/cyfarwyddwr gweithrediadau; newid a oedd yn torri tir newydd yn y busnes."*

*"Roeddwn i'n dysgu sgiliau newydd, roeddwn i'n datblygu dulliau newydd o siarad â phobl ac rwy'n gredwr cryf ... mai dim ond os yw gweithwyr y sefydliad yn cydweithio y gall y sefydliad wneud elw. Mae mynd ar gwrs datblygu rheolwyr bob amser wedi fy helpu i trwy f'atgoffa i sut i annog pobl i ganolbwyntio ar yr hyn yr oeddem am ei wneud, a datblygu technegau newydd o ran mesurau a chymhelliant i'r staff."*

*"Roeddwn i wedi treulio deuddydd ysgogol ... gyda phobl a osododd her o'm blaen i a gofyn llawer iawn o gwestiynau, a rhywsut roedd hynny wedi gorfodi f'ymennydd i weithio mewn ffordd lawer mwy effeithiol."*

*"Gan ddefnyddio cyfatebiaeth â phorthladd lle mae fferi yn teithio o'r naill borthladd i'r llall, rwyf bellach wedi symud ymaith o unrhyw beth sy'n mynd yn ôl ac ymlaen. Rwy'n edrych ar ba borthladdoedd y dylem ni fynd iddyn nhw nesaf, dyna'r gwahaniaeth, dyna lle dwi wedi newid."*

- **Manteision ymgymryd â DRhA i'r sefydliad**

Roedd llawer o'r manteision y soniodd y cyfranogwyr amdanynt yn ymwneud â sut y gwnaeth y newid yn eu hymddygiad (o ganlyniad i DRhA) arwain at newidiadau positif yn eu cydweithwyr ac, o ganlyniad i hynny, ar berfformiad y busnes. Mae'n bosibl mai'r ffaith eu bod oll wedi mynd ati i ddilyn yr un rhaglen DRhA oedd yn rhannol gyfrifol am hyn. Fodd bynnag, mae dilyn rhaglen DRhA yn darparu nifer o fanteision eglur i'r busnes.

*"Rheolwr dibrofiad ar y naw oeddwn i ... ar gwrs datblygu rheolwyr cyn hynny ... fe ddysgais i bethau ar y cwrs ... ond wnes i ddim rhoi ond ychydig o'r syniadau ar waith, a hynny'n llugoer. Ond ar y cwrs yma mi wnes i hynny yn bendant ... daeth y gwahaniaeth pan ddaethon nhw (y staff) ata' i a minnau'n dweud wrthyn nhw wel beth hoffech chi ei wneud am hynny ... ar ôl peth amser, fe arweiniodd at lai o bobl yn dod trwy'r drws gyda phroblem, aethon nhw ati i ddatrys eu problemau eu hunain, ac roedd eu perfformiad lawer yn well o ganlyniad i hyn."*

Teimlodd cyfranogwr arall fantais debyg:

*"... oherwydd roedd yn rhaid iddyn nhw ddarganfod datrysiaid gyda'i gilydd a pheidio â dod â phroblemau ata' i. Yn hytrach, roedden nhw'n dod ag atebion ata i, dyna oedd y newid mawr, dyna oedd y newid tyngedfennol."*

Ymhlith y manteision eraill i fusnes mae'r canlynol:

*"sichrau eu bod nhw (y staff) yn cyflawni'r hyn roedden nhw wedi ymrwymo iddo."*

*"Roedd y weledigaeth a'r gwerthoedd yn werthfawr iawn i mi, a thrwy fy nhîm uwch reolwyr, fe ddadleuais fod gennym ni werthoedd ond dim gweledigaeth; bellach mae gennym ni weledigaeth ein hunain."*

*"dylanwadu ar y tîm uwch-reolwyr."*

*"Rwyf wedi bod llawer yn fwy myfyriol yn y ffordd y bydda' i'n trin tasgau ac yn y ffordd y bydda' i'n rhyngweithio â chleientiaid."*

*"rhwydweithio – rwyf wedi datblygu cynghrair strategol."*

Fodd bynnag, roedd rhai manteision yn fwy sylweddol nag eraill:

*"Fe drawsnewidiodd fy nghwmni yn llwyr ac nid oes yn rhaid i mi wneud gwaith ymarferol o gwbl bellach, yn wahanol iawn i'm hen sefyllfa. Mae pawb bellach yn gyfrifol am ei ran yn y busnes ac mae gennym bwrpas cyffredin; mae pawb yn deall ei rôl yn y cynllun. A gallaf i dreulio f'amser i gyd bron yn gofalu am y strategaeth ac yn chwilio am y cyfleoedd a'r cyfeiriadau newydd, felly rwyf wrthi'n cynllunio'r flwyddyn ar ôl nesaf yn hytrach nag yn datrys panig yr wythnos hon. Fyddech chi ddim yn adnabod unrhyw faes yn y busnes o'i gymharu â'r hyn ydoedd yn 2000."*

*"... fe helpodd fi i ddatblygu cynllun busnes; fe helpodd fi i sichrau cyllid."*

*"Rwyf newydd sichrau ... gwerthfawr iawn sy'n golygu bod fy nghleient nawr yn gallu mynd ati i roi cynllun buddsoddi 25 mlynedd ar waith yn eu llinell gynhyrchu. Rwyf wedi rheoli'r broses honno ac wedi mabwysiadu llawer o'r pethau a ddysgais oddi wrth CTP trwy weithio â'r rheolwr gyfarwyddwr, sef cyfarwyddwr technegol sefydliad y cleient. Dyma BBaCh sy'n gwneud gwahaniaeth i gwmni mawr iawn, a byddwn ni'n tyfu."*

Mae'r gallu i gynllunio ar gyfer y dyfodol yn fantais sefydliadol eglur sy'n codi yn sgîl DRhA. Mae'n hysbys fod y rhan fwyaf o fusnesau bychain yn treulio'r rhan fwyaf o'u hamser yn 'trin argyfyngau' heb fawr o amser neu heb amser o gwbl i gynllunio ar gyfer dyfodol eu busnes, ond mae ymchwil yn dangos bod busnesau llwyddiannus yn strategol eu golygwedd ac yn cynllunio i'r dyfodol.

"Rydym bellach yn edrych ymlaen pedair blynedd ... a dydw i erioed wedi gweithio yn y ffordd yna o'r blaen."

"Mae ein cydweithwyr wedi gweld gwahaniaeth ynom ni, ac yn y ffordd y byddwn ni'n cynllunio... a bellach mae hynny'n dechrau newid y sefydliad yn sylfaenol oherwydd os yw'ch holl arbenigwyr swyddogaethol yn cydweithio ar gynlluniau pedair blynedd, yna fe wyddoch yn union lle rydych chi'n mynd; mae pawb yn mynd i'r un cyfeiriad."

"Enghraifft o gwmni roeddwn i'n hyfforddwr iddo ... ni allai cwmni meddalwedd ddatblygu'r meddalwedd o fewn cyfnod byr; fel arfer bydden nhw' n cychwyn a byth yn siŵr pa bryd y bydden nhw'n gorffen y gwaith ... fis Mawrth eleni, gwnaethan nhw ddechrau cyflenwi'r meddalwedd a'i drwyddedu. Fydden nhw byth wedi gallu gwneud hyn o'r blaen. Ond ar yr un pryd ... maen nhw wedi dysgu sut i weithio gyda'i gilydd ... ac fe gododd eu helw £300,000 o fewn blwyddyn ar drosiant o £1.2m. Felly mae hynny'n profi bod rhoi'r arddull rheoli ac arwain cywir ar waith yn helpu i symud y cwmni yn ei flaen."

Sylw diddorol gan un cyfranogwr ynglŷn â pham y gallai busnesau bach fod yn anfodlon cynnig hyfforddiant a datblygiad:

"Mae'n ymddangos bod yna ffactor ofn, yn enwedig ymhlith busnesau llai, y bydd pobl yn gadael os byddwch chi'n eu hyfforddi nhw ... fe ddylech chi fod yn fwy ofnus y byddan nhw'n aros a chithau heb eu hyfforddi nhw."

## Mesur yr Effaith

Gofynnwyd i'r cyfranogwyr a fyddent yn mesur effaith eu DRhA. Cymysg oedd yr ymateb. Ni fydd rhai yn ymdrechu i'w fesur o gwbl. Bydd eraill yn defnyddio dulliau anffurfiol, tra bod gan nifer fechan fetrigau ffurfiol y byddant yn eu defnyddio, er enghraifft boddhad cwsmeriaid.

"Byddwn ni'n cynnal arolygon boddhad cwsmeriaid, trosiant staff, mae'r cyfan wedi gwella, mae'r trosiant wedi gwella ac mae'r elw hefyd wedi gwella."

"Rydw i'n parhau i gynnal yr arfarniadau 360° bob blwyddyn, os nad bob 6 mis ac mae modd mesur fy ngallu i fyfrio fel arweinydd, mae f'ardull wedi newid yn ddramatig. Felly rwy'n credu ei bod yn eithaf rhwydd ei fesur."

"Ar y lefel micro, yn achos y bobl sydd wedi bod trwy'r siwrnai CTP arbennig yma yn fy sefydliad i ... eu timau nhw sydd â'r cyfraddau absenoldeb lleiaf yn y sefydliad cyfan, ac mae eu cyfraddau absenoldeb wedi gwella dros y ddwy flynedd diwethaf."

"Os dewch chi i fy sefydliad i a gofyn i unrhyw un a yw X yn gwneud yr un gwaith ag ydoedd cyn y cwrs, byddai'r ateb yn dod ... na, mae'n gwneud gwaith gwahanol, ac mae hynny'n rhywbeth mesuradwy, fyddwn i'n dweud."

"Bydda' i'n edrych ar bedair cornel y cwmni, sef y cyfranddeiliaid, y cwsmeriaid, y bobl a'r hyn rwy'n ei alw'n broses ... ac yn ceisio darganfod a yw'r strategaeth yn bodloni'r pedair cornel yma. Felly rydym ni'n dechrau gyda'r weledigaeth a'r genhadaeth ac yna'n edrych ar wahanol fentrau y mae'n rhaid ichi eu cyflawni ... yn ystod y flwyddyn, beth yn hollol ydych chi am ei gyflawni ... byddwn ni'n ei rannu yn brosesau busnes, canolbwyntio ar gwsmeriaid, canolbwyntio ar adnoddau dynol, rheoli prosesau, materion ariannol a marchnata, cyflenwyr ac ... effeithiolrwydd y sefydliad. A phan edrychwch chi ar y rhain ... mae gennym ni ddull o fesur popeth."

"Rydym ni wedi dechrau defnyddio holiadur gweithwyr"

Yna gofynnwyd i'r cyfranogwyr pa fesurau a gredent fyddai'n briodol i BBaChau sy'n cyflogi llai nag 20 o bobl. Cydnabuwyd yr anawsterau a oedd ynghlwm â datblygu dangosyddion priodol:

"Dydw i ddim yn meddwl yn y pen draw mai'r arian sydd wrth wraidd y cyfan ... fy nheimlad i yw mai rhaglen twf ag elw gynaliadwy iddi yw hon, sy'n golygu mai rhywbeth yn y dyfodol ydyw, gallwch chi ddim ei mesur hi ddwy flynedd ar ôl yr achlysur."

"Y cwestiwn yw i ba raddau wnaeth yr arweinyddiaeth, yr holl bethau y buom ni'n eu gwneud, effeithio ar ein busnesau, ac mae'n debyg ei bod yn anodd dweud, oherwydd os nad ydych chi'n dirwyn yr holl beth yn ôl ac yn dweud wel, sut berfformiad busnes fydddech chi wedi gweld mewn sefydliad cymharol, os gallwch chi ddod o hyd i sefydliad cymharol ... dyna'r ffordd orau o geisio nodi a yw busnes penodol yn perfformio'n well ai peidio, oherwydd y rheolwyr...ynteu'r economi yn gyffredinol oedd yn gyfrifol am hyn."

"Mae gen i broblem sylfaenol â hyn... ac rwyf wedi bod yn brwydro â hyn ers i'r cwestiynau fy nghyrraedd. Dydw i ddim yn sicr a oes modd ei gyflawni. Dydw i ddim yn sicr."

Wedi cydnabod yr anawsterau, fe ddarparodd y cyfranogwyr nifer o awgrymiadau defnyddiol a grynhoir isod:

"Fy marn i yw nad mesur effeithiolrwydd yr hyfforddiant sy'n bwysig ond mesur effeithiolrwydd yr unigolyn, ac os oes gennych chi unigolyn sydd ag ymrwymiad personol i chi, rydych chi'n gwybod yn union i ba gyfeiriad rydych chi'n mynd ... a pha berfformiad rydych chi'n ei fesur ... mae gennych chi ymrwymiad i mi, a wnaethoch chi gyflawni hyn neu beidio, os na, pam hynny, sut alla' i eich helpu chi?"

"Dyna beth fyddwch chi'n ei wneud â'ch cyflenwyr, byddwch chi'n gofyn iddyn nhw osod dedleins, gwneud gwaith o ansawdd a chyflenwi o fewn y gyllideb. Pam na wnewch chi yr un peth gyda'ch gweithwyr ... maen nhw wedi ymrwymo i chi, ac os ydyn nhw'n gallu cyflawni hyn, yna byddwch chi'n cyflawni'r hyn roeddech chi am ei wneud, a byddwch chi'n gwybod eu bod nhw'n gweithio'n effeithiol ... oherwydd mae hyn yn dechrau o'r brig."

"Hefyd, mae sut y byddwch chi'n adnewyddu'ch busnes trwy'ch cyn-gwsmeriaid yn berthnasol, felly mae hynny'n eithaf pwysig."

"O ran yr allbwn...datblygiad personol...gallwch chi edrych ar drosiant, proffidoldeb. Ond hefyd mae yna'r arloesedd a'r cyfle i feddwl yn rhydd a gafodd pobl ar raglen CTP, a'r dylanwad sydd wedi dod i ran y cleientiaid yn y grwpiau CTP o ran gweithio a gwneud iddyn nhw feddwl yn wahanol a gwneud pethau yn wahanol. Dydw i ddim yn siŵr y gallwch chi fesur hynny o angenrheidrwydd."

"...rhaid ichi fod â rhyw fath o ddata sy'n dangos sut oedd pethau cyn y rhaglen."

"Yr hyn y mae gwir angen ichi ei ystyried yw rhyw fath o archwiliad 360° o'r cwmni cyn ac wedyn, felly os yw rhywun yn ymrwymo i fynd ar gwrs, byddwch chi'n siarad â'u cwsmeriaid, byddwch chi'n siarad â'u staff, byddwch chi'n siarad â ... ac yn darganfod lle mae pethau ar hyn o bryd. Yna, ewch yn ôl ddwy flynedd yn ddiweddarach a gofyn yr un cwestiynau."

"Doedden ni ddim yn arfer â chyrraedd dedleins cyflenwi ond erbyn hyn gallwn ni eu cyrraedd, doedden ni ddim yn defnyddio rhyw lawer ar ein dychymyg, ac rydym ni wedi lansio 3 o gynhyrchion newydd yn ystod y pum mlynedd diwethaf. Mae ein staff yn hapus, maen nhw'n sâl yn llai aml, yn gadael yn llai aml, neu os ydyn nhw'n gadael mae eu rhesymau yn fwy positif. Mae ein cwsmeriaid, ein cyfranddeiliaid, ein cyflenwyr oll yn ein gweld mewn ffordd wahanol."

"Y ffordd y byddwch chi'n mesur y llwyddiant yw trwy i gwsmeriaid ddod yn ôl atoch chi trwy'r amser a gofyn am fwy. A yw'ch pobl yn aros gyda chi ynteu a ydyn nhw'n gadael? ... Felly byddwch chi'n edrych ar eich pobl, yn edrych ar eich cwsmeriaid a gallwch chi ddarganfod a yw hyn yn gweithio ai peidio, a dyna beth yw arweinyddiaeth, oherwydd eich bod chi'n denu pobl atoch chi, dyna'n sylfaenol beth ydyw."

"Rydw i'n meddwl...rhyw fath o arfarniad perfformiad. Mynd ati i eistedd a siarad â nhw yw'r peth sylfaenol. A ydyn nhw'n cyflawni'r targedau rydych chi am iddyn nhw eu cyflawni, ble mae'r bylchau, a ydy hynny'n achosi bwlch o ran dysgu a datblygu, creu rhaglen datblygu personol i'r person hwnnw. Dyna'r pwynt lle byddwch, gyda'ch gilydd, yn dechrau adnabod meysydd lle gellir gwella."

"Dydych chi ddim yn cymhwysor un pethau i fusnes newydd ag y byddech chi'n eu cymhwysu i sefydliad aeddfetach neu i un sy'n tyfu neu'n edwino ... mae'n rhaid ichi weld yn lle maen nhw ar gylchred bywyd y cwmni ... os mai entrepreneur ydy'r rheolwr, dylech chi ddim ei orfodi i fesur ac i hyfforddi ei bobl ... ni fydd byth yn gwneud hynny ... fe fydd ryw adeg neu'i gilydd yn gwerthu ei fusnes i rywun arall ac yn dechrau rhywbeth arall, oherwydd dyna yw ei fywyd. Beth sy'n ddiddorol ydy pan fyddwch chi'n dechrau tyfu ... byddwch chi'n sylweddoli bod yn rhaid ichi ymdopi ag arddull arweinyddiaeth wahanol a bod yn rhaid ichi wneud rhywbeth yn ei gylch. A dyna pryd y byddwch chi'n dechrau gosod mesur ... cyn hynny does arnoch chi mo'i angen oherwydd mai carisma'r sawl sy'n arwain y busnes sy'n creu'r busnes, beth bynnag."

Er nad oedd yn un o'r cwestiynau gwreiddiol, gorffennodd grŵp ffocws â thrafodaeth fywiog ynghylch rhaglenni DRhA ysgogol:

"Trwy eistedd o amgylch y bwrdd yma mae gennych chi ... amrywiaeth o bobl o sefydliadau o wahanol feintiau sydd wedi cael cymaint o fudd â'i gilydd ... gadael i reolwyr eraill glywed ein hanes, trafod y cyfan a dweud sut y cawsoch fudd yw hyn. Rwy'n credu mai dyna'r allwedd i'r cyfan."

"Bydd entrepreneur yn mynd â'i fusnes i'r man y mynna. Nid oes ganddo unrhyw ddiddordeb arbennig mewn datblygu pobl wrth iddo wneud hyn, ac rydym ni mewn perygl o geisio gosod gwerthoedd neu brosesau cyfundrefnol mwy ar ben busnes bach sy'n ceisio tyfu."

"Er mwyn darbwyllo pobl i ddechrau ar hyn ... byddwch chi'n mynd at y rhan fwyaf o bobl sy'n rhedeg busnesau, yn rhedeg adrannau prysur, byddwch chi'n dweud fe ddangoswn i ffordd i roi amser i chi, i ryddhau eich amser – dyna sut byddwn i'n gwneud pethau!"

## **Sylwadau Terfynol ar Grŵp Ffocws I**

Mae'r grŵp ffocws wedi darparu golwg ar resymwaith rheolwyr BBaChau dros ymgymryd â DRhA. Fe ddarparodd y rheolwyr BBaChau sawl enghraifft o'r manteision a ddaeth i'w rhan wrth ymgymryd â DRhA ar lefel unigolion a lefel y sefydliad fel ei gilydd. Mae rhai rheolwyr BBaChau wrthi'n mesur yr effaith yn ôl yn eu gweithle. Fe ddarparodd eraill syniadau ar gyfer dangosyddion perfformiad. Nid yw'r un ohonynt yn gweithio bob tro i bob BBaCh, ond mae'r rhan fwyaf o BBaChau yn gallu defnyddio rhai o'r syniadau i ddarganfod a yw'r mathau hyn o weithgareddau'n gwneud gwahaniaeth.

## **Cyfranogwyr Grŵp Ffocws I**

Kevin Stephen, Spotnails Cyf

Alan Meek, Smoke Control Services Cyf

Robert Chapman, Robert Chapman & Company

Mark Andrews, Awdurdod Porthladd Aberdaugleddau

Denise Currell, Gyrfa Cymru Gorllewin

JB de Lartigue, HR2All

Jacquie Meek

# ATODIAD 4

## Grŵp Ffocws 2: Darparwyr DRhA

### Dogfen briffio

Mae'r Uned Arweinyddiaeth, Menter a Datblygiad Economaidd yn Ysgol Fusnes Caerdydd (yr Uned Cwmnïau Bychain gynt) wrthi'n gweithio â Chyngor Rheolaeth Cymru i nodi ffyrdd o werthuso effaith datblygu rheolwyr ac arweinwyr ar berfformiad busnesau bychain.

Y nod yw cynnig datrysiadau i'r ddwy broblem ganlynol:

- Sut mae helpu busnesau a sefydliadau i fesur a yw gwelliannau mewn sgiliau rheoli ac arwain yn effeithio ar eu perfformiad busnes?
- Beth fyddai'r dulliau mwyaf priodol i'w defnyddio i fesur yr effaith yma? A oes modd cynhyrchu offeryn neu fframwaith cyfeirio i helpu cwmnïau i asesu'n well ddeilliannau ac effaith eu gweithgaredd datblygu rheolwyr ac arweinwyr?

Bydd angen cynhyrchu'r fframwaith yng nghyd-destun Cymru lle mae BBaChau â llai nag 20 aelod o staff yn amlwg iawn yn y proffil busnes.

Er bod yr offeryn wedi'i gynllunio'n bennaf i fusnesau gwblhau eu gwerthusiad eu hunain o effaith gweithgaredd DRhA ar eu sefydliadau, mae darparwyr DRhA yn rhan bwysig o'r hafaliad, yn enwedig yn achos effeithiau tymor hir cynyddu'r galw am DRhA.

Roedd yr ail grŵp ffocws yn targedu busnesau allweddol/darparwyr DRhA (gan gynnig gwahanol fathau a lefelau o DRhA) er mwyn ystyried a oedd y cymwyseddau arwain yr ydym wedi'u datblygu yn berthnasol ac yn briodol.

Ni wnaeth cymaint o bobl ymuno â'r grŵp ffocws hwn ag a ymunodd â'r grŵp ffocws blaenorol, gyda 5 yn ei fynychu. Serch hynny, cafwyd nifer o gyfraniadau gwerthfawr ar sut y maent yn gwerthuso'u rhaglenni DRhA eu hunain ar hyn o bryd. Gellir dod o hyd i restr o'r rheiny a fynychodd y grŵp ffocws yn Atodiad 7.

Trefnwyd y grŵp ffocws o amgylch y cwestiynau canlynol:

- Pa offer fyddwch chi'n eu defnyddio ar hyn o bryd i fesur effeithiolrwydd eich rhaglenni hyfforddi a datblygu eich hun?
- Beth yn eich barn chi yw'r dangosyddion allweddol wrth fesur effaith DRhA ar berfformiad busnes bach?
- Beth yw'ch barn ar y fframwaith? Unrhyw beth rydych yn ei gasáu/ei hoffi – awgrymiadau ar gyfer gwella/addasu?

Ceir amlinellid isod o grynodeb o adborth yr ail grŵp ffocws.

### Mesur Effeithiolrwydd rhaglenni DRhA

Gofynnwyd i gyfranogwyr: 'Pa offer fyddwch chi'n eu defnyddio ar hyn o bryd i fesur effeithiolrwydd eich rhaglenni hyfforddi a datblygu eich hun?'

Yn ddiddorol, fe siaradodd y rhan fwyaf o ddarparwyr am fanteision DRhA i'r sefydliad, yn hytrach nag effeithiolrwydd cyffredinol y rhaglen neu'r fenter. Mae hyn yn cyferbynnu â'r ymchwil pen desg sy'n dangos bod y rhan fwyaf o ddarparwyr yn defnyddio 'dalenni llawen' yn unig i werthuso'u DRhA.

*“O safbwynt DARBODUSRWYDD ... ansawdd, cost a chyflenwad yw'r tri y byddwn ni'n eu defnyddio... sut y bydd hyn (DRhA) yn effeithio ar ddimensiwn ansawdd, cost a chyflenwad y busnes.”*

*“Cawsom ... fod llawer ohonynt yn tueddu i fesur pethau yn nhermau p'un a oedden nhw'n dal i gyflogi'r gweithiwr ai peidio... byddai hyn yn cael ei ystyried yn ddeiliant positif dros ben ... yn enwedig i raddedigion.”*

Bydd rhai darparwyr yn arddel dull cyfannol o drin DRhA gan edrych arno o'r safbwynt busnes yn hytrach na sgiliau unigol yn unig:

*“Byddwn ni'n cynnal gwerthusiad o'r cwmni i ddechrau, gan geisio nodi pa feysydd maen nhw'n teimlo sy'n achosi anawsterau iddyn nhw fel busnes, a dangos iddyn nhw lle gallai'r ochr ddatblygu helpu i ddatrys yr anawsterau yma. Felly yn hytrach na dipio pawb fel defaid yn y rhaglen rheolaeth, ceisio darganfod pa anawsterau sy'n wynebu'r cwmni sy'n bwysig.”*

*“Gwerthuso'r hyn sy'n mynd o'i le yn yr amgylchedd hwnnw, ac yna edrych ar briodoleddau'r unigolyn sy'n arwain y tîm a sut y byddwch chi'n rhoi ateb iddo ef neu iddi hi a fydd yn mynd i'r afael orau â'r mater, ac mae hynny'n eithaf eglur i'w werthuso, oherwydd os yw'n gwella ... rydych chi eisoes wedi nodi'r maes gwan, a thrwy ddatblygiad byddwch chi'n cael gwared ar y maes gwan, rydych chi'n dueddol o ddarganfod mai yng nghanlyniadau rhaglen neu hyfforddiant yr unigolyn hwnnw mae'r gwerthusiad.”*

*“Yn hytrach na dadansoddiad o'r anghenion hyfforddi, mae bron â bod yn wiriad iechyd ar y cwmni cyfan ... pa broblemau sy'n wynebu'r sefydliad. A oes angen hyfforddiant a datblygiad arnyn nhw?”*

*“Cyn siarad am hyfforddiant, byddwch chi'n siarad am ddatblygu busnes a thwf busnes, ac mae'n digwydd dod drwy hyfforddiant ac arweinyddiaeth, ond mewn gwirionedd mae'n ymwneud â'r busnes a lle mae'r busnes am fynd a lle maen nhw am lwyddo.”*

Fel yn achos y grŵp ffocws cyntaf, roedd y cyfranogwyr yn cydnabod yr anhawster a gaent i gadw gweithgareddau DRhA ar wahân i agweddau eraill ar y busnes i ddarganfod ai dyma achosodd y newid ym mherfformiad y busnes.

*“Mae gan y rhaglenni rydym ni'n eu cynnal ryw effaith ar broffidoldeb, cynhyrchiant neu dwf y sefydliad, o ran cyflogaeth a throsiant. Felly ar un lefel mae yna fesur meintiol sy'n gorfod digwydd, ond hefyd mae yna un ansoddol ... mae hwnnw'n anodd yn fy marn i oherwydd mae hi mor anodd datgymalu cyfraniadau yn y newidiadau hynny a gweithio allan ai marchnad ffafriol, ynteu hyfforddiant, ynteu beth sydd wedi achosi hyn.”*

*“Rhaid mynd i'r afael â hyn ar lefel galed feintiol ond rhaid sicrhau cydbwysedd trwy ddefnyddio lefel fwy ansoddol hefyd .. ac yna mae angen unioni'r ddwy mewn rhyw ffordd neu'i gilydd.”*

*“...does gennych chi yr un ffordd go iawn o wybod a fyddai hyn wedi digwydd beth bynnag, ai amrediad o ffactorau eraill...felly mae'r hafaliad yn un cymhleth iawn.”*

*“...rhagdybiwch bod gwerthiannau, proffidoldeb ddim yn cynyddu, ond bod y cwmni'n cael manteision eraill a allai gael effaith yn y tymor hir, neu y gallan nhw fod yn well i'r cwmni ynddo'i hun.”*

Fe grynhodd un darparwr farn gyffredinol y rheolwyr BBaChau o'r grŵp ffocws cyntaf:

*“...yn gyffredinol, dyw'r BBaChau rydym ni'n gweithio â nhw ddim mewn gwirionedd yn mesur y mathau yna o welliannau mewn dull systematig. Byddan nhw'n gwneud hyn lawer yn fwy greddfol...y rheswm am hyn yn rhannol yw bod dau brif ysgogydd yn eu gyrru; anghenion busnes (lle byddan nhw'n adnabod sgiliau penodol sydd ar goll neu newidiadau technolegol pan fydd y rheiny yn ysgogi'r hyfforddiant, yn hytrach na'r gweithiwr) a'r ail reswm yw'r angen mwy cyffredinol i ymateb i weithwyr sydd am gael eu datblygu mewn dulliau llai penodol.”*

## **Dangosyddion Allweddol i Fesur Effaith DRhA**

Gofynnwyd yr un cwestiwn i'r cyfranogion â'r grŵp ffocws cyntaf, sef 'Beth yn eich barn chi yw'r dangosyddion allweddol wrth fesur effaith DRhA ar berfformiad busnes bach?'

Yn ddiddorol, roedd grŵp ffocws y darparwyr yn tueddu i siarad yn gyffredinol am faterion, tra bod rheolwyr BBaChau y grŵp ffocws cyntaf yn canolbwyntio fwy ar ddatrysiadau ymarferol.

*“Yn y pen draw, mae'n ymwneud â phroffidioldeb, cyflogaeth a throsiant.”*

*“Nodi'r anghenion i gychwyn, ac yna mynd i'r afael â'r broblem honno. Rydych chi wedi nodi'r problemau yn y lle cyntaf, dyna beth yw'r gwerthuso.”*

*“...trwy ddatblygu'r unigolyn graddedig, roedden nhw wedi datblygu cyfleoedd busnes newydd doedden nhw ddim wedi meddwl amdany'n nhw o'r blaen, ac mae hynny ychydig yn wahanol i'r ffordd y byddai corfforaeth fawr yn mynd i'r afael â phethau ... mae'n llawer mwy hyblyg, llyfn a greddfol na ... sicrhau enillion ariannol ar sail rhywbeth rydych chi wedi'i wneud.”*

*“Mae'r modd y bydd BBaChau yn mesur eu gwelliant yn fymrwyl.”*

*“...y materion y mae busnesau bychain yn eu hwynebu yw bod y rheolwyr yn gorfod gwneud eu gorau, a'r cwmni yw'r flaenoriaeth, llawer o'r amser. Cadw'r cwmni i redeg yn gyson a sicrhau bod gan y gweithlu swyddi yw'r flaenoriaeth iddyn nhw, fel bod eu hunan-werth yn cael llai o sylw. Felly mae ceisio'u haddysgu i roi'r gorau i wneud hyn yn eithriadol o anodd.”*

*“Yn sylfaenol, rwy'n credu bod angen ailaddysgu busnesau a'u perchnogion ... mae angen iddyn nhw fuddsoddi yn y tymor hir a sylweddoli nad oes yna ateb cyflym.”*

Sylw diddorol oddi wrth un cyfranogwr ynghylch datblygiad mewnol yn y cwmni:

*“Yn aml, ni fydd BBaChau yn sylweddoli bod modd iddyn nhw ddarparu rhaglenni datblygu o'u hadnoddau mewnol ... pan ddechreuwch chi sôn am hyfforddi a datblygu, maen nhw'n tueddu i'w weld fel gwasanaeth allanol sy'n cael ei brynu i mewn. Felly maen nhw'n gweld cysylltiad rhwng yr arian y mae'n rhaid ei dalu i gael yr hyfforddiant allanol a'r manteision a ddaw i'w rhan.”*

## **Sylwadau ar y Fframwaith**

Cyflwynwyd y fframwaith gwerthuso i'r grŵp ffocws i'w drafod.

*“os oes ffordd o ailddyfeisio'r iaith ynddo a'i ddisgrifio mewn ffordd fwy realistig ar gyfer busnesau bychain.”*

*“edrychwch arno o safbwynt personol; ceisiwch eu hannog nhw i roi'r gorau i'r meddylfryd hwnnw.”*

*“Mae'n broblem go iawn i ni helpu'r cwmnïau i ddeall mai buddsoddiad ac nid cost yw'r help maen nhw'n ei gael i ddatblygu eu harweinwyr a'u rheolwyr a'u holl staff.”*

*“Mae cymhlethdod gwahanol effeithiau llw o wahanol newidynnau ar y deilliannau yn creu problem fawr.”*

## **Sylwadau Terfynol ar Grŵp Ffocws 2**

Fel y soniwyd uchod, roedd y cyferbyniad rhwng y ddau grŵp ffocws o ran y gwahanol drafodaethau yn ddiddorol dros ben; roedd y ddau fel ei gilydd yn darparu cyfraniadau gwahanol ond gwerthfawr. Roedd yn galonogol gweld bod darparwyr DRhA yn mynd y tu hwnt i'r 'dalenni llawen' wrth werthuso'u rhaglenni a'u mentrau. Bydd darparwyr hefyd yn tueddu i edrych ar DRhA o safbwynt y busnes yn hytrach na chanolbwyntio ar unigolyn.

## **Cyfranogwyr Grŵp Ffocws 2**

Stephanie Chard, Concepts SPC  
Theresa Holdsworth, ELWa  
Helena Williams, Acorn Learning  
Simon Elias, Uned LERC Ysgol Fusnes Caerdydd  
Andrew Rix, CRG

## ATODIAD 5

---

### Adborth Un-i-Un BBaChau

Wedi ystyried sylwadau Rheolwyr BBaChau a darparwyr DRhA, cyflwynwyd yr offeryn gwerthuso, ynghyd â nodiadau cyfarwyddyd, i nifer o reolwyr BBaChau, a gofynnwyd am adborth unigol oddi wrthynt.

Trwy ddefnyddio'r offeryn ar gynllun arbrofol, roedd yn bwysig targedu pobl sydd wedi mynd ati i gynnal gwahanol fathau o weithgareddau DRhA, yn ogystal â gwahanol sectorau a phrofiadau i sicrhau bod yr offeryn sy'n cael ei ddefnyddio yn generig (h.y. cwrs deuddydd ar reoli, yn hytrach na rhaglen fentora 6-mis).

Gofynnwyd i aelodau'r grŵp ffocws cyntaf dynnu ar wahanol fathau o DRhA y maent wedi rhoi cynnig arnynt. Roeddem wedi gobeithio y byddem yn derbyn atgyfeiriadau o'r ail grŵp ffocws, ond ni ddigwyddodd hyn.

Gofynnwyd i reolwyr BBaChau unigol am adborth ar y materion canlynol:

- Ydy hyn yn rhwydd ei ddeall/ei ddilyn?
- Oes yna unrhyw ddarnau o'r cyfarwyddyd y teimlwch y dylid eu hehangu/cwtogi arnynt?
- Ydy hyn yn rhywbeth y byddech yn ystyried ei ddefnyddio?
- Ydych chi'n credu y byddai busnesau bychain a rheolwyr yn cael budd o'i gwblhau?
- Oes gennych chi unrhyw awgrymiadau ar gyfer ei wella?

Croesawyd yr offeryn gan reolwyr BBaChau yn frwd. Cafodd pob rheolwr BBaCh hi'n hawdd ei ddilyn, ac ni wnaethant awgrymu unrhyw newidiadau.

Fe wnaeth rai sylw ar ei symlrwydd a'r amser cymharol fyr yr oedd ei angen i'w gwblhau.

Dyweddodd y mwyafrif llethol y byddent yn ei ddefnyddio.

Mae un o'r rheolwyr BBaChau eisoes yn ei ddefnyddio fel rhan o'u hasesiad BMP.

Disgrifiodd un rheolwr BBaCh y nodiadau cyfarwyddyd a'r daflen waith fel rhai a oedd yn "ardderchog, ac yn hawdd eu dilyn a'u deall", ond pwysleisiodd yr angen i'w cwblhau'n hyblyg ar y cyd.

Byddem wedi hoffi cynnal cynllun arbrofol â'r offeryn gyda nifer fwy o BBaChau a hefyd mesur gweithgareddau rheolwyr BBaChau cyn iddynt ddechrau ar DRhA, yn syth ar ôl y DRhA, ac yna rhywdro'n ddiweddarach. Fodd bynnag, oherwydd cyfyngiadau amser yr astudiaeth hon, nid oedd yn bosibl gwneud hynny.

## ATODIAD 6

---

### Llyfryddiaeth

- Cosh A, Hughes A a Weeks M, Relationship Between Training & Employment Growth in Small and Medium Sized Enterprises, DfEE, Rhag 2000
- Smith A, Whittaker J, ac eraill, Competence based management development provision to SME's and the providers' perspective, The Journal of Management Development Cyf 18, Rhif 6; tud 557
- Competency-based didactics, International Journal of Training & Development, 2004
- Williams S, Systematic Review: Evaluation and Leadership Development, Adroddiad gan Henley Management College ar gyfer Canolfan Arweinyddiaeth GIG, Mai 2003
- Nickols F, Evaluating Training: There is no "cookbook" approach, <http://home.att.net/~nickols/evaluate.htm>
- Marr B a Schiuma G, Business performance measurement - past, present and future, Management Decision 41/8 (2003)
- Bourne M, Neely A, Platts K, Mills J, The success and failure of performance measurement initiatives: Perceptions of participating managers, International Journal of Operations & Production Management 2002 Cyf. 22 Rhif 11 tud 1288
- Strebler M T, Bevan S, Competence Based Management Training, Adroddiad IES 302
- David Parmenter, The New Thinking on KPIs: Why you may be working with the wrong measures, [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)
- Bernard Marr, Business performance Management: Current state of the art, Cranfield School of Management
- D Devins ac S Johnson, Engaging SME managers & employees in training: Lessons from an evaluation of the ESF Objective 4 programme in Great Britain, Education & Training. Llundain Cyf 44, Rhif 8/9; tud 370, 2002
- A Neely, D Gray, M Kennerley a B Marr, Measuring Corporate Management and Leadership Capability, Adroddiad ar gyfer CEML gan Centre for Business Performance yn Cranfield School of Management
- B Marr, Measuring Intangible Assets - the state of the art, Measuring Business Excellence Cyf 8 Rhif 1 tud 3-5 2004
- DTZ Pieda Consulting, Evaluation of the Business Benefits of Management Development, Briff Ymchwil Rhif 66, DfEE, 1998
- J Burgoyne, W Hirsh ac S Williams, The development of management and leadership capability and its contribution to performance: the evidence, the prospects and the research need, Briff Ymchwil Rhif RB560, DfEE, Awst 2004
- J Hartley, B Hinksman, Leadership development: a systematic review of the literature (crynodeb), Adroddiad ar gyfer Canolfan Arweinyddiaeth GIG
- V Martinez, M Kennerley ac A Neely, Impact of PMS on business performance: a methodological approach
- M T Strebler, S Bevan, Competence Based Management Training, Adroddiad 302 IES
- S Tjok-a-Tam, J Worth, Using Competence Standards to review the people side of the business, Executive Development Bradford 1995 Cyf 8, Rhif 6 tud 23
- E Holton, The Flawed Four-Level Evaluation Model, Human Resource Development Quarterly, Cyf 7, Rhif 1 Gwanwyn 1996
- L J Bassi, J Ludwig, D P McMurrer, M Van Buren, Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off, Papur Gwyn
- A Neely, M Gregory, K Platts, Performance Measurement System Design, International Journal of Operations & Production Management Cyf 15, Rhif 4 tud 80, 1995
- T Seagraves, Decoding Value, [www.learningcircuits.org/2004/jun2004/seagraves.htm](http://www.learningcircuits.org/2004/jun2004/seagraves.htm)
- P Tamkin, J Hillage, Individual Commitment to Learning: Motivation and Rewards, Adroddiad Ymchwil RRI I DfEE
- Performance Prism – Prifysgol Cranfield, [www.valuebasedmanagement.net/methods\\_performance\\_prism.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_performance_prism.html)
- The Kirkpatrick Model of Training Evaluation, [www.southalabama.edu/coe/best/johnson/660lectures/lect5.htm](http://www.southalabama.edu/coe/best/johnson/660lectures/lect5.htm)

Audit Tool for Public Sector Management, <http://www.number-10.gov.uk/su/leadership/08/content08.htm>

SFEDI Standards to Develop your Business, [www.sfedi.co.uk](http://www.sfedi.co.uk)

Management Standards, Functional Map of Management and Leadership, [www.managementstandards.org.uk](http://www.managementstandards.org.uk)

Management Competencies and SME Performance Criteria: A pilot study  
P Tamkin, J Hillage, R Willison, Indicators of Management Capability: Developing a Framework, Adroddiad ar gyfer CEML gan y Sefydliad Astudiaethau Cyflogaeth

L Murphy, A qualitative approach to researching management competences, Executive Development Bradford 1995 Cyf 8, Rhif 6 tud 32

JW Martineau, Challenges in linking leadership development to organisational impact, Center for Creative Leadership

What is the balanced scorecard, [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

B Knowles, Five distinct views of Scorecards and their Implications, [www.performancemeasurement.ca](http://www.performancemeasurement.ca)

Management Success Profile (MSP), [www.pearsonreidlondonhouse.com/instruments/msp.htm](http://www.pearsonreidlondonhouse.com/instruments/msp.htm)

C Loggins, Meaningful Metrics: A Consultant's Perspective, [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)

C Rowe, Evaluating Management Training and Development: revisiting the basic issues, Industrial & Commercial Training Cyf 28 Rhif 4 1996 tud 17-23

A Neely, Perspectives on Performance: The Performance Prism

DTZ Pieda Consulting, A review of MCI and the Management Development Programme, Briff Ymchwil Rhif 67 DfEE

CIPD, The Change Agenda - People Management & Business Performance

Barnes M, Coulton L, Dickinson S ac eraill, A New Approach to Performance Measurement for SMEs, Adroddiad ar gyfer CSIRO Awstralia 1999

P Roythorn, New Ways of Measuring Performance, [www.managementconsultancy.co.uk](http://www.managementconsultancy.co.uk)

A Neely, B Marr, G Roos, S Pike, O Gupta, Towards the Third Generation of Performance Measurement

M Kennerley, A Neely, Measuring Performance in a Changing Business Environment

W Hirsh, A Carter, New Directions in Management Development, Adroddiad IES 387, Mehefin 2002

Tamkin P, Barber L, Learning to Manage, Adroddiad IES 345, Gorffennaf 1998

Jones C, Making Measurement Work [www.bettermanagement.com](http://www.bettermanagement.com)

Managerial Assessment of Proficiency (MAP), <http://www.traininghouse.com/map.html>

DTI, Critical Success Factors - Creating Value from your Intangibles - A self assessment tool for business, Adran Diwydiant a Masnach

Creating Value from your Intangible Assets - unlocking your true potential, Uned y Dyfodol ac Arloesedd yr Adran Diwydiant a Masnach

Watson J, Newby R, Woodliff D, Work and Owner Satisfaction: Implications for Performance Measurement

Balanced Scorecard Implementation in SMEs: reflection in literature and practice

C Tennant, M Tanoren, Performance Management in SMEs: A Balanced Scorecard perspective, International Journal of Business Performance Management. Geneva: 2005 Cyf 7, Rhif 2, tud 123

C Mountford, M Spiller, Evaluating the impact of leadership and management development

M Hudson, A Smart, M Bourne, Theory and practice in SME performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management. Bradford: 2001 Cyf 21, Rhif 8,

F J Reh, Key Performance Indicators, [www.management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm](http://www.management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm)

H Tung-Chun, The Relation of Training Practices and Organisational Performance in SMEs, Education & Training. Llundain Cyf 43, Rhif 8/9; tud 437

L Wilson, Occupational Standards for Small Firms, Executive Development Bradford 1995 Cyf 8, Rhif 6; tud 18

S King, Business Benefits of Management Development, Management Development Review 1993 Cyf 6, Rhif 4 tud 38

J Loan-Clarke, Management Standards/NVQs and Business Benefits. The Need for Empirical Evidence and an Evaluation Framework to provide it. The Journal of Management Development Cyf 15, Rhif 4; tud 35

D Carlucci, B Marr, G Schiuma, The Knowledge Value Chain: How Intellectual Capital Impacts on Business Performance, International Journal of Technology Management, Cyf 27, Rhifau 6/7, 2004 tud 575

A Hankinson, D Bartlett, B Ducheneaut, The Key Factors in the Small Profiles of SME owner-managers that influence business performance, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1997, Cyf 3, Rhif 3 tud 168

Cyngor Rheolaeth Cymru, Datblygu Rheolwyr yng Nghymru: Arolwg o'r arferion cyfredol

D Chaudron, The Balanced Scorecard & Performance Improvement: Using the balanced scorecard to combined viewpoints of company success [www.themanager.org/strategy/balanced\\_scorecard.htm](http://www.themanager.org/strategy/balanced_scorecard.htm)

J Hayes, A Rose-Quirie, C Allinson, Senior Managers Perception of the competencies they require for effective performance: Implications for training & development, *Personnel Review* Farnborough 2000, Cyf 29, Rhif 1: tud 92

S B Parry, Just What is a Competency? (And why should you care?), Training Minneapolis: Mehefin 1998 Cyf 35, Rhif 6; tud 58

S R Davis, J H Lucas, D Marcotte, GM Links Better Leaders to Better Business, *Workforce*, Costa Mesa: Ebrill 1998 Cyf. 77, Rhif 4; tud 62

C A Acar, The impact of key internal factors on firm performance, *Journal of Small Business Management*. Milwaukee: Hydref 1993 Cyf. 31, Rhif 4; tud 86

McKenna A, Storytelling and "real" management competence, *Journal of Workplace Learning*. Bradford: 1999 Cyf. 11, Rhif 3; tud 95

Bolden R, Gosling J, Leadership and Management Competencies: Lessons from the National Occupational Standards [www.leadership-studies.com](http://www.leadership-studies.com)

Woodruffe C, Competent by Any Other Name, *Personnel Management*. Llundain Medi 1991 Cyf 23, Rhif 9; tud 30

Neely A, Mills J, Platts K, Richards H, Performance measurement System Design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*. Bradford: 2000 Cyf 20, Rhif 10; tud 1119

Boyatzis R E, Kolb D A, From learning styles to learning skills: The executive skills profile, *Journal of Managerial Psychology*. Bradford 1995 Cyf. 1, Rhif 5; tud 3

Floren H, Collaborative approaches to management learning in small firms, *Journal of Workplace Learning*. Bradford: 2003. Cyf 15, Rhif 5

Peters J, Smith P, Learn to ask the right questions, *Journal of Workplace Learning*. Bradford: 1998 Cyf 10, Rhif 3; tud 69

Anhysbys, A performance model that delivers, *HR Focus*. Efrog Newydd: Medi 2002. Cyf 79, Rhif 9; tud 3

Wild R, Management development - several smiling faces, *Journal of Workplace Learning*. Bradford: 1998 Cyf 10, Rhif 5, tud 258

Laske O, Pro-active performance management: how to glean intelligence from predictive analysis, <http://www.zigonperf.com/resources/pmnews.html>

Wills S, MCI and the competency movement: The case so far, *Journal of European Industrial Training*. Bradford: 1993 Cyf 17, Rhif 1; tud 9

Kolb, Kolb Learning Styles, [www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm](http://www.businessballs.com/kolblearningstyles.htm)

Kent T, Charles D, An evaluation of mentoring for SME retailers, *International Journal of Retail & Distribution Management*. Bradford: 2003. Cyf 31, Rhif 8/9 tud 440

Singh M D, Evaluation Framework for Nursing Education Programme: Application of the CIPP model, *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 2004: Cyf 1, Rhif 1, Erthygl 13

Jeffrey A, Developing managerial skills: a framework to define the faculty role in linking field-based learning to classroom learning, *Journal of Workplace Learning*. Bradford: 1998 Cyf. 10, Rhif 6/7 tud 292

Mast, HRD 2005 ROI Survey, [www.mast.co.uk](http://www.mast.co.uk)

Tamkin P, Giles L, Campbell M, Hillage J; Skills pay: the contribution of skills to business success, *Adroddiad Ymchwil* 5 SSDA; Medi 2004

# ATODIAD 7

---

## Cyfeiriadau

- <sup>1</sup> C Rowe, Evaluating Management Training and Development: revisiting the basic issues. *Industrial and Commercial Training*, 1996 Cyf 28, Rhif 4; tt 17-23
- <sup>2</sup> *ibid*
- <sup>3</sup> King S, Business Benefits of Management Development, *Management Development Review* 1993, Cyf 6, Rhif 4; tt 35
- <sup>4</sup> Williams S, Systematic Review: Evaluation and Leadership Development *Adroddiad gan Henley Management College ar gyfer Canolfan Arweinyddiaeth GIG*, Mai 2003
- <sup>5</sup> DfEE Rhagfyr 2000.
- <sup>6</sup> Cosh A, Hughes A a Weeks M, Relationship Between Training & Employment Growth in Small and Medium Sized Enterprises, *Adroddiad Ymchwil DfEE RR245*, 2000
- <sup>7</sup> Burgoyne J, Hirsh a Williams S The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need, *Briff Ymchwil DfEE* Rhif: RB560, Awst 2004
- <sup>8</sup> Williams S, Systematic Review: Evaluation and Leadership Development, *Adroddiad ar gyfer Canolfan Arweinyddiaeth GIG*, Mai 2003
- <sup>9</sup> The Kirkpatrick Model of Training Evaluation, [www.southalabama.edu/coe/best/johnson/660lectures/lect5.htm](http://www.southalabama.edu/coe/best/johnson/660lectures/lect5.htm)
- <sup>10</sup> Holton E, The Flawed Four-Level Evaluation Model, *Human Resource Development Quarterly*, Cyf 7, Rhif 1 Gwanwyn 1996
- <sup>11</sup> Neely A, Kennerly M, Adams C (2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Pearson Education, Llundain
- <sup>12</sup> Marr B a Schiuma G, Business performance measurement - past, present and future, *Management Decision* 41/8 (2003)
- <sup>13</sup> Marr B *Business Performance Management: Current state of the art*, Cranfield School of Management a Hyperion
- <sup>14</sup> *ibid*
- <sup>15</sup> *ibid*
- <sup>16</sup> Holton E The Flawed Four-Level Evaluation Model, *Human Resource Development Quarterly*; Gwanwyn 1996; 7, 1
- <sup>17</sup> Bourne M, Neely A, Platts K, Mills J, The Success and Failure of Performance Measurement Initiatives: Perceptions of participating managers, *International Journal of Operations & Production Management* 2002; Cyf 22 Rhif 11 tud 1288
- <sup>18</sup> Parry S Just What is a Competency? (And why should you care?), *Training*. Minneapolis: Mehefin 1998; Cyf 35, Rhif 6 tud 58
- <sup>19</sup> McKenna S, Storytelling and "real" Management Competence, *Journal of Workplace Learning*. Bradford: 1999, Cyf 11, Rhif 3 tud 95
- <sup>20</sup> *ibid* tud 95
- <sup>21</sup> Parry S Just What is a Competency? (And why should you care?) *Training*. Minneapolis: Mehefin 1998; Cyf 35, Rhif 6 tud 58
- <sup>22</sup> Woodruffe C, Competent by Any Other Name, *Personnel Management*. Llundain Medi 1991 Cyf 23, Rhif 9; tud 30
- <sup>23</sup> Hayes J, Rose-Quirie, Allinson C, Senior Managers Perception of the competencies they require for effective performance: Implications for training & development, *Personnel Review* Farnborough 2000, Cyf 29, Rhif 1: tud 92
- <sup>24</sup> *ibid*
- <sup>25</sup> *ibid*
- <sup>26</sup> *Ibid* tud.94
- <sup>27</sup> Canolfan Safonau Rheolaeth
- <sup>28</sup> Review of Provision of Management and Leadership yng Nghymru, Ysgol Fusnes Caerdydd 2004

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

### **2005**

Rheolwyr ac Arweinwyr yng Nghymru –  
Agenda ar gyfer Twf

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

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

Adolygiad Blynyddol Cyngor Rheolaeth Cymru 2004 -2005

### **2004**

Mentora yng Nghymru

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

Adolygiad Blynyddol Cyngor Rheolaeth Cymru 2003 - 2004

### **2003**

Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinwyr –  
Agenda ar gyfer Gweithredu

Rheoli ac Arloesi

Rheolaeth ac e-Fusnes

Gweithleoedd a Reolir Orau yng Nghymru 2003

Her Tîm Rheolaeth Cymru 2003

Adolygiad Blynyddol Cyngor Rheolaeth Cymru 2002 -2003

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

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



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



Blwch Post 61, 25 Ffordd yr Eglwys Gadeiriol, Caerdydd, CF11 1AA  
Ffôn: 029 2022 4114 Ffacs: 029 2022 4113  
E-bost: [help@crc-wmc.org.uk](mailto:help@crc-wmc.org.uk) Gwefan: [www.walesmanagementcouncil.org.uk](http://www.walesmanagementcouncil.org.uk)