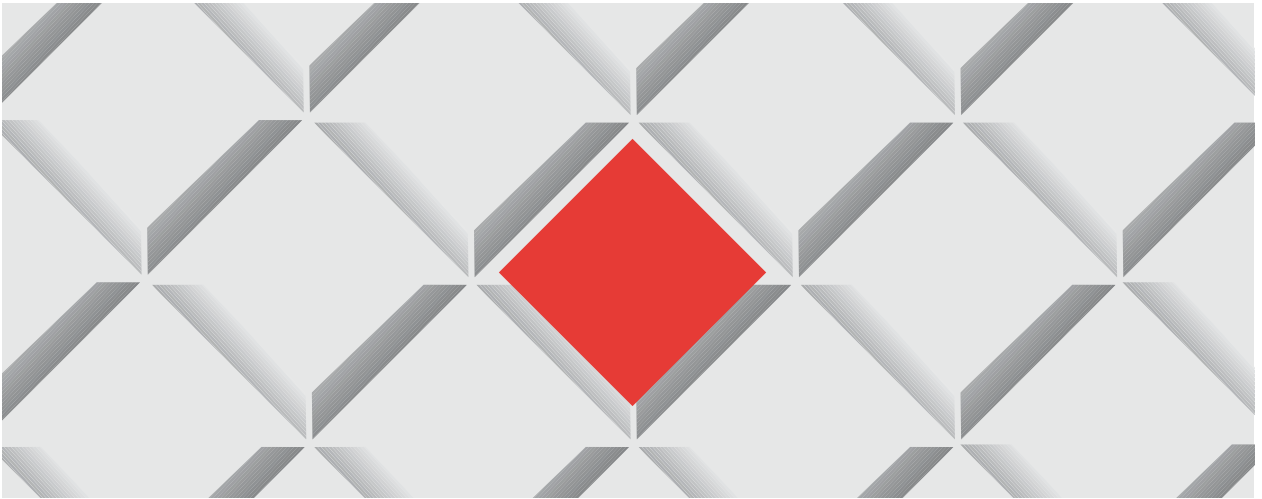


*Nid glo fyddwch chi'n ei brynu, ond gwres.  
Nid tocynnau syrcau fyddwch chi'n eu prynu, ond cyffro.  
Nid papur fyddwch chi'n ei brynu, ond newyddion.  
Nid sbectol fyddwch chi'n eu prynu, ond golwg."*

ANHYSBYS

# Gwasgu'r Botymau lawn



*Marchnata datblygiad rheolwyr ac  
arweinwyr yng Nghymru*



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



© Cyngor Rheolaeth Cymru 2004

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

---

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  
Caerdydd  
CF24 5YE

**Ffôn:** 029 2045 0224

**Ffacs:** 029 2045 0231

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

Prif Weithredwr:

**Christopher Ward**

christopher.ward@crc-wmc.org.uk

Gweithredwr Marchnata:

**Gwyneth Stroud**

gwyneth.stroud@crc.wmc.org.uk

Gweithredwr Gogledd Cymru

**Tina Stephens**

tinastephens@btopenworld.com

---

I gael mwy o wybodaeth ynglŷn â gwaith Cyngor Rheolaeth Cymru, piciwch i mewn i'n gwefan [www.walesmanagementcouncil.org.uk](http://www.walesmanagementcouncil.org.uk).



Llywodraeth Cynulliad Cymru  
Welsh Assembly Government

CYNGOR RHEOLAETH CYMRU

# Gwasgu'r Botymau lawn

*Marchnata datblygiad rheolwyr ac  
arweinwyr yng Nghymru*



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



## RHAGAIR

---

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

Dyna eiriau Andrew Davies, AC, y Gweinidog dros Ddatblygu Economaidd a Thrafnidiaeth, yn ei ragair i adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinwyr – Agenda ar gyfer Gweithredu*.<sup>1</sup>

Er ein bod yn derbyn mai ffaith yw’r datganiad hwn, y cwestiwn go iawn yw “Beth ydym ni am ei wneud yn ei gylch?”

Beth sydd angen inni ei wneud i ysbrydoli, i ysgogi, i berswadio ac i annog rheolwyr yng Nghymru i geisio “gwella’u safonau”, waeth pa mor dda ydynt?

Sut allwn ni sicrhau bod datblygiad proffesiynol parhaus yn rhywbeth sy’n arferol ym mhob sector yng Nghymru, fel yn achos swyddi proffesiynol a llawer rhan o’r sector cyhoeddus?

Nid oes diffyg strategaethau yng Nghymru: entrepreneuriaeth, arloesedd, partneriaeth yn y gwaith, cynaladwyedd, a rheoli ac arwain. Ond a yw’r rhain mewn gwirionedd yn ennyn brwdfrydedd y rheolwyr sy’n gyfrifol am lwyddo neu fethu?

Sut allwn ni ennyn brwdfrydedd fel bod y cyflenwad yn dibynnu ar y galw, mewn perthynas â datblygu rheolwyr ac arweinwyr?

Rhaid i fusnesau a sefydliadau ledled Cymru fynegi yn groyw ac yn glir yr hyn mae ei angen arnynt oddi wrth lywodraeth, oddi wrth asiantaethau, oddi wrth ddarparwyr hyfforddiant, ac oddi wrthynt hwy’u hunain, a hynny er mwyn sicrhau mai ein rheolwyr ni yw’r goreuon, eu bod yn cystadlu â’r goreuon ac yn cyflenwi’r ddarpariaeth orau.

Ond mwy o rethreg eto yw hynny. Sut mae rhoi hyn ar waith?

Yn ein barn ni, ni fu fawr o ymdrech hyd yma i archwilio’r broblem o safbwynt marchnata.

Mae gennym nifer o gynlluniau grantiau, rhaglenni grantiau, cynghorwyr grantiau, ac asiantaethau cefnogi grantiau, a bydd pob un o’r rhain yn ymdrin â’r broblem yn eu ffyrdd eu hunain.

Ond a ydym yn rhoi digon o sylw i ba fotymau y mae angen inni eu gwasgu i hoelio sylw’r farchnad, ac i drosi’r sylw hwn yn ddiddordeb ac yn weithredu go iawn.

Rydym wedi dod â grŵp o weithwyr proffesiynol ym maes marchnata yng Nghymru ynghyd i drafod y broblem hon.

Yr adroddiad hwn yw ffrwyth eu trafodaethau.

Rydym yn gobeithio y bydd yn werthfawr i’r rheiny sy’n credu’n angerddol mewn datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, ac sy’n ymwneud â hyn.

Cyngor Rheolaeth Cymru

Ebrill 2004

---

<sup>1</sup> Ewch i Atodiad 1 i weld strategaeth a chynllun gweithredu’r *Agenda ar gyfer Gweithredu*, a’r datblygiadau hyd yma.

# CYNNWYS

---

1.	Diolchiadau .....	4
2.	Crynodeb Gweithredol .....	5
3.	Cyflwyniad .....	7
4.	Marchnata <i>Pam mae marchnata yn bwysig?</i> .....	9
5.	Y Farchnad <i>Â phwy rydym ni'n siarad?</i> .....	11
6.	Rhwystrau <i>Sut allwn ni oresgyn y rhain?</i> .....	14
7.	Negeseuon <i>Beth sydd angen inni ei ddweud?</i> .....	17
8.	Botymau <i>Beth sydd angen inni ei wasgu?</i> .....	19
9.	Gweithredu <i>Pa weithredu sydd ei angen?</i> .....	21
10.	Argymhellion <i>Y camau nesaf</i> .....	24

## Atodiadau

1.	Gweithredoedd eraill i gefnogi mentrau marchnata newydd .....	26
2.	<i>Agenda ar gyfer Gweithredu: strategaeth, cynllun gweithredu, a'r datblygiadau diweddaraf</i> .....	27
3.	Map Swyddogaethol o Reolaeth ac Arweinyddiaeth .....	31

# DIOLCHIADAU

---

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

♦ Eoghan Mortell: Rheolwr Gyfarwyddwr - Working Word Public Relations

Mae Working Word Public Relations yn darparu rhaglenni cyfathrebu cynhwysfawr, wedi'u targedu, ar gyfer cleientiaid yng Nghymru a'r DU mewn amrediad eang o sectorau. Un o sgiliau craidd y cwmni ymgynghori yw ei allu i gynhyrchu sylw effeithiol ar ei gleientiaid yn y cyfryngau argraffu a darlledu. Mae tîm Working Word yn cynnwys ymarferwyr profiadol tu hwnt, ac ymhlith eu cefndiroedd mae newyddiaduraeth, marchnata, cysylltiadau cyhoeddus arbenigol a chyfryngau'r rhyngwrwd.

♦ Stuart Cook : Cyfarwyddwr - Strategic Marketing

Cwmni ymgynghori ar ddatblygu busnes yw Strategic Marketing sydd wedi'i leoli yng Nghaerdydd. Mae'r cwmni yn cynnwys tair adran; ymchwil i'r farchnad, rheoli achlysuron ac ymgynghori ar farchnata. Mae pob un o'r rhain yn canolbwyntio ar farchnadoedd busnes i fusnes.

♦ Warren Carr : Cyfarwyddwr – Quadrant Public Relations

Mae Quadrant yn darparu amrediad o wasanaethau cyfathrebu sy'n cwmpasu cysylltiadau cyhoeddus, materion cyhoeddus, rheoli argyfyngau a materion y dydd, gwasanaethau darlledu, cynhyrchu fideos, hyfforddiant ar gyfer y cyfryngau, cynhyrchu cynnwys sain a fideo ar y we, marchnata a rheoli achlysuron, ac mae'n cynnwys adain arbenigol ar gyfer hyfforddiant a rheoli rhaglenni. Mae gan Quadrant brofiad eang o weithio gyda'r sectorau cyhoeddus a phreifat, sefydliadau masnachol ac ariannol, cwmnïau datblygu a buddsoddi, sectorau iechyd ac addysg, cyrff corfforaethol, awdurdodau lleol, a'r diwydiannau adwerthu, twristiaeth a hamdden.

♦ David Finch : Dirprwy Prif Weithredwr a Chyfarwyddwr Cysylltiadau Allanol – fforwm

fforwm yw'r sefydliad cenedlaethol sy'n cynrychioli pob un o'r 23 coleg addysg bellach (AB) a'r 2 sefydliad AB yng Nghymru. Mae'n elusen addysgol, ac yn gwmni cyfyngedig dan warant. Ei genhadaeth yw *'ceisio codi proffil colegau Cymru ymhlith penderfynwyr allweddol a'u helpu yn eu hymchwil barhaus am addysg a hyfforddiant uchel eu safon sy'n ceisio symblu datblygiad economaidd, lles cymdeithasol a bywyd diwylliannol Cymru'*.

♦ Noreen Bray OBE : Rheolwr Gyfarwyddwr - Good Relations

Mae Good Relations yn rhan o Chime ccc, un o brif gwmnïau ymgynghori ar gyfathrebu y DU. Bu gan y cwmni swyddfa yng Nghymru ers 15 mlynedd, ac mae wedi bod yn falch o weithio ag amrywiaeth eang o gleientiaid yn y sectorau cyhoeddus, preifat a gwirfoddol yn ystod y cyfnod hwn.

♦ Helen Murdoch : Rheolwr Gyfarwyddwr - HM Marketing

Ffurfiodd Helen Murdoch gwmni H M Marketing Cyfyngedig ym 1995 oherwydd ei hawydd i ddod â'r dynameg marchnata y bydd busnesau mawrion yn ei ddefnyddio o fewn cyrraedd busnesau llai er mwyn iddynt fanteisio arno. Mae'r cwmni wedi ennill enw da am gynhyrchu busnesau bach ag atebion arloesol sy'n ymarferol, yn berswadiol ac yn rymus.

♦ Martin Long : Rheolwr Gyfarwyddwr - Golley Slater Public Relations

Mae Grŵp Golley Slater yn cwmpasu cysylltiadau cyhoeddus, hysbysebu, ymgynghori ar farchnata, marchnata uniongyrchol, telefarchnata, arbenigedd mewn cyfryngau newydd, hysbysu wrth recriwtio a dylunio. Mae Golley Slater Public Relations ymhlith cwmnïau ymgynghori cysylltiadau cyhoeddus gorau'r Deyrnas Unedig, yn ôl tabl cynghrair PR Week, ac mae'n cynnig yr amrediad llawn o wasanaethau cysylltiadau cyhoeddus yn amrywio o gysylltiadau â'r cyfryngau i reoli achlysuron; o reoli materion y dydd i gyngor ar faterion cyhoeddus; o gyfathrebu mewnol i raglenni nodd.

# CRYNODEB GWEITHREDOL

---

## ♦ Pam mae marchnata yn bwysig?

Defnyddir cofair adnabyddus mewn cyrsiau marchnata i grynhoi elfennau allweddol unrhyw ymgyrch neu ddarn o lenyddiaeth farchnata: AIDA – (*attention, interest, desire, action*) sylw, diddordeb, dyhead, gweithredu.

Sicrhau sylw'r cwsmeriaid, ennyn eu diddordeb, cynyddu eu dyhead, a sicrhau bod hyn yn arwain at rywbeth, sef pryniant.

Ceir corff cryf o dystiolaeth na fydd mentrau bach a chanolig eu maint ledled y DU (nid yng Nghymru yn unig y ceir y broblem hon) yn rhoi llawer o sylw i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, nad oes ganddynt diddordeb ynddo, a llai fyth o ddyhead amdano. O'r herwydd, ni fyddant yn gwneud unrhyw beth ynglŷn ag ef, neu byddant yn gwneud rhyw fymryn yn unig.

Mae'n rhaid inni ymdrin â'r broblem hon o alw ar lefel sylfaenol iawn y sylw, y diddordeb a'r dyhead, sydd â chysylltiad agosach â chysyniad datblygu rheolwyr ac arweinwyr, a manteision hynny, nag â phrynu cynhyrchion a gwasanaethau mewn gwirionedd.

## ♦ Â phwy rydym ni'n siarad?

Nid grŵp unfurf mo rheolwyr. Bydd y busnes, y sefydliad a'r sector maent yn gweithredu ynddo yn diffinio eu hagweddau, eu hymddygiad, eu rolau, eu cyfrifoldebau a'u hanghenion datblygu. O fewn y categorïau hynny, bydd maint y sefydliad a'i safle presennol yn y farchnad hefyd yn diffinio'r nodweddion hyn.

SMEs sy'n cyfrif am y rhan fwyaf o ddiwydiannau Cymru, a'r SMEs sy'n wynebu'r rhwystrau mwyaf, o ran agwedd a chymhelliant. O ganlyniad, byddant yn buddsoddi llai mewn hyfforddiant nag y bydd sefydliadau mwy.

Mae gan 99% o holl fentrau Cymru lai na 50 o weithwyr, sef 55% o'r gyflogaeth, a 46% o'r trosiant. Mae gan 1% yn unig o fentrau Cymru fwy na 50 o weithwyr, sef 45% o'r gyflogaeth, a 54% o'r trosiant.

Mae'n rhaid inni ddenu sylw a diddordeb SMEs yng Nghymru a defnyddio nodweddion neilltuol y sector hwnnw i ddiffinio'r dull o farchnata a fydd yn troi diddordeb yn ddyhead ac yn weithredu.

## ♦ Sut allwn ni oresgyn y rhwystrau?

Mae yna rwystrau mawr o ran adnoddau ac agweddau sy'n rhwystro neu'n atal rheolwyr mewn mentrau bach neu ganolig eu maint rhag meddwl am gyfleoedd i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, eu harchwilio a manteisio yn llawn arnynt. Ymhlith y rhwystrau hyn mae:

amser; staff llanw i wneud y gwaith pan fydd rheolwyr neu arweinwyr yn absennol; cost; diffyg nawdd; ansawdd yr hyfforddiant; argaeledd hyfforddiant; diffyg gwybodaeth; iaith; perthnasedd; safbwyntiau tymor byr; diffyg cefnogaeth; cadw staff; diffyg brwdfrydedd; cymhelliant; diwylliant y cwmni.

Bydd angen i unrhyw ymgyrch neu fenter farchnata ystyried y rhain, a gwneud popeth o fewn ei gallu i droi agweddau negatif yn weithredu positif.

## ♦ Beth sydd angen inni ei ddweud?

Yr hyn sydd ei angen yw geiriau sy'n llwyddo i fynd dan groen y cwsmeriaid, sy'n ddiamau yn apelgar, ac sydd o fudd amlwg. Y neges allweddol yw mai dyma yw datblygu rheolwyr:

llwybr i lwyddiant; yn ymwneud â chyflawni canlyniadau; cyfrwng i helpu pobl i feddwl yn wahanol amdanynt eu hunain a'u sgiliau; ffordd o helpu pobl i ymddwyn yn wahanol, gyda chanlyniadau gwell a mwy o foddhad yn eu swydd; rhywbeth sy'n werth chweil ei wneud oherwydd ei bod yn wych bod yn dda yn eich swydd.

Mae'n rhaid i weithgareddau datblygu rheolwyr ysgogi gwir ddyhead, â'r nod o wneud gwahaniaeth go iawn, fel rhan naturiol o fywyd yn hytrach nag fel ategolyn dewisol.

### ♦ ***Pa fotymau sydd angen inni eu gwasgu?***

Wrth farchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, mae angen canolbwyntio yn bennaf ar agweddau a chymhelliant, cyn gweithredu. Ond mae llawer o reolwyr "yn rhy brysur yn torri'r coed i hogi'r fwyell." Beth yw'r ysgogwyr emosïynol a allai newid hyn:

hunan-barch; dyhead i lwyddo; ofn methu yn bersonol; gwell swydd; cadw staff; peidio ag aros yn llonydd; disgwyl yr annisgwyl; sgiliau isel yn arwain at lawer o straen; lleihau risg; hyder cwsmeriaid; codi arian; help llaw; pobl sy'n tyfu ar gyfer busnes sy'n tyfu; allwch chi fforddio peidio.

### ♦ ***Pa weithredu sydd ei angen?***

Ni fydd ymgyrch farchnata gyffredinol, na mentrau marchnata unigol mae'r darparwr yn eu harwain, yn cyflawni rhyw lawer os na cheir gweithredu cyflenwol i newid diwylliant o ddifaterwch a difrawder yn ddiwylliant o ymwneud bwriadol. Mae'r gweithredu cyflenwol hyn yn ymwneud â:

pherthnasedd y ddarpariaeth; hyblygrwydd; dal nhw'n ifanc; sgiliau graddedigion; rheolwyr canol; unigolion sy'n batrwm i eraill; gwrtharwyr; mentoriaid; clystyrau diwydiant; astudiaethau achos; tröedigion; dysgu; marchnata sy'n seiliedig ar atebion; pecynnu; cydweithrediad; gwasgu'r botymau; diwylliant dibyniaeth; gwerth am arian; nawdd; cyfryngau.

A phwy sy'n mynd i wneud hyn oll? Ni. Trwy ddewis datblygu ein hunain, a thrwy wneud yn siŵr bod yr help y mae ei angen arnom fel cwsmeriaid ar gael yn y lle ac ar yr adeg mae ei angen arnom, am bris gallwn ei fforddio, gan gynnig manteision byddwn ni yn eu dynodi ac y gallwn ni eu mesur.

### ♦ ***Camau nesaf***

Mae angen dull newydd arnom wrth farchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, fel y dengys yr adroddiad hwn. Ond nid yw'r botymau y mae angen eu gwasgu wedi'u cyfyngu i reolwyr yn gyffredinol na rheolwyr SMEs yn benodol. Yn eu plith mae:

- Llywodraeth Cynulliad Cymru: mae'n rhaid i farchnata gychwyn ar y lefel uchaf
- Y Cyngor Cenedlaethol-ELWa a'r WDA: sicrhau bod adnoddau'n cyfateb i'r rhethreg
- darparwyr hyfforddi'r sector cyhoeddus: dod o hyd i ffyrdd llawn dychymyg o werthu buddion yn hytrach na chynhyrchion
- darparwyr hyfforddi'r sector preifat: sicrhau mai'r farchnad sy'n eu gyrru, yn hytrach na'r noddwyr
- ymgynghorwyr marchnata: dyfeisio a gwerthu ymgyrchoedd llawn dychymyg i bob un o'r uchod.

Mae angen inni farchnata'r angen i farchnata yn well. Megis cychwyn yn unig yw hyn. Ond bydd yn gêm hir.

## CYFLWYNIAD

---

Ceir dywediad mai “ateb yn chwilio am broblem yw datblygu rheolwyr”.

Ond beth yw'r rheswm am hyn?

- ♦ nid ydym yn meddwl bod ei angen arnom, oherwydd ein bod yn iawn fel rydym?
- ♦ nid ydym yn deall beth mae'n ei olygu?
- ♦ nid ydym yn gallu dychmygu pa fuddion allai ddod yn ei sgîl?
- ♦ rydym wedi diflasu ar glywed amdano?

Gallai'r ateb fod yn unrhyw un o'r rhain, neu'n bob un ohonynt.

Felly mae pos yn ein hwynebu.

Mae “datblygu rheolwyr” yn rhywbeth

- ♦ nad oes ar unrhyw un ei eisiau
- ♦ nad oes ei angen ar y rhan fwyaf o bobl
- ♦ nad oes ond nifer fach o bobl yn ei ddeall
- ♦ y byddai llawer o bobl yn rhoi cynnig arno petai'n rhad ac am ddim

ond gallai olygu gwahaniaeth enfawr i unigolion a'r busnesau neu'r sefydliadau maent yn eu rhedeg.

Nid oes yn rhaid ichi edrych yn bell am baralel y bydd pawb yn gallu uniaethu ag ef.

Cymharwch reolaeth ac arweinyddiaeth ag iechyd da.

Mae pawb ohonom yn gwybod bod iechyd da yn bwysig. Rydym hyd yn oed yn gwybod pam. Byddwn yn byw am gyfnod hwy, yn edrych yn well, yn fwy egnïol, yn gweithio yn fwy effeithiol, yn meddwl yn gyflymach, yn caru yn amlach, yn cysgu yn well, yn neidio o'r gwely bob bore ag egni newydd, ac efallai y byddwn dan lai o bwysau ac yn unigolion mwy dymunol.

Rydym hyd yn oed yn gwybod beth i'w wneud am hyn. Gwneud mwy o ymarfer corff, peidio ag ysmegu, bwyta diet iachach (llai o fraster, llai o galoriau, llai o halen, llai o gaffein, llai o alcohol, mwy o lysiau, mwy o ddŵr ...), sicrhau bod cydbwysedd da rhwng gwaith a bywyd cartref, lleihau straen, meddwl yn bositif....Âr rhestrau ymlaen ac ymlaen, ac maent yn amrywio o'r hyn a brofwyd yn feddygol i uchelgeisiau ysbrydol.

Pwy sydd wedi dweud wrthym am hyn? Ein mamau, ein hysgolion, ein meddyg, y llywodraeth, a'r asiantaethau sy'n gyfrifol am hybu pob eitem ar y rhestr.

Ydym ni'n eu credu? Ydym, mae'n debyg, oherwydd bod gan bob un ohonom ein coflen bersonol o dystiolaeth sy'n cefnogi'r cysyniad.

Ond wedi'r cwbl, a ydym ni'n gwneud unrhyw beth amdano? Yn achos llawer ohonom, fe fyddwn, ond fe fydd llawer yn fwy ohonom yn peidio â gwneud unrhyw beth ... nes bydd argyfwng yn codi. Yr adeg honno pan fydd eich meddyg yn dweud rhywbeth fel “Os na fyddwch yn gwneud ymarfer corff o ddifrif/yn yfed llai o alcohol/yn stopio ysmegu, bydd eich cyflwr yn gwaethygu.” Bydd hynny'n gwneud inni stopio a meddwl.

Ond yn achos busnes, neu redeg unrhyw sefydliad, ni allwn fforddio aros am argyfwng i ddweud wrthym fod angen inni wneud rhywbeth i wella neu i gynyddu ein sgiliau rheoli ac arwain.

Mae'n rhaid i'r broses ddatblygu honno fod yn un barhaus. Ni fydd loncian o amgylch y bloc unwaith yn ddigon i osgoi trawiad ar y galon. Ni fydd un cwrs hyfforddi i'ch helpu i ymdrin â phroblem ddoe yn eich paratoi ar gyfer argyfwng yfory o anghenraid.

Ond rydym yn gwybod hyn. Felly pam mae yna gorff cynyddol o dystiolaeth sy'n dangos bod agweddau tuag at ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yn ddifater ar y gorau, ac yn negatiff ar y gwaethaf, yn enwedig yn y mentrau bach i ganolig eu maint sy'n rhan mor amlwg o broffil diwydiannol Cymru.

Ceir llawer o rwystrau – o ran amser, adnoddau, a darpariaeth – a byddwn yn archwilio'r rhain yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn. Efallai bod y rwystrau hyn yn fwy real na'r rhai sy'n effeithio ar iechyd da. Ond y broblem sylfaenol yw sut i drosi gwybodaeth am yr angen yn awydd i weithredu.

Mae'r gyfatebiaeth i iechyd da yn gweithio yn dda, i raddau. Oes, mae eisiau bywyd iachach a hwy arnom, ond ni allwn atal y broses heneiddio. Ym maes datblygu busnesau a sefydliadau, bydd yn rhaid i'n nod gynnwys cynyddu trosiant, y gallu i greu elw, allwaith, ansawdd gwasanaethau, a budd i'r gymuned ym mhob ystyr. Ni fydd unrhyw beth yn sefyll yn llonydd. Bydd angen i'n sgiliau allu ymdopi â hynny. Ydym ni'n fodlon cyfaddef ei bod yn bosibl na fydd ein sgiliau yn gallu ymdopi?

Nid yw Cyngor Rheolaeth Cymru ar ei ben ei hun wrth iddo ymaflyd â'r materion hyn. Ceir llawer o gynlluniau, mentrau, trefniadau ariannu, rhaglenni hyfforddi, ymgynghorwyr, cynghorwyr, mentoriaid a hwylyswyr, yn gyhoeddus ac yn breifat, ledled Cymru sydd wedi ymrwymo i wella a chynnal iechyd rheolaethol y wlad. Ond mae pob un o'r rhain yn wynebu'r un broblem – sut allwn ni annog y farchnad i ddyheu am yr hyn sydd ar gynnig.

Ceir cyfatebiaeth denau i adwerthu yma. Heddiw ceir llawer o gynhyrchion sy'n "hanfodol" yn ein bywydau bob dydd, ac ar ein rhestr siopa bob amser, ond eto nid oedd y rhain yn bodoli ychydig flynyddoedd yn ôl, neu nid oeddynt yn bodoli yn ein profiad ni o'r byd. Felly beth achosodd y newid hwn?

Ar ryw lefel, boed yn amlwg neu'n isganfyddol, byddai rhai pobl yn dweud bod marchnata "clyfar" wedi achosi'r newid, tra y byddai pobl eraill yn dweud mai marchnata "effeithiol" oedd yn gyfrifol.

Felly roeddem o'r farn y byddai'n werthfawr edrych ar gwestiwn datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru o bersbectif marchnata yn unig, heb ein llesteirio gan strategaethau, llythyrau cylch gorchwyl, trefniadau ariannu, neu raglenni sy'n rhedeg ar hyn o bryd.

Beth am ofyn y cwestiwn, "Pa fotymau y mae angen inni eu gwasgu?" i hoelio sylw'r farchnad, a'u hannog i "dderbyn" rhywbeth y mae pawb ohonom yn gwybod fydd yn gwneud gwahaniaeth go iawn i bob busnes a sefydliad yng Nghymru.

I wneud hyn, rydym wedi dwyn ynghyd gweithwyr proffesiynol o feysydd marchnata a chysylltiadau cyhoeddus i gynnal nifer o sesiynau trafod dwys ar y mater hwn. Rhestrwyd yr unigolion hyn ar dudalennau blaenorol â chydabyddiaeth lawn, a llawer o ddiolch iddynt.

Yr adroddiad hwn yw ffrwyth y trafodaethau hynny, ac mae'n archwilio agweddau pam, pwy, sut a beth ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

# MARCHNATA

## Pam mae marchnata yn bwysig?

Defnyddir cofair adnabyddus mewn cyrsiau marchnata i grynhoi elfennau allweddol unrhyw ymgyrch neu ddam o lenyddiaeth farchnata: AIDA – (*attention, interest, desire, action*) sylw, diddordeb, dyhead, gweithredu.

Sicrhau sylw'r cwsmeriaid, ennyn eu diddordeb, cynyddu eu dyhead, a sicrhau bod hyn yn arwain at rywbeth, sef pryniant.

Ceir corff cryf o dystiolaeth na fydd mentrau bach a chanolig eu maint ledled y DU (nid yng Nghymru yn unig y ceir y broblem hon) yn rhoi llawer o sylw i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, nad oes ganddynt diddordeb ynddo, a llai fyth o ddyhead amdano. O'r herwydd, ni fyddant yn gwneud unrhyw beth ynglŷn ag ef, neu byddant yn gwneud rhyw fymryn yn unig.

Ceir rhai rhwystrau go iawn y bydd angen eu goresgyn i newid hyn. Dangosodd ymchwil yn y DU yn 2000, ac yn Ne Cymru yn 2001, fod y canlynol yn gyfyngiadau allweddol, a ddaw o dan ddau categori, sef adnodd ac agwedd:<sup>2</sup>

Adnodd	Agwedd
Pwysau amser a diffyg staff llanw i wneud y gwaith pan fydd rheolwyr/arweinwyr yn absennol	Diffyg cefnogaeth rheolwyr
Cost a/neu ddiffyg arian	Diffyg brwdfrydedd
Ansawdd ac argaeledd hyfforddiant	Diffyg ysgogiad
Diffyg gwybodaeth	Diwylliant y cwmni

Mae tri dyfyniad o adroddiadau Cynllun Datblygu Menter Cwmnïau Bychain (SFEDI) yn 2002 yn cysylltu problemau adnodd ac agwedd:

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

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

Mae agweddau a galluoedd y rheolwr-berchennog wrth gefnogi'r broses ddysgu yn gwbl hanfodol....

Agwedd yw ffocws allweddol yr adroddiad hwn, ond ni ellir gwahanu hyn yn llwyr oddi wrth adnoddau, yn fewnol ac yn allanol.

Mae marchnata yn hanfodol am yr holl resymau y mae AIDA yn eu crynhoi, ond os bydd yr hyn a gynigir yn amherthnasol, os yw'n anaddas i'r pwrpas neu'n rhy ddrud, mae'n sicr y bydd yn methu'n llwyr. Mae'r holl faterion hynny ar agendâu datblygu ar wahân, a cheir dadl gref fod angen ymgyrch hollol wahanol i newid natur y ddarpariaeth a'r ariannu sy'n ei chefnogi ledled Cymru.

Rydym yn wynebu cylch dieflig, ac mae angen inni ei newid yn gylch daionus.

Cyflenwad sy'n arwain y cylch dieflig. Bydd darpariaeth annigonol, neu amhriodol, neu ddrud nad yw'n apelio at gwsmeriaid, (er ei bod yn bosibl y byddant yn cael eu hannog i'w defnyddio oherwydd bod cymorthdaliadau ar gael), yn arwain at agweddau negatiff a diffyg diwylliant o ddatblygiad parhaus a buddiol.

<sup>2</sup> Gwelwch Cyngor Rheolaeth Cymru: *Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinwyr – Agenda ar gyfer Gweithredu*, 2003, pennod 13, tudalennau 58 – 59.

Galw sy'n arwain y cylch daionus. Bydd cwsmeriaid yn deall cysyniad a buddion eu datblygu eu hunain fel rheolwyr ac arweinwyr; a byddant yn gallu mynegi yr hyn maent yn galw amdano er mwyn sicrhau bod y cyflenwad yn mynd ati i ddiwallu eu hanghenion.

Mae'n rhaid inni ymdrin â phroblem y galw ar lefel sylfaenol iawn y sylw, y diddordeb a'r dyhead, sydd â chysylltiad agosach â chysyniad datblygu rheolwyr ac arweinwyr, a manteision hynny, nag â phrynu cynhyrchion a gwasanaethau mewn gwirionedd.

Dyma'r her o ran marchnata, ond nid yw mor haniaethol ac academaidd ag y mae'n ymddangos.

Mae'r datganiadau canlynol yn mynegi seiliau cadarn y broses gyfan:

Cred cyflogwyr mai ansawdd yr arweinyddiaeth a'r rheolaeth sy'n rhoi min gystadleuol iddynt.

*CBI: Arolwg o Dueddiadau Cyflogaeth 2002*

Er mwyn rhoi hwb i gynhyrchiant llafur, mae cwmnïau gweithgynhyrchu yn tueddu i lobio ar gyfer gostyngiad ar dreth ar gyfer buddsoddiadau cyfalaf, ond gellid cyflawni'r un nod pe byddai rheolwyr yn rheoli yn well, a hynny yn rhad ac am ddim neu am gost fach iawn.

*McKinsey Quarterly: How good management raises productivity, 2002*

Roedd gan gwmnïau â lefelau uwch o hyfforddiant fwy o uchelgais i dyfu ac roeddent yn fwy arloesol.

*DFES: The relationship between training and business performance, 2003*

Mae nifer o astudiaethau diweddar wedi dwyn sylw at bwysigrwydd sgiliau allweddol i dwf busnesau bychain, yn enwedig sgiliau rheoli .... Bydd diffyg sgiliau, yn enwedig ar lefel rheolwyr, oherwydd bod staff wedi methu â dal i fyny â newid, yn cyfyngu ar allbwn yn sylweddol .... Mae diffyg sgiliau rheoli yn gyfyngiad allweddol ar ddatblygiad ar gyfer busnesau sy'n tyfu a busnesau lle mae arloesi yn bwysig.

*DTI/Gwasanaeth Busnesau Bychain (SBS): A government action plan for small business, 2003*

Ym maes TG y disgwylir y cynnydd mwyaf yn y galw o ran sgiliau cyfredol a sgiliau'r dyfodol, yna ym maes sgiliau rheoli, trefnu eich dysgu eich hun, yr iaith Gymraeg a sgiliau arwain.

*Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru 2003*

Dyna'r ddadl a chaiff ei haildrodd dro ar ôl tro.

O safbwynt cystadleugarwch, cynhyrchiant, twf busnes a'n safle economaidd yn y byd, mae'r ddadl yn un gref a llawn cymhelliant. Ond a yw'n ennyn brwdfrydedd rheolwyr ein busnesau bychain?

Mae'n debyg bod dadl gweithwyr; a glywir yn llai aml, hyd yn oed yn fwy cymhellol. Rydym yn disgwyl bod ein meddygon, nyrsys, cyfreithwyr, athrawon a pheilotiaid awyrennau wedi'u hyfforddi yn briodol, eu bod yn gymwys ac yn cymryd rhan mewn proses datblygu proffesiynol i wneud yn siŵr bod eu sgiliau yn cael eu diweddarau yn gyson, ac rydym yn mynnu bod hyn yn digwydd. Pam na fyddwn yn mynnu'r un peth yn achos ein rheolwyr; mae yna lawer yn fwy ohonynt, ac maent yn gyfrifol am adnoddau sy'n werth miliynau o bunnoedd yn ogystal â bywydau ac ansawdd bywyd eu staff.

Yr hyn sy'n bwysig wrth farchnata yw gwneud yn siŵr bod y rheolwyr yn deall y ddwy ochr; eu bod yn berchen arno fel rhywbeth sy'n wirioneddol effeithio arnynt, ac yna'n gwneud rhywbeth amdano.

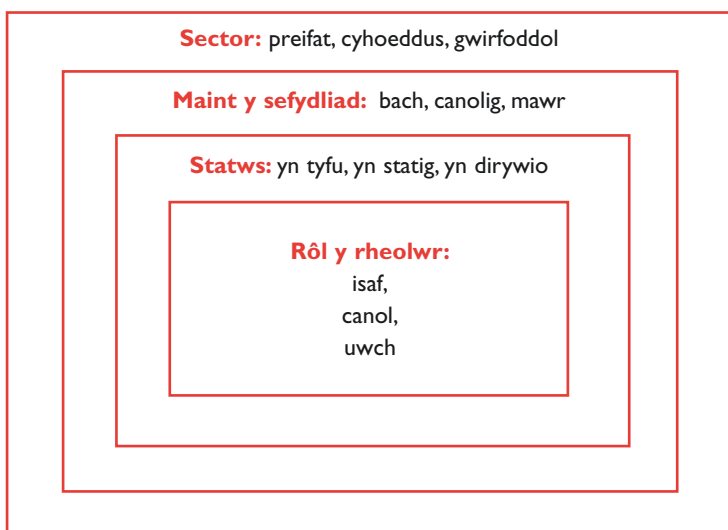
# MARCHNAD

## Â phwy rydym ni'n siarad

Nid grŵp unffurf mo rheolwyr.

Bydd y busnes, y sefydliad a'r sector maent yn gweithredu ynddo yn diffinio eu hagweddau, eu hymddygiad, eu rolau, eu cyfrifoldebau a'u hanghenion datblygu. O fewn y categorïau hynny, bydd maint y sefydliad a'i safle presennol yn y farchnad hefyd yn diffinio'r nodweddion hyn.

Felly, efallai y bydd angen inni edrych ar fatrics consentrig fel a ganlyn i ddiffinio'r farchnad a'i segmentu:



Ond oherwydd ein bod yn trafod cysyniadau a chymhelliant, gellid dadlau'n gryf nad oes angen segmentu'r farchnad mewn modd mor soffistigedig o bosibl.

Os byddwn yn edrych ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yn generig, gan ddefnyddio diffiniad a baratowyd i gefnogi'r safonau galwedigaethol cenedlaethol newydd ar gyfer rheoli, sef

Diben allweddol rheolwyr ac arweinyddion yw:

Darparu cyfeiriad, ennill ymroddiad, hwyluso newid a chyflawni canlyniadau trwy ddefnyddio pobl ac adnoddau eraill yn effeithlon, yn greadigol ac yn gyfrifol

mae a wnelo'r segmentu â maint (sy'n pennu agwedd ac adnodd) i raddau mwy helaeth, yn hytrach na sector, statws, neu rôl y rheolwr ei hun.

Rydym eisoes wedi sôn am briodoleddau ac agweddau penodol SMEs, a'u huchafiaeth ym mhroffil diwydiannol Cymru, felly bydd yn ddefnyddiol iawn edrych ar yr ystadegau sy'n amlygu hyn.

Dyma ystadegau diweddaraf yr Adran Masnach a Diwydiant (DTI) ar gyfer nifer y mentrau yn y sector preifat a chorfforaethau cyhoeddus yng Nghymru yn 2001:



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

Dyma'r ffeithiau allweddol a ddaw i'r amlwg yn y tabl:

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

Dyma'r ffigyrau bras ar gyfer rheolwyr, gan ddefnyddio'r cymarebau rheolwr : gweithiwr canlynol<sup>3</sup>:

Gweithwyr	Cyflogaeth '000	Cymhareb	Rheolwyr '000
Dim	125	1:1	125
1-4	99	1:4	25
5-19	120	1:5	24
20-50	65	1:6	11
50-500	130	1:8	16
500+	209	1:13	16
CYFANSWM	748		217

Er mai'r un yw rôl rheoli generig yn y bôn, o bosibl, mae'r tabl hwn, ynghyd â'r tabl uwch ei ben, yn dwyn sylw at natur gwahanol gyfrifoldebau rheolwyr mewn perthynas â gweithwyr, adnoddau a throsiant cwmnïau o wahanol feintiau. Bydd yr holl ffactorau hyn yn effeithio ar agweddau tuag at ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr a'r angen amdano.

Gan mai nifer y gweithwyr fydd yn cael y dylanwad mwyaf ar nifer y rheolwyr y bydd unrhyw sefydliad yn eu cyflogi, bydd dadansoddiad o gyflogaeth fesul sector cod SIC yng Nghymru yn taflu goleuni ar hyn:

Cod SIC		Mentrau		Cyflogaeth	
			%	'000	%
A,B	Amaethyddiaeth, coedwigaeth, pysgota	17,520	11.3	35	4.7
C,D,E	Mwyngloddio, gweithgynhyrchu, trydan, nwy, dŵr	9,470	6.1	190	25.4
F	Adeiladu	32,405	21.0	68	9.1
G,H	Cyfanwerthu, adwerthu, trwsio, gwestai, bwytai	32,510	21.0	176	23.5
I	Cludo, storio a chysylltiadau	9,045	5.8	29	3.9
J,K	Ariannol, eiddo real, rhentu, busnes	25,140	16.4	88	11.8
M,N,O	Iechyd, addysg, gwasanaethau eraill	28,405	18.4	162	21.6
CYFANSWM		154,495	100.0	748	100.0

Mae'r dadansoddiad hwn yn ddefnyddiol wrth goethi ymhellach ein golwg ar sut mae'n debygol y canfyddir datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn y farchnad.

<sup>3</sup> Gwelwch Cyngor Rheolaeth Cymru: *Datblygu a Hyfforddi Rheolwyr ac Arweinwyr – Agenda ar gyfer Gweithredu*, 2003, tudalen 39.

Er ei bod yn bosibl y bydd y diffiniad generig yn berthnasol yn achos unrhyw un o'r sectorau yn y tabl (ac yn achos pob un ohonynt), bydd dulliau arwain a rheoli sefydliadau yn amrywio yn fawr rhwng amaethyddiaeth, gweithgynhyrchu, adeiladu, adwerthu, gwestai, cludo, gwasanaethau ariannol, iechyd ac addysg.

Hefyd, bydd agweddau tuag at bwysigrwydd rheolwyr ac arweinwyr yn amrywio, oherwydd bod rhai sectorau – adeiladu, iechyd ac addysg – eisoes yn defnyddio llwybrau a rhaglenni datblygu proffesiynol a sefydlwyd ers talwm.

Ond a yw maint yn bwysig? A yw'n ddiogel ac yn gywir tybio po fwyaf y sefydliad, mwyaf sefydledig a soffistigedig y bydd hyfforddiant a datblygiad eu rheolwyr, a gorau oll yr adnoddau fydd ar gael ar gyfer hyn.

Wrth gwrs, ydy a nac ydy yw'r ateb.

Awgryma tystiolaeth fod busnesau bychain yn llai tebygol o fuddsoddi mewn hyfforddiant a datblygiad sgiliau ffurfiol y tu allan i'r gwaith nag yw busnesau mwy; 29% yn unig o fusnesau â rhwng un a phedwar o weithwyr sy'n darparu hyfforddiant o'r fath, ond bydd 77% o'r rheiny â mwy na 25 o weithwyr yn darparu rhyw hyfforddiant o leiaf .....Yn ymarferol, mae cyfran sylweddol o fusnesau bychain yn amheugar ynghylch gwerth hyfforddiant a ddarperir yn allanol ac mae 52% yn ystyried nad oes angen darparu hyfforddiant i weithwyr sefydledig ..... Fodd bynnag bydd llawer o fusnesau bychain yn darparu hyfforddiant yn y gwaith: yn 2001, roedd 52% o fusnesau â rhwng un a phedwar o weithwyr; a 89% o rai â mwy na 25 o weithwyr; yn darparu hyfforddiant o'r fath.

*DTI/Gwasanaeth Busnesau Bychain (SBS): A government action plan for small business, 2003*

Ceir amrywiaeth sylweddol o ran buddsoddi mewn hyfforddiant. Mae sefydliadau mawr yn fwy tebygol o hyfforddi nag yw sefydliadau bychain, ac mae sefydliadau gweinyddiaeth gyhoeddus, addysg ac iechyd yn fwy tebygol o hyfforddi nag yw sefydliadau ym meysydd gweithgynhyrchu, amaethyddiaeth, coedwigaeth a physgota .....Y rheiny mewn galwedigaethau lefel uwch sy'n derbyn y rhan fwyaf o'r buddsoddiad mewn hyfforddiant..... Bydd rheolwyr yn derbyn 54% o'r hyfforddiant y tu allan i'r gwaith.

*Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru 2003*

Dyma arwydd glir o'r ffaith po fwyaf y sefydliad, mwyaf y bydd yn buddsoddi mewn hyfforddiant. Yng nghyd-destun yr adroddiad hwn, rhaid ystyried mai newyddion da yw'r awgrym bod rheolwyr yn derbyn ychydig dros hanner yr hyfforddiant sydd ar gael.

Fodd bynnag, ceir tystiolaeth anecdotaidd ddiamwys bod gan rai sefydliadau mawr yng Nghymru hanes ardderchog o hyfforddi staff nad ydynt yn rheolwyr, ond nid ydynt yn rhoi fawr o sylw i anghenion hyfforddi'r rheolwyr; yn enwedig ar lefel uwch. Bellach, mae rhai eraill yn cymryd rhan mewn rhaglenni datblygu mawr ar gyfer uwch reolwyr; ar ôl sylweddoli, yn hwyr iawn, mai dyma'r maes lle gwelir yr angen mwyaf.

Felly gellir dadlau o safbwynt marchnata, a nid oes angen gwerthu athroniaeth na chysyniad datblygu rheolwyr ac arweinwyr i sefydliadau mwy, ond efallai y bydd angen annog rhai i roi'r syniadau hyn ar waith, er eu lles eu hunain ac er esiampl i eraill.

Bydd segmentu'r farchnad yn helpu i ganolbwyntio ar y ffaith mai SMEs sy'n cyfrif am y rhan fwyaf o ddiwydiannau Cymru, a'r SMEs sy'n wynebu'r rhwystrau mwyaf, o ran agwedd a chymhelliant. O ganlyniad, byddant yn buddsoddi llai mewn hyfforddiant nag y bydd sefydliadau mwy. Mae'n rhaid inni ddenu sylw a diddordeb SMEs yng Nghymru a defnyddio nodweddion neilltuol y sector hwnnw i ddiffinio'r dull o farchnata a fydd yn trosi diddordeb yn ddyhead ac yn weithredu.

# RHWYSTRAU

## **Sut allwn ni oresgyn y rhain?**

Rydym eisoes wedi gweld bod yna rwystrau mawr o ran adnoddau ac agweddau sy'n rhwystro neu'n atal rheolwyr mewn mentrau bach neu ganolig eu maint rhag meddwl am gyfleoedd i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, eu harchwilio a manteisio yn llawn arnynt.

Bydd angen i unrhyw ymgyrch neu fenter farchnata ystyried y rhain, a gwneud popeth o fewn ei gallu i droi agweddau negatïf yn weithredu positif.

Dyma fatrics o rwystrau, ynghyd â rhai syniadau ac awgrymiadau ar gyfer ffyrdd y gellir ymdrin â'r rhain. Nid rhestr gynhwysfawr mo hon, ond mae'n darparu rhai awgrymiadau a phethau i gnoi cil arnynt:

### **♦ Pwysau amser a diffyg staff llanw i wneud y gwaith pan fydd rheolwyr/arweinwyr yn absennol**

*"Rwy'n rhy brysur."*

*"Ni allaf fforddio'r amser."*

*"Nid oes unrhyw un sy'n gallu ymdopi â phethau pan fydda' i'n absennol."*

Mae hwn yn fater datblygu rheolwyr ynddo'i hun. A yw paratoi ar gyfer y dyfodol yn llai pwysig na delio â'r presennol? Beth yw'r peth gwaethaf allai ddigwydd pan nad ydych yno? Bydd dirprwyo yn helpu pobl eraill i ddatblygu eu sgiliau.

### **♦ Cost a diffyg arian**

*"Ni allaf ei fforddio."*

*"Mae'n rhy ddrud."*

*"Pwy sy'n mynd i dalu amdano?"*

A wnaethoch chi gyllidebu ar gyfer hyfforddiant a datblygiad ar y dechrau? Sut wnaethoch chi benderfynu faint fyddai'r gost? A fyddai'n fwy derbynol pe byddai'n rhad? Buddsoddiad yn hytrach na chost yw datblygu eich hun a'ch rheolwyr. Pam ddylai rhywun arall dalu am rywbeth sy'n bwysig yn eich barn chi? Os nad yw'n bwysig, pam fod angen cymhorthdal arnoch?

### **♦ Ansawdd ac argaeledd hyfforddiant**

*"Nid yw'r cwmnïau hyfforddi yn dda o gwbl."*

*"Ni ddysgais unrhyw beth ar y cwrs hyfforddi diwethaf a ddilynais."*

*"Ni allaf ddod o hyd i'r hyn mae ei angen arnaf yn lleol."*

Ym mhob maes gwaith arall byddwch yn edrych cyn prynu, ac yn cael cyngor oddi wrth eich cydweithwyr. Efallai y bydd angen ichi dreulio ychydig amser yn chwilio am yr hyfforddwr neu'r ymgynghorydd iawn i'ch anghenion, ond gofynnwch i bobl eraill yn eich diwydiant neu'ch sector chi am argymhellion. A oes gennych syniad clir o'r hyn rydych am i gwrs hyfforddi neu ymgynghorwr ei gyflawni? Os yw'n ymddangos y byddai'r cwrs yn cwmpasu maes cyfarwydd – a oes diben ichi ddilyn y cwrs? A ddylai'r hyfforddwr iawn fod yn un lleol ai peidio? Ni fyddwch yn dod o hyd i'ch holl gyflenwadau delfrydol eraill ar stepen eich drws.

### ♦ Diffyg gwybodaeth

*“Rwy’n gwybod beth rwyf am ei gael, ond nid wyf yn gwybod beth sydd ei angen arnaf.”*  
*“Pam nad oes yna un ffynhonnell gwybodaeth – dydw i ddim am drafferthu chwilio.”*  
*“Câf fy nhrosglwyddo o un unigolyn i’r nesaf ar y ffôn ac nid oes atebion gan unrhyw un.”*

Mae hon yn broblem go iawn ar hyn o bryd. Ond nid yw’n anos na dod o hyd i unrhyw eitem arall sydd ei hangen arnoch. I ddechrau, mae’n allweddol cael syniad clir o’r hyn rydych am ei gael. Po fanylaf eich manyleb, mwyaf tebygol ydyw y byddwch yn falch â’r hyn rydych wedi ei brynu. Peidiwch â disgwyl i’r cyflenwr gael ateb i broblem nad ydych wedi’i nodi hyd yma. Rhwch gynnig ar Lygad Busnes. Gofynnwch i’ch ffrindiau a’ch cydweithwyr. Defnyddiwch eich rhwydweithiau. Defnyddiwch y rhyngwyd. Rhwch gynnig ar y Tudalennau Melyn. Ond mae’n rhaid ichi wybod beth rydych am ei gael.

### ♦ Iaith a pherthnasedd

*“Nid yw hyfforddwyr yn deall fy musnes.”*  
*“Nid oes gan y rhan fwyaf o gynghorwyr unrhyw brofiad o’r byd rydym yn gweithredu ynddo.”*  
*“Nid ydyn nhw’n gallu siarad fy iaith, felly sut byddan nhw’n gallu fy helpu?”*

Mae’r rhain yn bryderon go iawn, sy’n cael eu hailadrodd yn rhy aml. Ond pwy sydd ar fai? Mae’n wir bod pryder gwirioneddol fod ariannu cyhoeddus yn aml yn cefnogi’r rheiny sy’n ennyn y beirniadaethau uchod. Ond pwy yw’r cwsmer yma? Os nad yw’r cynghorwyr neu’r hyfforddwyr yn cyrraedd y nod, dywedwch wrthynt, a pheidiwch â rhoi o’ch amser iddynt. Y cwsmer yw’r brenin, ac mae’n rhaid i’w alwadau (= eich galwadau chi yn yr achos yma) bennu’r cyflenwad yn ddiffuant ac yn ymosodol. Dyna fydd eich cwsmeriaid chi yn ei wneud i chi.

### ♦ Golwg tymor byr

*“Drychwch, mae gen i ddigon o broblemau ar fy mhlât ar hyn o bryd, heb orfod poeni am hyfforddiant.”*  
*“Oes gennych chi syniad faint o waith sydd gen i i’w wneud heddiw?”*

Beth fyddai’n eich helpu i ymdrin yn well â’ch problemau presennol? Sut fyddwch chi’n ymdrin â phethau annisgwyl? Ar wahân i broblemau heddiw, beth sy’n eich poeni fwyaf yn y tymor hir – sut ydych chi am ymdrin â hynny? Ble ydych chi am i’ch busnes fod ymhén pum neu ddeng mlynedd? Ydy’ch sgiliau chi a sgiliau’ch rheolwyr yn ddigon da i allu cyrraedd yno?

### ♦ Diffyg cefnogaeth rheolwyr

*“Rwy’n gwybod pa fath o hyfforddiant a datblygiad rwyf am eu cael, ond nid yw fy rheolwr atebol yn cytuno.”*  
*“Nid yw fy mwrdd erioed wedi rhoi unrhyw flaenoriaeth i faterion datblygu.”*

Byddwch yn ymgymryd â hyfforddiant a datblygiad i gyflawni gwell perfformiad, gwell cynhyrchiant, mwy o drosiant, mwy o allu i greu elw, a mwy o elw i gyfrandalwyr. Efallai bod ffocws eich rheolwr yn rhy gul. Y cwbl y bydd ef neu hi yn ei weld yw amser i ffwrdd o’r gwaith, costau, problemau? Beth yw’r buddion a ddaw i’ch rhan yn ei sgîl, a sut fydd y rhain yn effeithio ar y busnes? Sut fydd eich hyfforddiant yn helpu’ch rheolwr neu’ch bwrdd i sicrhau gwell canlyniadau? Os na fydd yn helpu o gwbl, beth yw’r pwynt?

### ♦ **Cadw staff**

*“Nid oes pwynt hyfforddi pobl; byddan nhw'n gadael ar ôl iddyn nhw ddod o hyd i swydd well.”*  
*“Os byddaf yn anfon pobl ar gyrsiau hyfforddi, byddan nhw'n disgwyl cael mwy o arian.”*  
*“Pam ddylwn i hyfforddi pobl os byddan nhw'n gadael ac yna'n cystadlu yn fy erbyn?”*

Ond beth am eu hyfforddi i helpu'ch busnes i dyfu? Os bydd hyfforddiant yn eu helpu i wneud mwy, i fwynhau eu gwaith mwy ac ennill mwy o arian hyd yn oed, byddant yn aros. Nid yw unrhyw swydd yn swydd am oes. Mae gan bawb uchelgeisiau o ran eu gyrfa, ac mae hynny'n beth da. Sawl swydd ydych chi wedi ei chael yn ystod eich bywyd? Mae newid swydd yn un o ffeithiau bywyd. Gallai hyfforddiant rhywun arall fod o fudd i chi yn y dyfodol. Os ydych yn gwerthfawrogi eich staff, byddwch am iddynt lwyddo. Beth mae hyn yn ei ddweud am eich sgiliau a'ch agweddau chi fel rheolwr? Beth am eich anghenion hyfforddi chi?

### ♦ **Diffyg brwdfrydedd a chymhelliant**

*“Nid wyf am drafferthu.”*  
*“Nid wyf ei angen.”*  
*“Rwy'n hapus fel ydw i.”*  
*“Nid wyf wedi cael unrhyw gwynion.”*

Pwy sydd â'r gair olaf yma? Chi ynteu'r rheiny sy'n talu eich cyflog? Efallai eu bod yn eich adnabod chi'n well nag yr ydych yn eich adnabod eich hun. Pryd oedd y tro diwethaf y gwnaethoch rywbeth nad oedd gennych fawr o awydd ei wneud i ddechrau, ond roeddech yn teimlo'n wych o'i herwydd wedyn? A fyddai gwell sgiliau yn golygu y byddech yn cael mwy o arian? A fyddai gwell sgiliau yn golygu y byddech yn cael gwell swydd? I ble'r hoffech chi fynd mewn bywyd? Os byddwch yn sefyll yn llonydd, a fydd pawb yn eich gadael ar ôl? Byddwch yn ei fwynhau, fel y gwnes i. Beth fyddai'n eich helpu i newid eich meddwl?

### ♦ **Diwylliant y cwmni**

*“Nid oes unrhyw un yn poeni am hyfforddiant yn fy ngweithle i.”*  
*“Rydym yn gweithio'n galed rhwng 9 a 5 ac mae hynny'n ddigon.”*  
*“Rydym yn gwneud yn iawn, diolch yn fawr.”*

Nid yw diwylliant cwmni yn bodoli mewn gwactod, a gall dylanwadau allanol effeithio arno. Y bobl y tu mewn i'r diwylliant sydd wedi'i greu, a'r rhain sy'n gallu ei newid. Siaradwch am hyfforddiant a datblygiad, gofynnwch yn eu cylch, ond peidiwch â siarad am beth y bydd yn gallu ei wneud i chi, siaradwch am beth y bydd yn gallu ei wneud i'r cwmni. Dewch o hyd i gynghreiriad, adeiladwch rwydwaith mewnol, a dysgwch oddi wrth eich gilydd. Cynhelir cyfleoedd dysgu o fewn y cwmni yn ogystal â'r tu allan iddo. Efallai bod mwy o hyfforddiant a dysgu yn digwydd na'r oeddech yn ei sylweddoli. Pa bethau newydd ydych chi wedi'u dysgu yn ystod y mis diwethaf?

Y broblem yw, mae'n hawdd siarad am hyn ond yn aml mae'n anodd ei wneud. Mae perygl y bydd hyn yn dechrau ymddangos fel rhywbeth o'r brig i'r bôn, rhywbeth rhinweddol, pregethwrol, sy'n methu'n llwyr ag ennyn brwdfrydedd y rheiny rydym yn siarad â nhw.

Felly beth sydd angen inni ei ddweud, a pha fotymau emosiynol y mae angen inni eu gwasgu i ennyn brwdfrydedd?

# NEGESUON

---

## **Beth sydd angen inni ei ddweud?**

“Cyn inni fynd ymhellach, am beth ydym ni'n siarad yma mewn gwirionedd? Beth am ddiffinio'r cynnyrch cyn inni drafod sut rydym am ei hybu.”

Mae hwn yn gwestiwn hollol rhesymol, ond nid yw'n un hawdd ei ateb. Gallwn restru llawer o eitemau a gweithgareddau y byddech yn disgwyl eu gweld mewn portffolio hyfforddiant datblygu rheolwyr, ond ai cyfuniad o'r gweithgareddau hyn yw datblygu hyfforddwyr, o angenrheidrwydd?

Ie, mae'n debyg mai dyna ydyw.

Daw un o'r disgrifiadau gorau oddi wrth y Sefydliad Siartredig Personél a Datblygiad (CIPD)<sup>4</sup>

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

Mae hyn yn werthfawr oherwydd ei fod yn eang, yn canolbwyntio ar ddylanwadau ar gyfer newid, yn hytrach na gweithgaredd, gyda chanlyniad clir yn y pen draw. Yn ôl eu diffiniad, mae “dylanwadau” yn fewnol ac yn allanol. Felly nid yw'n ymwneud dim ond â'r hyn y byddwch yn ei brynu oddi ar y silff, bydd hefyd yn ymwneud â'r hyn sy'n digwydd o fewn eich sefydliad a rhyngoch chi a'ch cyfoedion.

Fodd bynnag, o safbwynt marchnata efallai y byddai'n ddefnyddiol defnyddio ateb sydd wedi'i lunio yn barod i geisio datrys y broblem o beth fyddwch yn ei ddweud a sut byddwch yn dweud hynny.

Dychmygwch archfarchnad hyfforddiant a datblygiad.

Eiliau dan olau llachar yn cynnwys pecynnau, rhaglenni, cyrsiau, cynghorwyr, ymgynghorwyr, mentoriaid, deunydd ar-lein, cd-roms, llyfrau, poster, gweithgareddau corfforol, myfyrdod, drymio, theatr, adeiladu tîm ..... â'r rhestr ymlaen.

Mae'r lle yn llawn o weithgarwch, ac mae tincial y tiliau yn gwrthbwynt i'r gerddoriaeth dawel, anogol. Ond er syndod mae un eil lydan, â digon o stoc ynddi, yn wag. Uwchben yr eil ceir arwydd sy'n datgan “Datblygu rheolwyr.”

Mae rheolwr y siop yn bryderus. Beth all ef ei wneud i ddenu'r cwsmeriaid. Mae'r prif swyddfa am iddo newid yr arwydd i un sy'n datgan “Arweinyddiaeth”, sydd bob amser yn boblogaidd. Mae pawb am fod yn arweinydd, ond nid oes gan unrhyw un ddiddordeb mewn bod yn well rheolwr. Ond ai hynny yw'r ateb?

Mae arnom angen rhywbeth a fydd yn gwneud argraff ar y cwsmeriaid. Rhywbeth sydd ag apêl diymwad, a budd amlwg. Felly pa eiriau gellid eu defnyddio?

“Eich llwybr at lwyddiant busnes”

“Peidiwch â cholli cyfle unigryw”

“Atebion ar gyfer problemau yfory”

“Cyfle i ennill mwy o arian”

---

<sup>4</sup> CIPD, *Developing Managers for Business Performance*, 2002.

“Cyfle i ennill gwell swydd”

“Pecyn penigamp”

“Achubwr bywyd busnes”

“Goroesi heddiw, byw ar gyfer yfory”

“Newydd: dysgu fesul tamaid, sy'n addas i'ch dull o fyw”

“Mae'n dda nawr, ond bydd yn well yfory”

“Synnwch eich hun”

“Gallwch chi lwyddo.”

Y neges allweddol ym mhob un o'r rhain yw bod datblygiad rheolwyr

- ♦ yn llwybr at lwyddiant
- ♦ yn ymwneud â sicrhau canlyniadau
- ♦ yn ffordd o helpu pobl i feddwl yn wahanol amdanynt eu hunain a'u sgiliau
- ♦ yn ffordd o helpu pobl i ymddwyn yn wahanol, ac i sicrhau canlyniadau gwell a mwy o foddhad yn eu swyddi
- ♦ yn rhywbeth sy'n werth ei gael oherwydd ei bod yn wych bod yn dda yn eich gwaith.

Ond erys materion iaith a chanfyddiad.

Ceir gêm boblogaidd lle gofynnir ichi ddisgrifio pethau, pobl, gweithredoedd, heb ddefnyddio nifer o eiriau allweddol sydd ar gerdyn. Mae angen inni ddefnyddio'r un prawf asid yn achos datblygu rheolwyr. Dyma'r geiriau tabŵ:

Datblygu rheolwyr  
Hyfforddiant  
Cynladwyedd  
Entrepreneuraidd  
Arloesedd  
Amcanion corfforaethol

Nid oes lle i iaith cynlluniau strategol ac adroddiadau blynyddol ym myd cyffro, brwdfrydedd, canlyniadau a llwyddiant, a'r gwell ansawdd bywyd rydym yn ceisio'i greu.

Mewn cylchoedd marchnata, ceir llawer o sôn am ddyhead a dull o fyw. Ni fyddwch chi'n prynu'r cynnyrch am ei werth cynhenid, ond am resymau'r hyn a gredwch y bydd yn dweud amdanoch chi a'r ddelwedd rydych chi am ei chyflwyno i'r byd. Mae pawb ohonom yn meddwl ein bod yn rhy bydol-ddoeth a hunan ymwybodol i agweddau o'r fath ddylanwadu arnom, ond dyna a wnânt.

Ym myd datblygu rheolwyr, y gwahaniaeth yw bod yn rhaid i hyn ysgogi gwir ddyhead, â nod o wneud gwahaniaeth go iawn, fel rhan naturiol o fywyd yn hytrach nag fel ategolyn dewisol.

# BOTYMAU

## **Beth sydd angen inni ei wasgu?**

Rydym eisoes wedi gweld bod angen inni, wrth farchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, ganolbwyntio yn bennaf ar agweddau a chymhelliant, cyn gweithredu. Ond gwaethygir y broblem oherwydd bod llawer o reolwyr

- ♦ “ddim yn gwybod beth nad ydynt yn ei wybod”
- ♦ “yn rhy brysur yn torri'r coed i hogi'r fwyell.”

Rhan o'r dasg farchnata yw helpu rheolwyr i ddod o hyd i'w geirfa eu hunain, (h.y. un sy'n addas i swydd, diwydiant, marchnad ac uchelgeisiau) er mwyn gallu nodi eu hanghenion a'u mynegi.

Gellir dod o hyd i un darn o'r map galwedigaethol a baratowyd fel sylfaen i'r safonau galwedigaethol cenedlaethol newydd ar gyfer rheolwyr sy'n destun ymgynghori ar hyn o bryd. Ceir crynodeb o'r map hwn yn Atodiad 2. Dyma'r dadansoddiad mwyaf diweddar o'r hyn bydd rheolwyr yn ei wneud mewn gwirionedd, felly mae'n ddyfais werthfawr i helpu rheolwyr i nodi eu cryfderau, eu gwendidau, bylchau yn eu sgiliau a'u hanghenion hyfforddi drostynt eu hunain.

Ond fel rydym eisoes wedi gweld, nid yw dweud bod “angen imi golli pwysau” yr un peth â gwneud rhywbeth am y sefyllfa.

Felly beth yw'r ysgogwyr emosiynol, neu'r “botymau y mae angen eu gwasgu” i drosi gwybodaeth yn weithredu?

Dyma restr fer i gnoi cil arni, ond eto nid yw'n rhestr hollgynhwysol:

### ♦ **Hunan barch**

Byddaf yn teimlo'n well amdanaf fy hun, a bydd pobl eraill yn rhoi mwy o gydnabyddiaeth a statws uwch imi.

### ♦ **Dyhead i lwyddo**

Rwyf am wneud yn well, a medi'r buddion a ddaw yn sgîl llwyddo.

### ♦ **Ofn methu yn bersonol**

Os na fyddaf yn gwneud rhywbeth am hyn, byddaf yn cael fy ngadael ar ôl.

### ♦ **Ennill gwell swydd**

Gallaf wella'r siawns y byddaf yn ennill dyrchafiad swydd, a rhoi hwb i'm c.v.

### ♦ **Cadw staff**

Os bydd lefel yr hunan barch yn isel, bydd yn effeithio ar gynhyrchiant a/neu bydd staff yn gadael.

### ♦ **Nid yw yn ddewis aros yn llonydd**

Bydd yn rhaid ichi allu dal i fyny â newidiadau yn y gweithle, boed y rhain yn rhai disgwylidig ynteu'n rhai annisgwyl.

♦ **Disgwyl yr annisgwyl**

Ceir digwyddiadau “anhysbys hysbys ac anhysbys anhysbys” – sut fyddwch chi’n ymdopi?

♦ **Bydd lefel isel o sgiliau yn arwain at lefel uchel o straen**

Bydd gwella sgiliau yn arwain at fwy o allu, sy’n arwain at lai o bryder ynghylch methu ag ymdopi.

♦ **Lleihau risg**

Lleihau risg trwy sicrhau’r sgiliau gorau posibl.

♦ **Rhoi hyder i’m cwsmeriaid**

Bydd angen i’m cwsmeriaid fod yn hyderus fod pob un o’n rheolwyr, gan gynnwys fi, yn gwybod beth rydym yn ei wneud.

♦ **Codi mwy o arian**

Rhaid i fanciau a buddsoddwyr fod yn hyderus yn y rheolwyr cyn y byddant yn gadael ichi gael arian.

♦ **Help llaw**

Mae cyfleoedd i ddatblygu rheolwyr yn cynnig “help llaw” ichi sicrhau’r canlyniadau gofynnol, yn hytrach na rhywbeth sy’n tynnu sylw oddi ar eich amcanion craidd.

♦ **Mae angen pobl sy’n tyfu ar fusnes sy’n tyfu**

Ni fyddwch yn tyfu’ch busnes â phobl sy’n sefyll yn llonydd o ran eu sgiliau. Bydd datblygiad proffesiynol parhaus yn hanfodol i gyflawni’ch amcanion.

♦ **Allwch chi fforddio peidio â gwneud hyn?**

Pam na fydech yn buddsoddi arian mewn rhywbeth a fydd yn eich helpu i dyfu, i fod yn fwy llwyddiannus, i gael eich adnabod, eich edmygu a’ch parchu – fel unigolyn neu fel sefydliad.

Yn sydyn, mae rheolwr ein harchfarchnad yn sylwi bod yr hyn a elwid yn eil “datblygu rheolwyr”, sydd bellach yn llawn o sloganau a negeseuon positif, yn un o eiliau prysuraf y siop.

# GWEITHREDU

## ***Pa weithredu sydd ei angen?***

Ni fydd ymgyrch farchnata gyffredinol, na mentrau marchnata unigol mae'r darparwr yn eu harwain, yn cyflawni rhyw lawer os na cheir gweithredu cyflenwol i newid diwylliant o ddifaterwch a difrawder yn ddiwylliant o ymwneud bwriadol.

Dyma rai awgrymiadau ynghylch y gweithredoedd hyn sy'n cyflenwi ei gilydd:

### **♦ Perthnasedd**

Bydd yn rhaid i'r rheiny sy'n darparu cyrsiau hyfforddi neu wasanaethau ymgynghori allu dangos eu bod yn deall anghenion penodol busnesau bychain, a pheidio â chwmpo i'r fagl o feddwl y bydd yr hyn sy'n gweithio yn achos busnesau mawrion yn gweithio yn awtomatig yn achos SMEs.

### **♦ Hyblygrwydd**

Bydd yn rhaid i unrhyw fath o gefnogaeth a ddarperir wrth ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr fod yn hollol hyblyg fel bod pob rheolwr yn gallu manteisio ar hyn, waeth beth fo'i amgylchiadau.

### **♦ Daliwch nhw'n ifanc**

Talwch sylw arbennig i'r rheiny sy'n dechrau ym maes busnes, er mwyn sefydlu arfer datblygu yn bersonol yn gynnar yn eu gyrfaedd.

### **♦ Graddedigion**

Efallai y bydd graddedigion yn meddwl bod gradd yn basport i swydd rheoli, ond yn y rhan fwyaf o achosion bydd bwllch mawr rhwng sgiliau academaidd a sgiliau busnes, a bydd angen rhaglen datblygu proffesiynol i lenwi'r bwllch hwn, gan ddechrau, o bosibl, ar lefel weddol isel.

### **♦ Rheolwyr canol**

Mae'n hanfodol hoelio sylw'r rheolwr gyfarwyddwr ac aelodau'r tîm uwch reolwyr, ond peidiwch â thybio y bydd eu brwdfrydedd yn treiddio i lawr o frig y cwmni o angenrheidrwydd. Bydd dyheadau rheolwyr canol yn wahanol, a bydd angen addasu'r negeseuon marchnata oherwydd hyn.

### **♦ Unigolion sy'n batrwm i eraill**

Dewch o hyd i unigolion sy'n batrwm i eraill ym mhob diwydiant neu sector sy'n gallu dangos yn bersonol y manteision a ddaeth i'w rhan oherwydd iddynt ddatblygu eu hunain a'u staff.

### **♦ Gwrtharwyr**

Mae'r rhain i'r gwrthwyneb i unigolion sy'n batrwm i eraill, ond maent yr un mor effeithiol: John Cleese mewn llawer o fideos hyfforddi ond, yn fwy diweddar, mae David Brent wedi dod yn rhan o seice'r genedl am y rheswm hwn.

### **♦ Mentoriaid**

Annog datblygiad mentor, neu "gynllun cyfail" ymhob diwydiant, er mwyn i reolwyr ddysgu oddi wrth ei gilydd a chydabod bod hyn y rhan hanfodol o'u datblygiad personol.

### ♦ **Clystyrau**

Defnyddio clystyrau diwydiant a chadwyni cyflenwi i archwilio'r gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr mwyaf perthnasol a mwyaf effeithiol.

### ♦ **Astudiaethau achos**

Weithiau mae perygl y bydd astudiaethau achos yn gwneud i'r byd ymddangos yn rhy berffaith a llwyddiannus. Datblygwch astudiaethau achos am y rheiny a ddaeth yn agos i fethu, i roi ysgytwad i'n hunanfodddhad.

### ♦ **Dod o hyd i dröedigion**

Bob amser, tröedigion newydd yw'r rhai mwyaf angerddol. Dewch o hyd i bobl sy'n fodlon dweud "Roeddwn i'n meddwl fy mod yn gwybod popeth nes ....." ac yna gofynnwch iddynt esbonio beth newidiodd eu meddyliau ynglŷn â datblygiad personol. Yr arwyr di-glod fydd y rhain.

### ♦ **Dysgu**

Canolbwyntio ar ddysgu yn hytrach na hyfforddiant. Bydd dysgu'n digwydd drwy gydol yr amser, bydd hyfforddiant yn digwydd rhywfaint o'r amser. Beth am ganolbwyntio ar y broses ddysgu (sy'n wahanol yn achos pawb), yn hytrach na thybio y bydd yr un peth yn gwneud y tro i bawb.

### ♦ **Atebion**

Rydym yn chwilio am "farchnata sy'n seiliedig ar atebion". Mae'r pwyslais bythol-bresennol ar gymwysterau yn anwybyddu hyn. Dylech ofyn bob amser "Pa broblem fydd y cymhwyster hwn yn fy helpu i'w datrys?" Rhaid i'r "deiliant dysgu" olygu bod rhywbeth yn newid er gwell.

### ♦ **Pecynnu**

Bydd angen i ddarparwyr hyfforddiant ac ymgynghorwyr "becynnu" yr hyn maent yn ei gynnig mewn ffordd sy'n berthnasol i anghenion penodol pob rhan o'r farchnad. Bydd cynigion generig yn ennill rhywfaint o fusnes, ond nid oddi wrth y rheiny sydd ag angen y mwyaf o help arnynt o angenrheidrwydd.

### ♦ **Cydweithio**

Bydd yn rhaid i'r asiantaethau allweddol, y Cyngor Cenedlaethol-ELWa a'r WDA, ddangos eu bod yn cydweithio i ymdrin â phroblem gyffredin. Bydd gwahanu cyfrifoldebau a meddylfryd seilo yn dieithrio ymhellach marchnad sydd eisoes yn amheus iawn o gefnogaeth a ariennir yn gyhoeddus.

### ♦ **Gwasgu'r botymau iawn**

Ar hyn o bryd, nid yw asiantaethau allweddol y WDA, ELWa, a Chyngor Rheolaeth Cymru, yn gwasgu'r botymau iawn â busnes. Bydd yn rhaid i hyn newid er mwyn i'r diwylliant newid.

### ♦ **Diwylliant o ddibynnu**

Mae gennym ddiwylliant o ddibyniaeth yng Nghymru. "Pwy sy'n mynd i dalu amdano?" yw'r cwestiwn cyntaf, cyn ystyried buddion y cynnyrch hyd yn oed. Idealistig yw disgwyl i hyn newid dros nos. Fodd bynnag, ceir dadl gref fod hyn yn gwanhau busnes trwy gyflyru'r galw nes ei fod am bethau y bydd cymhorthdal ar eu cyfer yn unig, yn hytrach nag am bethau sy'n diwallu anghenion y busnes.

### ♦ **Gwerth am arian**

Mae angen cysyniad newydd o werth am arian arnom. Y buddion i'r cwsmer o ran ei arian fydd yn pennu'r gwerth, nid maint y cymhorthdal.

### ♦ **Ariannu**

Er gwaethaf yr uchod, ni allwn ddianc o'r ffaith bod cymhorthdal yn dal i fod yn alluogwr pwysig i fusnesau bychain, felly beth am sicrhau ei fod yn weladwy, ar gael yn eang, yn rhwydd ei ddefnyddio ac yn canolbwyntio ar ganlyniadau i fusnesau.

### ♦ **Y cyfryngau**

Mae'r cyfryngau am gael stori dda, ond nid ydynt am gael pregeth, ac ni fydd newyddion da yn gwerthu llawer o bapurau newydd. Felly beth am siarad am atebion a chanlyniadau, a chanolbwyntio ar bethau a fydd yn gwneud gwahaniaeth i bobl Cymru – mwy o swyddi.

Ydy, mae'n hawdd iawn dweud hyn i gyd, ond pwy sydd am ei wneud?

Yr ateb syml yw y bydd gan bawb – pob busnes, pob asiantaeth, pob adran llywodraeth, pob corff sector cyhoeddus, pob sefydliad gwirfoddol – ran i'w chwarae.

Bydd ansawdd ein rheolwyr yn effeithio ar bob agwedd ar ein bywydau.

Nid yw datblygu rheolwyr yn rhywbeth y bydd pobl eraill yn ei wneud drosom ni. Mae'n rhywbeth y bydd yn rhaid inni ddewis drosom ein hunain ar lefel sylfaenol iawn.

Ni yw'r ateb i'r cwestiwn.

Rydym ni am wneud hyn trwy ddewis datblygu ein hunain, a thrwy wneud yn siŵr bod yr help y mae ei angen arnom fel cwsmeriaid ar gael yn y lle ac ar yr adeg mae ei angen arnom, am bris gallwn ei fforddio, gan gynnig manteision byddwn ni yn eu dynodi ac y gallwn ni eu mesur.

Mae'n gwneud synnwyr hogi'r llif.

# ARGYMHELLION

---

## Camau nesaf

Roedd y bennod flaenorol yn cynnwys 20 gweithred. Bydd llawer o'r rhain yn hir eu parhad, ac mae'n sicr y cymerant amser i'w gwireddu. Felly, beth ddylem ei wneud ar unwaith, er mwyn hyrwyddo'r achos?

Mae angen dull newydd arnom wrth farchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, fel y dengys yr adroddiad hwn, ond oddi wrth bwy?

Nid yw'r botymau y mae angen eu gwasgu wedi'u cyfyngu i reolwyr yn gyffredinol na rheolwyr SMEs yn benodol. Yn eu plith mae:

- ◆ Llywodraeth
- ◆ Asiantaethau
- ◆ Darparwyr hyfforddiant
- ◆ Ymgynghorwyr marchnata

Mae gan bob un ohonom ran i'w chwarae wrth ennyn diddordeb yn y farchnad ar gyfer datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Mae angen inni farchnata'r angen i farchnata.

Dyma ein hargymhellion ar gyfer pob un o'r uchod:

### ■ *Llywodraeth Cynulliad Cymru*

- Cydnabod bod marchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru yn dechrau o'r brig.
- Annog gweinidogion i ddatgan yn aml ac yn gyhoeddus bod "gan ansawdd ein rheolwyr yng Nghymru effaith hanfodol ar berfformiad eu busnesau a'u sefydliadau, ac ar economi Cymru yn gyffredinol".<sup>5</sup>
- Troi rhethreg pwysigrwydd economaidd datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn ymgyrch i annog asiantaethau allweddol i weithredu'n gefnogol.
- Dangos dealltwriaeth go iawn o anghenion SMEs yng Nghymru, trwy ddweud "Rwy'n deall eich sefyllfa...." yn hytrach na "Dyma sydd ei angen ar SMEs ...." sy'n rhagnodol.
- Dangos bod yr agenda dysgu gydol oes yn cwmpasu anghenion busnesau bychain yng Nghymru.

### ■ *Y Cyngor Cenedlaethol-ELWa a'r WDA*

- Gwneud yn siŵr bod yr adnoddau sydd ar gael i gefnogi datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn cyfateb i'r pwysigrwydd a roddir i hyn yn y strategaeth gorfforaethol.
- Hybu cyfleoedd i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr sy'n gyffrous ac yn frwdfrydig, gan nodi argymhellion yr adroddiad hwn.

---

<sup>5</sup> Andrew Davies AC, Y Gweinidog dros Ddatblygu Economaidd a Thrafnidiaeth yn y Rhagair i adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu*, 2003.

➤ Dangos trwy berthnasedd a hyblygrwydd y gefnogaeth sydd ar gael i reolwyr SMEs bod rhywun yn gwrandao arnynt ac yn eu deall.

➤ Chwalu'r amheuaeth ynglŷn â chefnogaeth a ariennir yn gyhoeddus ar gyfer datblygu sgiliau, sef amheuaeth sy'n rhemp mewn SMEs yng Nghymru.

#### ■ *Darparwyr hyfforddiant y sector cyhoeddus*

➤ Cydnabod bod tasg farchnata go iawn i'w chyflawni, er mwyn troi angen a nodir yn alw real a pharhaus.

➤ Gwerthu yr hyn sydd ar gael mewn ffyrdd a fydd yn hoelio sylw'r farchnad, a phwysleisio'r buddion yn hytrach na'r cynnyrch.

➤ Llobio i gael mwy o ryddid i ymwneud â'r busnesau yn y ffordd y mae busnesau yn ei ddymuno, ac nid yn y modd sy'n ofynnol dan reolau ariannu.

#### ■ *Darparwyr hyfforddiant y sector preifat*

➤ Chwarae rôl allweddol wrth ddweud wrth arianwyr y sector cyhoeddus beth y mae'r farchnad am ei gael mewn gwirionedd.

➤ Creu cynhyrchion a gwasanaethau arloesol y mae galw'r farchnad yn hytrach na gofynion ariannu yn eu gyrru.

➤ Dyfeisio ymgyrchoedd llawn dychymyg, gan ddefnyddio'r syniadau yn yr adroddiad hwn, i hoelio sylw'r farchnad SME sy'n amrywiol ag agweddau annhebyg.

➤ Cydweithio i fod yn fwy effeithiol a sicrhau mwy o allwaith.

#### ■ *Ymgynghorwyr marchnata*

➤ Cynnig help i bob un o'r rhai uchod iddynt gyflawni eu nodau, sef mwy o allwaith, mwy o effaith a mwy o bobl yn manteisio ar hyn.

➤ Dyfeisio ymgyrchoedd llawn dychymyg a fydd yn torri tir newydd ac yn newid calonnau a meddyliau, a gwerthu'r ymgyrchoedd hyn.

➤ Defnyddio sgiliau marchnata ac ymchwil i'r farchnad i farchnata'r angen i gael gwell marchnata.

Yn Atodiad I, manylir ar chwe gweithred cyflenwol sy'n ymwneud ag ymchwil "cyflwr y genedl", ymarfer mapio o'r hyn sydd ar gael, dyfeisiau diagnostig, mentoriaid, hybwyr, a chynhadledd neu gynadleddau i newid agweddau ac ymddygiad.

Megis cychwyn yn unig yw hyn.

Ond bydd yn gêm hir.

# ATODIAD I

---

## Gweithredoedd eraill i gefnogi mentrau marchnata newydd

### ➤ Cyflwr y genedl

Nid oes gennym fys ar bwls yr hyn sy'n digwydd yn y farchnad. Mae'r dystiolaeth yn yr adroddiad hwn yn argyhoeddiadol, ond yn seiliedig yn bennaf ar enghreifftiau. Mae angen inni ymchwilio yn gadarn natur go iawn agweddau tuag at gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, a'r defnydd ohonynt. Ond dylai hyn fod yn rhywbeth llawn her yn hytrach na rhywbeth academaidd. Peidiwch â gofyn "Beth?" yn unig, ond "Beth os?" er mwyn ymchwilio i'r potensial ar gyfer newid, yn hytrach nag ar gyfer y sefyllfa sydd ohoni.

**Gweithredu:** *Eisoes mewn llaw. Strategic Marketing sy'n cynnal yr ymchwil hon. Cyhoeddir yr adroddiad fis Medi 2004.*

### ➤ Beth sydd ar gael?

Mae angen ymarfer mapio arnom i nodi beth sydd ar gael i helpu rheolwyr wrth iddynt geisio gwella'u hunain. Ynghyd ag ymchwil cyflwr y genedl bydd angen inni ymchwilio i weld p'un a yw'r ochr gyflenwi yn cwrdd â galw'r farchnad ai peidio.

**Gweithredu:** *Eisoes mewn llaw. Ysgol Fusnes Prifysgol Caerdydd sy'n cynnal yr ymchwil hon, â nawdd oddi wrth ELWa. Bydd yr adroddiad ar gael fis Mai 2004.*

### ➤ Beth yw fy mhroblem?

Personolwch y materion trwy ddarparu dyfeisiau i helpu rheolwyr i nodi eu cryfderau a'u gwendidau, er mwyn iddynt nodi yn union pa ddatblygiad sydd ei angen arnynt.

**Gweithredu:** *Mae gan ELWa brosiect ymchwil mewn llaw i archwilio galw'r farchnad a'r dyfeisiau diagnostig sydd ar gael ar hyn o bryd. Bydd yr adroddiad ar gael fis Mehefin 2004.*

### ➤ Mentora

Bydd pawb yn siarad am fentora. Mae ymchwil gyfredol yn dwyn sylw at ei bwysigrwydd. Ond beth ydym ni'n ei wneud am hyn? Beth am archwilio yr hyn y mae mentora yn ymwneud ag ef, ac annog mwy o bobl i ystyried hyn yn llwybr hanfodol at ddatblygiad personol.

**Gweithredu:** *Mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi sefydlu grŵp gwaith i archwilio hyn, a chynnig argymhellion ar gyfer rhaglen fentora Cymru-gyfan. Bydd yr adroddiad ar gael fis Gorffennaf 2004.*

### ➤ Hybwyr

Beth am ddod o hyd i bobl sy'n fodlon sefyll a dangos y gwahaniaeth a wnaeth datblygiad personol iddynt hwy.

**Gweithredu:** *Mae hyn yn her. Efallai y daw enghreifftiau o'r cwmnïau a nodwyd yn ymchwil Cyngor Rheolaeth Cymru i'r Gweithleoedd a Reolir Orau yng Nghymru.*

### ➤ Cynhadledd

Mae angen inni ddwyn sylw at y materion hyn mewn cynhadledd ag ergyd iddi, gyda siaradwyr a fydd yn gwneud i'r gynulleidfa ddeffro a meddwl, ac yna newid eu hymddygiad.

**Gweithredu:** *Mae Cyngor Rheolaeth Cymru yn archwilio nifer o gyfleoedd i gynnal cynhadledd ar y cyd.*

## ATODIAD 2

### Agenda ar gyfer Gweithredu - strategaeth, cynllun gweithredu, a'r datblygiadau diweddaraf

Mae adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Datblygu a hyfforddi rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru – Agenda ar gyfer Gweithredu*, a gyhoeddwyd yn 2003, yn cynnwys strategaeth chwe phwynt i helpu rheolwyr i “wella safonau”, yn ogystal ag argymhellion ar gyfer nifer o weithredoedd i gefnogi pob un.

Rhestrir yr amcanion strategol a'r pwyntiau gweithredu isod, gyda nodyn oddi tanynt yn crynhoi'r hyn sydd wedi'i wneud hyd yma.

Mae gan yr argymhellion marchnata a gynhwysir yn yr adroddiad hwn rôl allweddol i'w chwarae wrth gyflawni'r amcan cyntaf:

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

- ◆ Y cyfryngau yn sôn yn rheolaidd ac yn barhaus am faterion sy'n ymwneud â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr, gyda'r pwyslais ar arfer gorau sy'n arbennig o berthnasol i SMEs.

*Nid yw llif yr erthyglau yn enfawr, ond mae papurau newydd a radio yn dangos diddordeb cynyddol mewn materion datblygu rheolwyr ac arweinwyr.*

- ◆ Cynadleddau, gweithdai a seminarau ar faterion sy'n ymwneud â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr.

*Mae Cyngor Rheolaeth Cymru*

- yn gweithio gyda'r Cyngor Cenedlaethol-ELWa i ddatblygu rhaglen cynadleddau a seminarau ledled Cymru, ac i gynllunio cynhadledd i edrych ar y fframwaith Credydau a Chymwysterau Cenedlaethol o safbwynt y sector preifat.
- yn cydweithio â CMI, ILM, CIPD, ac IOD i gynnal cynhadledd ar y cyd yn 2004.
- yn gweithio gyda Llywodraeth Cynulliad Cymru i ddatblygu cynhadledd ar y cyd i edrych yn fanwl ar gyfraniad posibl y sector preifat at Fenter Rheolaeth y Sector Cyhoeddus.

- ◆ Cyhoeddiadau argraffedig ac ar y rhyngwyd, o Gymru a thu hwnt, sy'n canolbwyntio ar ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr ac yn darparu enghreifftiau o arfer gorau, a help sy'n rhwydd manteisio arno.

*Yn ystod y deuddeg mis diwethaf, mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi cyhoeddi Rheoli ac Arloesi a Rheolaeth ac e-Fusnes, y ddau wedi'u seilio ar ymchwil ac astudiaethau achos o SMEs yng Nghymru. Rydym hefyd yn datblygu ein gwefan fel adnodd allweddol, ac rydym wedi lansio cylchlythyr deufisol ar ein gwefan, o'r enw Rheolaeth – Meddylwch Amdani.*

- ◆ Cynnydd yn aelodaeth sefydliadau sydd â datblygiad rheolwyr ac arweinwyr yn rhan graidd o'u cylch gorchwyl a'u hamcanion.

*Mae Cyngor Rheolaeth Cymru wrthi'n datblygu perthynas waith agos gyda CMI, ILM, CMI, ac IOD i gyflawni amcan sy'n gyffredin i ni oll, sef sicrhau bod mwy o bobl yn manteisio ar gyfleoedd datblygu rheolwyr ac arweinwyr.*

- ◆ Annog enwebiadau personol fel rhan o'r dyfarniadau blynyddol cenedlaethol ar gyfer rheolwyr ac arweinwyr ymhob sector ac mewn busnesau o bob maint.

*Ar hyn o bryd, mae'r Sefydliad Rheolaeth Siartredig yn datblygu cynlluniau ar gyfer dyfarniadau blynyddol y Rheolwr Gorau.*

- ◆ Cystadlaethau blynyddol i brofi a gwobrwyo sgiliau rheolwyr ac arweinwyr.

*Lansiwyd Her Tîm Rheolaeth Cymru yn 2002, a'i hailadrodd yn 2003, dan nawdd Cyngor Rheolaeth Cymru, y Cyngor Cenedlaethol-ELWa, Banc Barclays a'r Western Mail. Rydym yn aros am benderfyniad y Cyngor Cenedlaethol-ELWa ynglŷn ag ariannu'r achlysur hwn yn y dyfodol.*

- ◆ Sefydlu cynllun Cymru gyfan i gydnabod busnesau a sefydliadau sy'n enghreifftiau o arfer da mewn rheolaeth ac arweinyddiaeth, ac sy'n fodlon rhannu'r arferion hyn ag eraill.

*Yn 2003, cynhaliodd Cyngor Rheolaeth Cymru, ar y cyd â Phrifysgol Cymru, Bangor, yr ymchwil gyntaf i nodi a chyhoeddi astudiaethau achos o'r deg o Weithleoedd a Reolir Orau yng Nghymru.*

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

- ◆ Sefydlu, cynnal, darparu a gwerthuso cynllun mentora rhwng busnesau, sefydliadau, ac unigolion.

*Mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi sefydlu grŵp gwaith i edrych yn fanwl ar y mater hwn ac i wneud argymhellion ar gyfer ffordd ymlaen.*

- ◆ Paratoi dyfais ddiagnostig y mae modd i bob busnes a sefydliad ei defnyddio i helpu unigolion i nodi anghenion datblygu sgiliau rheoli ac arwain ac i nodi bylchau mewn sgiliau.

*Mae'r Cyngor Cenedlaethol-ELWa yn ariannu prosiect ymchwil i edrych yn fanwl ar anghenion y farchnad a'r dyfeisiau diagnostig sydd ar gael ar hyn o bryd, ynghyd ag argymhellion ar gyfer datblygu yn y dyfodol.*

- ◆ Rhoi cyhoeddusrwydd i fanteision y ddyfais ddiagnostig hon a sicrhau ei bod ar gael i bob busnes a sefydliad yng Nghymru.

*Yn aros am argymhellion yr ymchwil uchod.*

- ◆ Cefnogi defnyddio'r ddyfais, yn enwedig mewn SMEs.

*Yn dibynnu ar argymhellion yr ymchwil uchod, mae'r cynigion marchnata yn yr adroddiad hwn yn rhan hanfodol o'r gweithredu hwn.*

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

- ◆ Categorioidio'r ddarpariaeth cefnogaeth sydd ar gael i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr, ynghyd â'r ffynonellau cyllid, ar gronfa ddata genedlaethol sydd ar gael i bawb, lle gellir chwilio yn ôl angen neu fudd, yn ogystal ag yn ôl cynnyrch, sector a daearyddiaeth.

*Mae'r Cyngor Cenedlaethol-ELWa wedi ariannu Uned Ymchwil Cwmnïau Bychain Ysgol Fusnes Prifysgol Cymru Caerdydd i fapio darpariaeth cyfleoedd a chefnogaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr ledled Cymru. Bwriedir cyhoeddi eu hadroddiad fis Ebrill 2004. Rhagflaenydd hanfodol yw hwn i gronfa ddata gyflawn, ond nid oes cynlluniau ar y gweill hyd yma i ddatblygu cronfa ddata o'r fath.*

- ◆ Cynnal a chadw'r gronfa ddata hon fel man un cyswllt ar gyfer yr holl gefnogaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

*Gwelwch uchod.*

- ◆ Sefydlu mecanwaith i roi cyhoeddusrwydd i asesiadau defnyddwyr o ansawdd y ddarpariaeth yn y gronfa ddata.

*Gwelwch uchod.*

- ◆ Annog yr holl asiantaethau cyhoeddus a'r cyrff swyddogol yng Nghymru i gyfrannu at adeiladu'r gronfa wybodaeth hon er mwyn cyflwyno ffynhonnell wybodaeth unedig i'r defnyddiwr.

*Gwelwch uchod.*

#### **4. Darparu ffynonellau arian cyhoeddus ar gyfer amcanion strategol 1 - 3, a darpariaeth cefnogaeth berthnasol ar gyfer datblygu arweinwyr a rheolwyr.**

- ◆ Mapio, hybu a chydabod arian cyhoeddus fel prif ysgogydd newid o ran agweddau, y modd o ddarparu a chanlyniadau'r holl weithgareddau datblygu arweinwyr a rheolwyr, a'r nifer sy'n manteisio arnynt.

*Dim gweithredu hyd yma, ond mae'r adroddiad marchnata hwn yn cyflenwi hyn.*

- ◆ Canolbwyntio arian cyhoeddus ar angen, nid ar y cynnyrch, a'i hybu fel galluogwr hyblyg sy'n helpu busnesau, sefydliadau ac unigolion i ddewis yr hyfforddiant a'r datblygiad sy'n berthnasol iddynt, a hynny ar sail gwybodaeth.

*Mae'r Cyngor Cenedlaethol-ELWa a'r WDA fel ei gilydd yn cynyddol ddilyn agenda sy'n cael ei harwain gan y galw.*

- ◆ Cyflwyno cynlluniau syml anfiwrocataidd, e.e. cyflwyno Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau, yn enwedig i SMEs â llai na 50 o staff.

*Mae'r Cyngor Cenedlaethol-ELWa wedi llwyddo i gyflwyno cynllun arbrolfol Cyfrifon Dysgu i Gwmnïau, ac mae'n sicrhau eu bod ar gael i mwy o gwmnïau bellach. Mae gan y WDA gynlluniau arloesol ar gyfer cynllun tebyg.*

- ◆ Sicrhau bod arian sylweddol ar gael ar gyfer cynllun mentora Cymru-gyfan rhwng busnesau a rhwng unigolion.

*Yn aros argymhellion y grŵp gwaith yn 2 uchod.*

- ◆ Arian cyhoeddus i dalu am staff llanw er mwyn galluogi pobl eraill i hyfforddi, yn ogystal â gweithgareddau hyfforddiant unigol.

*Mae'r broblem wedi'i chydabod, ond ni chafwyd unrhyw weithredu hyd yma.*

- ◆ Cefnogaeth ehangach i fusnes, wedi ei hariannu'n gyhoeddus, a'i chysylltu â chaffael hyfedredd a sgiliau (yn enwedig sgiliau rheoli) ar sail systematig a chynlluniedig.

*Mae'r WDA wedi dechrau edrych i mewn i'r mater hwn.*

- ◆ Rhaid i gynnydd mewn galluoedd sy'n berthnasol i bob busnes a sefydliad, yn hytrach na rhai sydd ynghlwm wrth gymwysterau achrededig, fod ymhlith y canlyniadau.

*Mae Fframwaith Credydau a Chymwysterau Cymru newydd wedi dechrau mynd i'r afael â mater dysgu anffurfiol a dysgu heb achrediad.*

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

- ◆ Monitro'n flynyddol safon a nifer y cyfleoedd datblygu arweinwyr a rheolwyr yng Nghymru wrth i'r cwmni adrodd ar ei weithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

*Dim gweithredu hyd yma, ond mae Cyngor Rheolaeth Cymru wrthi'n datblygu prosiect ymchwil i bennu rhywfaint o ddata sylfaenol y gellir mesur cynnydd yn eu hôl.*

- ◆ Rhoi cyhoeddusrwydd i'r gweithgarwch hwn o'i gymharu â thargedau datblygu rheolwyr ac arweinwyr.

*Gwelwch uchod.*

- ◆ Ymchwilio i fecanweithiau i werthuso canlyniadau ac effeithiau gweithgareddau datblygu rheolwyr ac arweinwyr, a'u sefydlu.

*Gwelwch uchod.*

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

- ◆ Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni gwybodaeth monitro a gwerthuso.

*Gwelwch uchod.*

- ◆ Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni anghenion busnesau a sefydliadau yr adroddwyd arnynt.

*Dim gweithredu hyd yma, ond bydd Arolwg Sgiliau Dyfodol Cymru, Adolygiad Cefnogi Busnesau y Cyngor Cenedlaethol-ELWa, a'r Cynllun Gweithredu Sgiliau a Chyflogaeth 2004 sydd ar ddod, ynghyd ag Adolygiad y Cyngor Cenedlaethol-ELWa o Ddysgu yn y Gweithle, yn darparu gwybodaeth hanfodol.*

- ◆ Adolygu'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob dwy flynedd yng ngoleuni agenda economaidd eang Cymru a datblygiadau yn y farchnad ryngwladol.

*Dim gweithredu hyd yma, ond gwelwch uchod.*

- ◆ Diweddaru'r strategaeth a'r cynllun gweithredu bob tair blynedd i adlewyrchu adolygiadau'r flwyddyn flaenorol.

*Ysgrifennwyd yr Agenda ar gyfer Gweithredu yn 2002 a chyhoeddwyd hi yn 2003. Byddwn yn ysgrifennu fersiwn newydd, wedi'i diweddaru, yn 2004 i'w gyhoeddi yn 2005 i adlewyrchu darganfyddiadau'r adroddiadau a'r arolygon y soniwyd amdanynt uchod, a'r hinsawdd economaidd ar hyn o bryd.*

## ATODIAD 3

### Map Swyddogaethol o Reolaeth ac Arweinyddiaeth

**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.**

#### Rheoli'r hunan a sgiliau personol

1. Rheoli eich adnoddau eich hun
2. Rheoli eich cyfraniad eich hun
3. Rheoli eich datblygiad personol a phroffesiynol parhaus
4. Datblygu eich rhwydweithiau personol

#### Darparu cyfeiriad

5. Mapio'r amgylchedd
6. Datblygu gweledigaeth a strategaeth
7. Datblygu cynlluniau ar gyfer y maes rydych yn gyfrifol amdano
8. Tywys wrth roi'r strategaeth ar waith
9. Arwain pobl
10. Sicrhau bod y busnes yn cydymffurfio â gofynion cyfreithiol, rheoliadol, moesegol a chymdeithasol
11. Datblygu diwylliant y sefydliad
12. Rheoli risg
13. Hybu amrywiaeth

#### Hwyluso newidiadau

14. Meithrin arloesedd
15. Arloesi
16. Arwain newidiadau
17. Cynllunio newidiadau
18. Rhoi newidiadau ar waith

#### Gweithio gyda phobl

19. Datblygu perthnasau cynhyrchiol â chydweithwyr
20. Datblygu perthnasau cynhyrchiol â budd-ddeiliaid
21. Creu amgylchedd gwaith cynhyrchiol
22. Cynllunio'r gweithlu
23. Adeiladu timau
24. Recriwtio, dethol a chadw cydweithwyr
25. Darparu aseiniadau i gydweithwyr
26. Monitro perfformiad cydweithwyr
27. Asesu perfformiad cydweithwyr
28. Darparu cyfleoedd i gydweithwyr ddysgu

### Defnyddio adnoddau

29. Sicrhau arian
30. Rheoli arian
31. Rheoli cyllidebau
32. Prynu cynhyrchion a gwasanaethau
33. Sicrhau contractau i gyflenwi cynhyrchion a/neu wasanaethau
34. Rheoli defnyddio adnoddau yn gynladwy
35. Rheoli adnoddau ffisegol
36. Rheoli defnyddio technoleg
37. Darparu amgylchedd gwaith sy'n ddiogel, yn iach ac yn sicr
38. Rheoli gwybodaeth a dulliau cyfathrebu
39. Defnyddio gwybodaeth wrth benderfynu

### Cyflawni canlyniadau

40. Cynhyrchu cynllun busnes
41. Rhoi'r cynllun busnes ar waith
42. Rhoi'r cynllun gweithredol ar waith
43. Rheoli rhaglen o brosiectau sy'n cyflenwi ei gilydd
44. Rheoli prosiectau
45. Rheoli prosesau'r busnes
46. Cynyddu dealltwriaeth eich sefydliad o'i farchnad a'i gwsmeriaid
47. Datblygu fframwaith ar gyfer marchnata, a'i adolygu
48. Creu a chynnal sefydliad y mae cwsmeriaid yn ei arwain
49. Rheoli'r gallu i sicrhau boddhad cwsmeriaid
50. Gwella perfformiad y sefydliad
51. Darparu cynhyrchion a/neu wasanaethau sy'n diwallu anghenion cwsmeriaid





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



Blwch Post 61, Caerdydd, CF24 5YE

Ffôn: 029 2045 0224 Ffacs: 029 2045 0231

E-bost: [help@crc-wmc.org.uk](mailto:help@crc-wmc.org.uk) gwefan: [www.walesmanagementcouncil.org.uk](http://www.walesmanagementcouncil.org.uk)