

Rheolwr Yfory



Sgiliau, Datblygiad, Buddsoddiad



Cyngor Rheolaeth Cymru
Wales Management Council



© Cyngor Rheolaeth Cymru 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.

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

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

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

Cyngor Rheolaeth Cymru

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

Ffôn: 029 2022 4114

Ffacs: 029 2022 4113

e-bost:

Prif Weithredwr:	Christopher Ward	christopher.ward@crc-wmc.org.uk
Gweithredwr Marchnata:	Gwyneth Stroud	gwyneth.stroud@crc-wmc.org.uk
Gweithredwr Gogledd Cymru	Steve Donnelly	steve.donnelly@crc-wmc.org.uk
Gweithredwr De Cymru	Siân Rees	sian.rees@crc-wmc.org.uk

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



Llywodraeth Cynulliad Cymru
Welsh Assembly Government

CYNGOR RHEOLAETH CYMRU

RHEOLWR YFORY

Sgiliau, datblygiad, buddsoddiad



Cyngor Rheolaeth Cymru
Wales Management Council



RHAGAIR

Rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru yw ysgogwyr allweddol twf busnes a datblygiad economaidd, ond rydym o'r farn bod llawer o reolwyr ac arweinwyr yn defnyddio dulliau ddoe i geisio datrys problemau heddiw, gan roi fawr o ystyriaeth, neu ddim ystyriaeth o gwbl, i'r dyfodol.

Trefnau ariannu cyhoeddus rhagnodol sy'n gyrru ochr y cyflenwi, ac mae'r rhain yn arwain at ddarpariaeth sy'n methu â diwallu anghenion busnes yn rhy aml o lawer.

Mae nifer o bethau'n cyfyngu ar ochr y galw: diffyg dealltwriaeth o'u hangen, neu eu hanallu i fynegi eu hangen, gwybodaeth druenus o annigonol am yr hyn sydd ar gael i'w helpu, a diwylliant dibyniaeth sy'n edrych am gymhorthdal cyn buddion.

Hefyd, mewn gwlad lle ceir mwy o BBaChau ym mhroffil ein diwydiannau na dim arall, gyda 98% o fusnesau â llai nag 20 o weithwyr, y ffocws i'r rhan fwyaf o fusnesau bach yw diffodd tanau heddiw. Nid oes ganddynt fawr o amser na diddordeb mewn edrych yn hir ac yn fwy strategol ar fgythiad neu gyfle a allai fod dros y gorwel.

Mae Adolygiad Dysgu yn y Gwaith ELWa, a gyhoeddwyd yn 2005, yn cynnig cynyddu'r gyllideb sy'n cefnogi "datblygu sgiliau yn uniongyrchol gyda chyflogwyr" o'r £6.5 miliwn presennol i o leiaf £30 miliwn dros bum mlynedd.

Ond ochr yn ochr â hyn mae cwestiynau cynyddol yn codi ynghylch

- p'un a yw buddsoddi arian cyhoeddus fel hyn yn cynhyrchu unrhyw fudd dirnadwy yn nhermau economaidd
- p'un a ddylai cwmnïau dderbyn unrhyw arian cyhoeddus o gwbl ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr, sef rhywbeth y dylent fod yn gyfrifol am fuddsoddi ynddo eu hunain.

Ddiwedd 2005, gwnaethom gynnull dau Grŵp Gwaith o bobl wybodus oedd â diddordeb mewn archwilio materion cyflenwol yn ymwneud â

- pha sgiliau rheoli y bydd galw amdanynt yn y dyfodol, o ystyried y newidiadau i'n ffordd o fyw a gweithio
- pa un yw'r ffordd fwyaf priodol y dylid defnyddio arian cyhoeddus i gefnogi datblygu rheolwyr ac arweinwyr i ddiwallu anghenion y sefydliad yn y dyfodol.

Roedd ein trafodaethau, dros gyfnod o bedwar mis, yn llawn her ac yn eang eu hystod.

Nid oes unrhyw un ateb syml i unrhyw un o'r materion hyn, ond rydym yn gobeithio y bydd y sylwadau, y syniadau a'r argymhellion yn yr adroddiad hwn yn ysgogi pobl i feddwl, yn annog pobl i godi cwestiynau treiddgar ynglŷn â'n ffordd o wneud pethau nawr, ac yn annog pobl i feddwl o'r newydd ac yn greadigol am ffyrdd y gallwn ateb yr heriau a fydd yn wynebu rheolwr yfory yng Nghymru.

Cyngor Rheolaeth Cymru

Mai 2006

CYNNWYS

1.	Diolchiadau	4
2.	Crynodeb Gweithredol	6
3.	Cyflwyniad	8
4.	Tueddiadau'r dyfodol	10
5.	Sgiliau rheoli	15
6.	Llwybrau datblygu	18
7.	Buddsoddi	23
8.	Argymhellion	28

Atodiadau

Atodiad 1:	Tueddiadau'r dyfodol: crynodeb o ffynonellau eraill	31
Atodiad 2:	Sgiliau Rheoli ar gyfer y Dyfodol	35
Atodiad 3:	Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth	37
Atodiad 4:	Llyfryddiaeth	39

I. DIOLCHIADAU

Hoffem ddiolch i bawb fu'n ymwneud â'n dau Grŵp Gwaith y mae eu trafodaethau a'u hargymhellion yn sail i'r adroddiad hwn:

A. RHEOLAETHYNY DYFODOL

Shaun Ashmead, Rheolwr Gyfarwyddwr, Axiom Manufacturing Services Cyfyngedig

Darparwr gweithgynhyrchu electroneg ar gontract, yn canolbwyntio ar ddatrysiadau dylunio a gweithgynhyrchu am y gost gyffredinol orau bosibl i gwmnïau wedi'u seilio ar dechnoleg yn y sectorau marchnad meddygol, diwydiannol, amddiffynnol a modur.

Dr. Kok Leong Choo, Uwch Ddarlithydd mewn Rheolaeth Strategol, APCC

Rheolaeth Strategol ar lefel is-raddedig blwyddyn olaf, ôl-raddedig a gradd doethuriaeth broffesiynol. Diddordeb mewn ymchwilio i: addysg Rheolaeth gritigol â phwyslais ar ddatblygiad pedagogiaid.

Chris Daniel, Cadeirydd Fforwm Ardal Cymru, Sefydliad Rheolaeth Siartredig

Cadeirydd fforwm rhanbarthol canghennau'r Sefydliad yng Nghymru, hefyd Aseswr Allanol ar gyfer cymwysterau rheolaeth.

Phil Davies, Rheolwr Cyffredinol, Thomson Financial

Rheolwr Gweithrediadau Thomson Financial, un o'r ffynonellau mwyaf cyflawn o gymwysterau gwybodaeth a thechnoleg integredig yn y diwydiant gwasanaethau ariannol.

Dr. John T.S. Gunson, Uwch Ddarlithydd, APCC

Cyfarwyddwr Rhaglen Systemau Gwybodaeth MSc a thiwtor MBA, gan gynnwys cynllunio MBA newydd ym maes Rheoli Prosiect (y cyntaf o'i fath yng Nghymru). Hefyd yn ymwneud ag ymchwil ac ymgynghoriaeth.

Steve Jones, Perchennog, Xcellence

Mae Steve wedi cyflenwi rhaglenni datblygu Arweinwyr, Rheolwyr a Gwerthiannau i wahanol farchnadoedd fertigol, ac mae wedi gweld newidiadau hynod o bositif mewn ymddygiad sydd wedi arwain at ganlyniadau busnes gwell.

Patrick Leonard, Pennaeth Rhaglen Busnes a Rheolaeth, Coleg Llandrillo Cymru

Yn ystod arolygiad Estyn yn 2005 fe gyflawnodd Coleg Llandrillo ym Mae Colwyn 7 Gradd 1 am y 7 Cwestiwn Allweddol, sef rhywbeth nad oedd unrhyw un erioed wedi'i gyflawni o'r blaen. Mae'r coleg AB yn cynnig cymwysterau academaidd a galwedigaethol hyd at lefel MSc, ac mae ganddo gysylltiadau cryf â diwydiant lleol.

Martin Rhisiart, Dirprwy Gyfarwyddwr, Arsyllfa Arloesedd, Ysgol Fusnes Caerdydd

Ymchwilio, datblygu, rheoli a gwerthuso prosiectau ym meysydd arloesedd a'r dyfodol/ Rhagwelediad.

Kevin Stephens, Rheolwr Gyfarwyddwr, Cerion

Cyngorydd Busnes

Katharine Whittall, Rheolwr Cenedlaethol Cymru, Skillsmart Retail, Cyngor Sgiliau'r Sector Manwerthu

Nodau Skillsmart Retail yw nodi a diwallu anghenion sgiliau, cynyddu proffil y sector manwerthu yn y DU, er mwyn sicrhau dylanwad ac arian, ac ymgysylltu â manwerthwyr er mwyn denu pobl i yrfa yn y sector manwerthu.

Matt Wells, Cyfarwyddwr Cychwynnol "Camre Cymru/Outlook Expeditions" a "Corporate Outlook"

Darparwyr Alldeithiau Tramor, sef rhaglenni datblygu personol ac antur yn y DU ar gyfer pobl ifanc, oedolion a busnesau ledled y DU.

B. CYLLID CYHOEDDUS AR GYFER DATBLYGU RHEOLWYR AC ARWEINWYR

Marilia Angove, Cyfarwyddwr, Velvet Projects Cyf.

Sefydlu a datblygu partneriaethau strategol ar lefel Cymru/DU/UE a byd-eang gyda phartneriaid o'r sectorau cyhoeddus, preifat a gwirfoddol sydd â diddordeb mewn materion Entrepreneuriaeth a Chyflogadwyedd.

Stuart Cook, Cyfarwyddwr, Strategic Marketing

Mae Stuart yn arwain y tîm ymchwil marchnata a busnes yn Strategic Marketing.

John Davies, Cyfarwyddwr Anweithredol/Ymgynghorydd Cynghori, Learning in Management

Yn arbenigo mewn cefnogi sefydliadau mewn rôl Cyfarwyddwr Anweithredol neu ymgynghorydd mewnol ym meysydd strategaeth, rheoli perfformiad, cynllunio rhag risg a chynllunio olyniaeth.

Richard Gaunt, Cyfarwyddwr, CRG Research Cyf

CRG, â'i brif swyddfa yng Nghaerdydd, yw un o ymgynghoriaethau mwyaf blaenllaw y DU ym maes ymchwilio i bolisi a'i werthuso.

Pam Heneberry, Rheolwr Busnes – Cymru, Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth

Dros 20 mlynedd o brofiad o weithio ym maes rheolaeth a hyfforddiant. Profiad o weithio gyda sefydliadau yn y sector preifat a'r sector cyhoeddus.

Alan Horton, Rheolwr Gyfarwyddwr, The Leadership Centre Cyf

Ymchwilio i raglenni datblygu arweinwyr, eu cynllunio, eu cyflenwi a'u hyfforddi ar gyfer cwmnïau rhyngwladol, BBaChau a sefydliadau'r sectorau cyhoeddus a gwirfoddol ledled Ewrop, Affrica ac UDA.

Diana James, Cyfarwyddwr Gweithredol, Fforwm Hyfforddi Twristiaeth yng Nghymru (TTFW)

Mae TTFW yn darparu arweinyddiaeth, cyfarwyddyd a chydlynid ar gyfer datblygu sgiliau i'r holl randdeiliaid yn y diwydiant twristiaeth ehangach, mewn partneriaeth â LICC, Cynghrair Twristiaeth Cymru a chynghor sgiliau sector Pobl yn Iaf.

Ann Lewis, Ymgynghorydd Addysg, Annibynnol/Hunangyflogedig

Yn darparu cefnogaeth ymchwilio, ymgynghori, hyfforddi a mentora i amrywiaeth eang o sefydliadau yn y sectorau preifat a chyhoeddus mewn cysylltiad â materion addysg, hyfforddiant, arweinyddiaeth a rheolaeth.

Jo Lord, Cyfarwyddwr Structured Outlooks – Learning to Inspire Cyf

Hyfforddwr Arweinyddiaeth ac ymgynghorydd Adnoddau Dynol, gyda chefnidir ym maes dechrau a chyflwyno amrywiaeth eang o raglenni dysgu, hyfforddi a datblygu sefydliadol yng Nghymru a'r DU.

Sue Mansell, Gweithiwr Proffesiynol ym maes Datblygu Sefydliad, Entelechy

Mae Sue yn hunangyflogedig gyda chefnidir ym maes gwasanaethau ariannol, a bu'n gweithio gyda'r proffesiwn meddygol, yr awdurdod polisi canolog ac mae'n gweithio ar hyn o bryd gyda Chanolfan Mileniwm Cymru.

Chris Meadows, Rheolwr Systemau Corfforaethol, IQE ccc.

Yn gyfrifol am nifer o swyddogaethau corfforaethol ar draws grŵp cwmnïau IQE, gan gynnwys Cysylltiadau Buddsoddwyr, Cyfathrebu Marchnata, Adnoddau Dynol, Ansawdd a TG.

Maria Miers, Prif Swyddog Gweithredol, En-Quest Environmental (UK) Cyf

Darparu datrysiadau dynamig sydd ar flaen y gad i fusnes, gan rymuso'r tîm yn effeithiol a gwneud mor fawr â phosibl o'u potensial, yw rôl y Prif Swyddog Gweithredol mewn BBaCh llwyddiannus.

Derwena Watkin, Cyfarwyddwr Menter, Coleg Llandrillo Cymru

Yn gyfrifol am Ddysgu seiliedig ar waith, mentrau menter, cefnogaeth busnes a nawdd allanol ledled rhwydwaith y Coleg.

2. CRYNODEB GWEITHREDOL

Seiliwyd y sylwadau a'r argymhellion yn yr adroddiad hwn ar drafodaethau'r ddau Grŵp Gwaith, a gynullwyd gan Gyngor Rheolaeth Cymru, ac a fu'n cyfarfod dros gyfnod o bedwar mis, o fis Tachwedd 2005 i fis Chwefror 2006.

Nod y Grŵp cyntaf oedd

Ysgogi meddwl creadigol ynglŷn â sut olwg fydd ar y byd, ac felly Cymru, yfory, a defnyddio hyn i ddatblygu meddwl newydd ynglŷn â sut i helpu ein rheolwyr a'n harweinwyr i ddatblygu eu sgiliau heddiw fel eu bod wedi paratoi yn well i ddelio â pheth bynnag ddaw i'w rhan yfory.

A nod yr ail oedd

Archwilio natur, priodoldeb, ac effaith cefnogaeth a ariennir yn gyhoeddus i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr mewn cwmnïau, yn enwedig BBaChau, yng Nghymru; codi cwestiynau ynglŷn ag effaith economaidd ymyriadau o'r fath, p'un a ddylid parhau â hwy, ac os felly ar ba ffurf.

Er bod dull y ddau Grŵp o weithredu, a'u ffocws, yn hollol wahanol, roedd yna lawer o dir cyffredin yn eu casgliadau, a dygir y rhain ynghyd yn yr adroddiad hwn dan bum pennawd, gydag is-adrannau fel isod:

- Tueddiadau'r dyfodol

Newid; Globaleiddio; Gwaith; Newid yn yr hinsawdd a thlodi byd-eang; Ymreolaeth ac unigoliaeth; Defnyddwyr; Cymdeithas; Addysg a dysgu; Cyfathrebu; Cydweithio.

- Sgiliau rheoli

Safonau rheoli; Gweithio mewn dimensiwn byd-eang; Ffocws ar gwsmeriaid; Hierarchaethau mwy gwastad; Gweithio mewn tîm; Gweithio hyblyg; Cyfrifoldeb unigol; Hyfforddiant un-i-un; Gweithio gydag amwysedd; Trin newid; Rheoli perthnasoedd.

- Llwybrau datblygu

Trosolwg; Iaith; Addysg prifysgol; Dysgu seiliedig ar waith; Entrepreneuriaeth ac arloesedd; Cefnogaeth strwythuredig; Hyfforddiant un-i-un a mentora; Cyfarwyddwyr anweithredol; Arweinyddiaeth; Cydnabod dawn; Ymgynghorwyr; Pwy sy'n talu?

- Buddsoddi

Trosolwg; Polisi'r llywodraeth; Cwmnïau twf; Entrepreneuriaeth ac arloesedd; Arbenigedd technegol ynteu arbenigedd rheolaeth; Dod o hyd i help; Cynghorwyr; Buddsoddiad cost isel, effaith fawr; Cefnogaeth amodol; Canolfannau rhagoriaeth; Effaith gronnu; Adolygu rhaglenni; Dull cyfannol o weithredu.

- Argymhellion

Cymru; Polisi a Strategaeth; Y pwynt fydd yn troi'r fantol; Help ymarferol; Rhoi rhywbeth yn ôl; Dolennau a chysylltiadau; Mentrau newydd.

Mae'r Atodiadau'n cynnwys gwybodaeth ychwanegol i gyflenwi ac ehangu ar sylwadau, arsylwadau ac argymhellion y Grwpiau:

- Tueddiadau'r Dyfodol – crynodeb o ffynonellau eraill

Dyfyniadau o *Britain in 2010* gan Richard Scase (2000), *Futures Project (2000)* Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth, a *Working in the Twenty-First Century (2005)* gan Michael Moynagh a Richard Worsley.

- Sgiliau Rheoli ar gyfer y Dyfodol

Crynodeb o'r sylwadau allweddol o adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Creu Arfer Da Mewn Rheolaeth ar Gyfer y Dyfodol*, a gyhoeddwyd yn 2002.

- Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth

Crynodeb o'r safonau diwygiedig a gymeradwywyd ac a gyhoeddwyd yn 2004.

- Llyfryddiaeth

Rhestr fer o gyhoeddiadau y cyfeiriwyd atynt wrth ysgrifennu'r adroddiad hwn i gyflenwi, cadarnhau neu herio ein trafodaethau ein hunain.

3. CYFLWYNIAD

Yn ystod y pum mlynedd diwethaf mae Cyngor Rheolaeth Cymru wedi hwyluso cyfres o Grwpiau Gwaith i ystyried materion allweddol sy'n ymwneud â datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, adrodd arnynt a gwneud argymhellion.

Dyma'r pynciau rydym wedi edrych arnynt hyd yma:

- Creu arfer da mewn rheolaeth ar gyfer y dyfodol 2002
- Goblygiadau e-fasnach i reolaeth 2002
- Rheolaeth ac e-fusnes 2003
- Rheoli ac arloesi 2003
- Gwasgu'r botymau iawn – marchnata datblygiad rheolwyr ac arweinwyr 2004
- Mentora yng Nghymru 2004.

Yn 2005, gwnaethom gynnull dau grŵp gwaith i ystyried

- Rheolaeth yn y dyfodol
- Cyllid cyhoeddus ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr

Roedd man cychwyn trafodaethau pob grŵp fel a ganlyn:

Rheolaeth yn y dyfodol

Yn y Grŵp Gwaith hwn gwnaethom ailedrych ar thema ein hadroddiad Grŵp Gwaith cyntaf oll, sef *Creu Arfer Da Mewn Rheolaeth ar Gyfer y Dyfodol* a gyhoeddwyd yn 2002 (gweler Atodiad 2)

Nodau'r grŵp hwn oedd:

Ysgogi meddwl creadigol ynglŷn â sut olwg fydd ar y byd, ac felly Cymru, yfory, a defnyddio hyn i ddatblygu meddwl newydd ynglŷn â sut i helpu ein rheolwyr a'n harweinwyr i ddatblygu eu sgiliau heddiw fel eu bod wedi paratoi yn well i ddelio â pheth bynnag ddaw i'w rhan yfory.

Dyma oedd y cwestiynau i ysgogi'r drafodaeth:

- Beth yw'r prif ffactorau a fydd yn newid byd gwaith (ac felly byd rheolaeth) yn sylweddol dros y degawd nesaf: technoleg, globaleiddio, cystadleuaeth o du Tsieina ac India, strwythurau mwy gwastad, rheoleiddio, swyddfeydd gweithio o bell/rhithwir, galw cwsmeriaid, dirywiad etheg gwaith, cynhesu byd-eang?
- Sut ac i ba raddau fydd angen addasu, newid neu ailysgrifennu ein barn gyffredinol gyffredol ar sgiliau rheoli ac arwain i gymryd hyn i ystyriaeth?
- Pa sgiliau newydd fydd yn rhaid i reolwyr, yn enwedig y rheiny mewn busnesau bach, eu dysgu i baratoi eu hunain ar gyfer y newidiadau hyn?
- Sut bydd modd cymell rheolwyr i ddysgu'r sgiliau hyn os nad oes angen amlwg amdanynt heddiw?
- Oes angen i ni newid ein meddylfryd yn llwyr i ddod o hyd i ddulliau dysgu a datblygu mwy priodol ar gyfer y sgiliau newydd hyn?

- Pa argymhellion fyddem ni am eu gwneud i'r rhai sy'n llunio polisi, y cyllidwyr, y cyflenwyr, a'r rheolwyr eu hunain o ystyried yr atebion i'r cwestiynau hyn? Beth hoffem ni ei weld yn digwydd nawr?

Cyllid cyhoeddus ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr

Nodau'r grŵp hwn oedd:

Archwilio natur, priodoldeb, ac effaith cefnogaeth a ariennir yn gyhoeddus i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr mewn cwmnïau, yn enwedig BBaChau, yng Nghymru; codi cwestiynau ynglŷn ag effaith economaidd ymyriadau o'r fath, p'un a ddylid parhau â hwy, ac os felly ar ba ffurf.

Dyma oedd y cwestiynau i ysgogi'r drafodaeth:

- Ai'r datrysiad ynteu'r broblem yw ariannu cyhoeddus? Ydy Cymru wedi dod yn wlad sy'n gaeth i grantiau, lle mae'r cynnig i gael dos i wella pethau'n gyflym yn bwysicach nag unrhyw ystyriaeth arall?
- Sut gallwn ni dorri drwgarteriad dibyniaeth, fel bod sefydliadau'n rhoi'r un blaenoriaeth i fuddsoddi mewn datblygu rheolwyr ac arweinwyr ag mewn rhannau eraill o'u busnes?
- Ydy angen y sector cyhoeddus i gael deilliannau mesuradwy o ddefnyddio cronfeydd cyhoeddus i gefnogi hyfforddiant a datblygiad rheolwyr wedi dinistrio hyblygrwydd a chreadigedd? Os felly, sut gallwn ni newid hyn?
- Pe byddem yn gyfrifol yn bersonol am gyllideb o £30 miliwn i gefnogi "datblygu sgiliau yn uniongyrchol gyda chyflogwyr", sut a phryd fyddem ni'n ei defnyddio?
- A fyddai Cymru yn well ei byd heb gymorthdaliadau cyhoeddus o gwbl?

Yr adroddiad hwn

Ein bwriad gwreiddiol oedd cyhoeddi adroddiadau ar wahân ar drafodaethau ac argymhellion y ddau grŵp, ond fel mae'n digwydd, er bod man cychwyn y ddau grŵp yn wahanol iawn, gwnaethom ddarganfod bod yna lawer o dir cyffredin yn y trafodaethau a ddilynodd, a bod cytgorod mawr yn yr argymhellion terfynol. Felly gwnaethom benderfynu y byddai'n fwy ymarferol ac addysgiadol cyhoeddi un adroddiad yn unig, gan ddwyn yr hyn roedd y ddau grŵp yn ei feddwl ac yn ei argymhell ynghyd.

Rydym yn gobeithio y bydd yr adroddiad hwn yn dylanwadu ar bolisi, yn ysgogi meddwl, ac yn ysbrydoli Llywodraeth Cynulliad Cymru, asiantaethau allweddol, ymarferwyr datblygiad, a rheolwyr gweithredol i weithredu, fel ein bod yn cymryd camau newydd i ddatblygu rheolwyr yfory heddiw.

4. TUEDDIADAU'R DYFODOL



Beth yw'r prif ffactorau a fydd yn newid byd gwaith (ac felly byd rheolaeth) yn sylweddol dros y degawd nesaf: technoleg, globaleiddio, cystadleuaeth o du Tsieina ac India, strwythurau mwy gwastad, rheoleiddio, swyddfeydd gweithio o bell/rhithwir, galw cwsmeriaid, dirywiad etheg gwaith, cynhesu byd-eang?

Mae'r diwydiant "tueddiadau'r dyfodol" yn fyw ac yn iach, gyda "daroganwyr" yn syllu i mewn i'w pêl risial bersonol ac yn proffwydo y bydd y gymdeithas sydd ohoni yn anochel yn dirywio, trwy anghytgord sifil, cynhesu byd-eang, clefydau pandemig, gordewdra rhemp, neu gythraul gyrru.

Mae'r pwnc yn anferth, y posibiladau yn ddi-ben-draw, y daroganau yn frawychus, a'r datrysiadau mor gymhleth ac amrywiol â'r problemau eu hunain.

Mae'r byd yn newid. Gwireb yw hyn, wrth gwrs. Ond pan mae newid yn digwydd trwy'r amser, ydym ni'n wirioneddol sylwi arno? Rydym ni'n tueddu i feddwl mai dyna sut beth yw bywyd, heb gydnabod bod newid yn digwydd yn gyflymach nag y gallwn feddwl, yn gyflymach nag y gallwn gynllunio, ac mewn ffyrdd rydym yn ei chael yn anodd eu rhagweld. Felly ydy hyn yn golygu ein bod ni bob amser yn ceisio "dal i fyny", a'n bod bob amser wedi'n "synnu" gan y peth technolegol nesaf i dorri cwys newydd. Onid yw'n ffaith nad ydym, mewn sawl ffordd, yn gallu rhagweld y dyfodol, ac felly bod angen rhywun arnom sy'n gallu meddwl yn ehangach, yn bellach, yn ddyfnach, yn fwy creadigol ac yn fwy dychmygus na ni, er mwyn awgrymu i ni beth allai ddigwydd yn y dyfodol.

Yn ein trafodaethau, ni wnaethom unrhyw ymdrech i drafod popeth y gallai'r dyfodol ei gynnig, felly barn wybodus rheolwyr gweithredol yng Nghymru ynglŷn â'r dyfodol yw'r hyn sy'n dilyn, ar sail eu profiad hwy a'r ffordd y maent yn gweld y byd.

Dyma rai o'r "awgrymiadau" a ddaeth i'r amlwg yn ein trafodaethau, ac yn Atodiad 1 rydym wedi cynnwys tri safbwynt arall, oddi wrth Richard Scase, *Britain in 2010*, Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth, *Futures Project*, a Michael Moynagh a Richard Worsley, *Working in the Twenty-First Century*, fel ffynonellau eraill i gyfeirio atynt:

Newid

- Mae'n debygol nad yw ein perfformiad personol a chorfforaethol ein hunain yn cynnal yr un cyflymdra â newid.
- Mae newid yn rhywbeth parhaus, ond er hynny mae'n rhaid i ni gadw cysonder yng nghynnwys yr hyn a wnawn ac yn y cyd-destun rydym yn gweithredu o'i fewn er mwyn osgoi chwalfa.
- Nid oes un datrysiad unigol i bob her a wynebwn yn y dyfodol, gan fod newidiadau yn y modd o ddefnyddio ynni, datblygu economaidd, patrymau gwario, iechyd, hirhoedledd ac addysg oll yn rhyngberthynol.

Globaleiddio

- Efallai ein bod yn siarad am globaleiddio, ac yn disgwyl i'r cynhyrchion rydym yn eu prynu ddod o bedwar ban byd, ond fel defnyddwyr mae ein canfyddiad yn lleol: ydy'r cynnyrch ar y sillf yn Tesco, Asda neu Sainsbury pan rydym ni am ei brynu? A fydd gwerthu i'r Dwyrain Pell neu brynu oddi yno yn effeithio ar fy nghyflog clir?
- Ydy hyn yn golygu y bydd gagendor cynyddol rhwng dyheadau byd-eang cwmniau, ac anghenion lleol eu gweithwyr?

Gwaith

- Mae daroganau y bydd y swyddfeydd rydym yn gyfarwydd â hwy heddiw yn diflannu, ac y byddwn yn dod yn genedl o deleweithwyr, yn annhebygol o gael eu gwireddu. Mae'n bendant bod y dechnoleg gennym i wneud hyn yn bosibl, ond yr anfantais fyddai colli cyswllt â phobl eraill, a'r cyfnewid gwybodaeth a'r rhyngweithio anffurfiol.
- Fodd bynnag, mae'n sicr bod technoleg yn caniatáu i lai a llai o bobl gynhyrchu mwy a mwy, ac felly bydd angen i ni fanteisio i'r eithaf ar hyn er mwyn ein cynhyrchiant, gan alw am sgiliau uwch ymhlith llai o bobl, yn hytrach na sgiliau is ymhlith mwy o bobl.
- Mae technoleg yn ein galluogi i wneud mwy a mwy, yn gynt ac yn gynt, ond yr her i'r dyfodol yw sicrhau ei bod hefyd yn ein galluogi i wneud pethau yn well ac yn well.
- Mae'n eithaf posibl y bydd darogan Charles Handy o fywydau portffolio, gyda phob un ohonom â nifer o swyddi neu rolau, yn cael ei wireddu.
- Mae yna wir bosibilrwydd y bydd gweithwyr hŷn a fydd yn ceisio nifer o gyfleoedd rhan-amser, am dâl a heb dâl, i ddefnyddio'u sgiliau, yn rym a fydd yn ysgogi newid mewn agweddau tuag at waith ymhlith y rheiny sydd lawer yn iau.

Newid yn yr hinsawdd a thlodi byd-eang

- Bydd angen i ni i gyd benderfynu beth yw ein cyfrifoldeb corfforaethol a phersonol o ran materion byd-eang, gan gydbwysu rhwymedigaeth foesol â materion ymarferol yn ein gwaith ac yn ein bywyd preifat.
- Bydd defnydd ynni, materion gwyrdd ac ailgylchu oll yn dod yn fwyfwy pwysig, gyda disgwyl i bawb gyfrannu rhywbeth, waeth pa mor fach, er lles pawb.
- Bydd angen i ni hefyd benderfynu p'un a ddylem ni yn y byd datblygedig ddefnyddio peth o'r arian y byddwn ni'n ei ennill i helpu'r rheiny sy'n llai ffodus na ni yn rhan llai datblygedig y byd, ac os felly i ba raddau.

Ymreolaeth ac unigoliaeth

- Rydym yn symud tuag at gymdeithas fwy unigoliaethol, gyda mwy o ymreolaeth bersonol.
- Fe fydd mwy a mwy o symud i ffwrdd o gyflogi pobl yn amser llawn neu'n rhan-amser i osod gwaith ar gontract allanol neu is-gontractio i arbenigwyr.
- Bydd yr etheg gwaith gyfan yn newid yn drawiadol wrth i bobl ddod yn gyfrifol yn bersonol am yrru eu rhaglenni gwaith eu hunain, cywain eu harbenigedd, a chreu cysylltiadau rhwydweithio cynhyrchiol.

Defnyddwyr

- Mae'r rhyngwyrdd yn rhoi annibyniaeth a grym newydd i ddefnyddwyr – gallant ymchwilio i gynhyrchion o unrhyw le yn y wlad, neu unrhyw le yn y byd, a'u cymharu.
- Fe fydd tuedd gynyddol tuag at edrych ar gynhyrchion yn lleol, a rhoi cynnig arnynt yn lleol, ond eu prynu ar-lein.
- Po fwyaf o wybodaeth sydd gan ddefnyddwyr, mwyaf anodd y byddant i'w plesio, a mwyaf yw'r dewis y byddant yn ei ddisgwyl.

- Mae defnyddwyr yn mwynhau prynu trwy'r rhyngwrwd, ond tybed a yw'n bosib eu bod hefyd yn ymateb yn negyddol i'r ymyriad i'w bywydau gan hysbysebion trwy'r rhyngwrwd a ffonau symudol, yn ogystal â thrwy'r cyfryngau arferol?
- Mae'n bendant y bydd soffistigedigrwydd yr hysbysebwr yn cadw i fyny, os nad yn rhagori ar soffistigedigrwydd y defnyddwyr (o ran prynu).

Cymdeithas

- Mae ein poblogaeth yn heneiddio. Ar y naill law, mae hyn yn rhoi corff mwy o brofiad aeddfed i alw arno; ar y llaw arall, mae'n golygu mwy o alw ar ein gwasanaethau iechyd a gofal cymdeithasol.
- Mae patrymau gwaith yn newid fel y bydd gweithio hyd nes y byddwn yn 65 neu'n 70 oed yn dod yn fwyfwy arferol, a hynny'n rhan-amser yn aml mewn amrywiaeth o rolau.
- Bydd nifer y bobl yn byw ac yn gweithio yn y DU na chafodd eu geni yma yn cynyddu.
- Mae rheolau mewnfudo newydd yn mynd i helpu pobl fedrus i ddod i mewn i'r wlad. Bydd hyn yn anochel yn her i'r rheiny o blith ein trigolion ein hunain sydd heb sgiliau ac sy'n ei chael yn anodd dod o hyd i waith.
- Gallai hyn oll effeithio'n negyddol ar ein safbwyntiau ynglŷn â chymdeithas aml-ddiwylliannol ac aml-ethnig.
- Mae'r entrepreneuriaid sy'n agor siopau a bwytai ar ein Strydoedd Mawr yn fwy tebygol o ddod o gefndir lleiafrifoedd ethnig.
- Mae "diwylliant yr iob" yn rhemp, a bydd yn cynhyrchu cymdeithas fwy hedonistaidd, anoddefgar, hunanol fyth.
- Bydd eithafiaeth wleidyddol, ffundamentaliaeth grefyddol, a bygythiadau a gwirioneddau brawychiaeth yn arwain at bolareiddio agweddau fwyfwy, ac at lai o oddefiant a dealltwriaeth.

Addysg a dysgu

- Mae yna economïau yn y Dwyrain Pell a fydd, ymheng deg neu bymtheg mlynedd, yn cystadlu ag UDA, ac mae ganddynt awch am ddysgu sy'n cywilyddio'r DU ac Ewrop.
- Bydd angen i ni wella'n sylweddol yn gynt, gan anelu'n uwch, os ydym am fod â'r un awch ac egni â'r economïau sy'n dod i'r amlwg.
- Mae patrymau cyflogaeth sy'n newid, a mwy o ymreolaeth unigol, yn golygu bod yn rhaid i'n sgiliau fod yn rhai â mwy o werth, fel bod modd o'u cyfnewid am sgiliau pobl eraill o bosibl.
- Bydd yn cymryd cenhedlaeth i addysg ffurfiol, ar bob lefel, ddatblygu'r sgiliau a'r agweddau sy'n briodol i fyd gwaith.
- Efallai bod cysyniad addysg rheolaeth ac arweinyddiaeth mewn ysgolion cynradd yn rhywbeth anhygoel, ond dyna lle mae'n rhaid i hyn ddechrau.
- Bydd yr ymadroddion "gwlad sy'n dysgu" a "sefydliadau sy'n dysgu" yn cael eu trosi o fod yn rhethreg i fod yn ddatganiadau ystyrion o'r hyn sy'n digwydd mewn gwirionedd wrth i bobl arddel mwy o gyfrifoldeb am eu dysgu a'u datblygiad personol eu hunain.

Cyfathrebu

- Mae yna risg go iawn bod ein gallu i gyfathrebu yn dechnolegol ar draul ein gallu i gyfathrebu ar lafar, gan fod cyflymder yn galw am grynhoi a thalfyrro.
- Os byddwn yn gweithio o bell, ac yn cyfathrebu yn electronig, fe fydd angen i ni ddysgu eto sut i ryngweithio fel bodau dynol gan fod popeth yn awgrymu ein bod yn colli'r gallu hwnnw.
- Mae'n rhaid i'n hunanfodddhad ynglŷn â'r Saesneg fel iaith y byd, a'n hynysoldeb ein hunain o ran dysgu iaith, newid i ymateb i her marchnad Ewropeaidd amlieithog, goruchafiaeth Sbaeneg yn UDA sydd ar ddod, ac ymddyrchafiaeth Tsieina.

Cydweithio

- Wrth i gystadlu byd-eang ddod yn fwyfwy dwys, fe fydd angen cydnabod cyfleoedd i gydweithio yn gynnar er mwyn ennill màs critigol, a bydd hyn yn newid ein golygwedd ynghylch cystadleugarwch leol neu genedlaethol yn y DU.
- Bydd rhwydweithio fel cyfrwng rhannu gwybodaeth, cyfnewid sgiliau a llunio cynghreiriau strategol yn disodli rhwydweithio i ddod o hyd i gyfleoedd busnes.
- Bydd buddiannau cyffredin a chysylltiadau lleol yn rhoi ystyr a phwysigrwydd newydd i gymunedau, sef cymunedau y bydd sectorau diwydiannau a chadwyni cyflenwi yn eu diffinio i'r un graddau â daearyddiaeth.
- Bydd "Cymru" fel brand yn ddatganiad cydlynol o falchder cenedlaethol, diwydiant, arloesedd, arbenigedd, a ffordd unigryw o gydweithio er lles pawb.

Ychydig yn unig o blith y materion hanfodol y dygwyd sylw atynt yn ein trafodaethau yw'r rhain, ac maent yn adleisio darganfyddiadau a phryderon pobl eraill a ddyfynnir yn Atodiad 1. Ceir rhai enghreifftiau o'r rhain isod:

Yn 2000, gwnaeth y Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth rai sylwadau pwysig ynglŷn â datblygu arweinwyr yn yr 21ain ganrif

"... Bu pryder ers tro maith ynghylch y gagendor canfyddedig rhwng, ar y naill law, faint o sylw a roddir i arweinyddiaeth, yr ymdrech a wneir wrth ymchwilio i arweinyddiaeth, nifer y damcaniaethau a'r modelau o arweinyddiaeth, a'r adnoddau a neilltuir ar gyfer datblygu arweinwyr, ac ar y llaw arall, ansawdd yr arweinyddiaeth sy'n cael ei hymarfer ac y ceir profiad ohoni yn llawer o fusnesau, mudiadau a sefydliadau'r DU Nid yw'n ymddangos bod y gymysgedd bresennol o eiriolaeth, anogaeth, cyhoeddusrwydd, cymelliannau, gwybodaeth a datblygiad yn gweithio'n ddigon da i newid pethau'n sylweddol er gwell. Nid yw'n ymddangos bod y dulliau presennol o drin datblygiad yn gwneud yr argraff ar y bobl gywir ... mae arweinyddiaeth yn yr 21ain ganrif yn galw am:

- fabwysiadu arfer gorau yn y drefn lywodraethu gorfforaethol fodern
- strategaethau cyfansawdd sy'n cyfuno cydweithio â chystadleuaeth
- strategaethau datblygu cynaliadwy sy'n diogelu adnoddau naturiol prin sy'n cael eu rhannu
- datganoli grym i lawr a'r tu allan i berifferi'r busnes
- datblygu polisi mewn amgylchedd cymdeithasol, gwleidyddol a chyfreithiol gynyddol gymhleth
- metrigau newydd (ariannol ac anariannol) y gellir eu defnyddio i asesu llwyddiant
- patrwm gwahanol ar gyfer gorchymyn-a-rheoli wrth reoli 'gweithwyr gwybodaeth'
- siarad yn eang ac yn fedrus gydag amrediad mawr ac amrywiol o fuddgarfanau a phobl â gwahanol ganfyddiadau, gwerthoedd, rhagfarnau a galluoedd
- dealltwriaeth soffistigedig o ffurfiau modern ar gynllunio a gweithredu trefniadaeth yn effeithiol o safbwynt systemau
- gwerthfawrogiad o ddimensiynau rhyngwladol modelau busnes ...

... Dylai datblygiad arweinwyr ganolbwyntio ar y 'sut' mewn cyd-destun penodol, ar ôl adeiladu ar drothwy generig o 'beth' rheolaeth ...

... Ffuriau anffurfiol a phersonol ar ddatblygiad yw'r rhai sydd fwyaf addas i swyddi arweinyddiaeth lefel uchel ...

... Mae angen gwneud ymdrech â datblygiad sy'n

- trosglwyddo'n well yr hyn rydym yn ei wybod am ddamcaniaeth arweinyddiaeth trwodd i'w gweithredu
- strwythuro dysgu myfyriol arweinwyr o'u profiad o newid sydd ar y gweill mewn trefniadaeth
- ceisio cyfuno dysgu a gwneud
- mynd i'r afael â datblygiad personol yng nghyd-destun gwelliant cyfannol i'r system
- gweithredu gan ystyried yr arweinwyr ar y cyd (y tîm uchaf) ac nid unigolion yn unig
- ystyried anghenion dysgu arweinwyr presennol yn ogystal ag arweinwyr sydd â photensial i fynd yn uchel yn y dyfodol."

William V Tate, Prometheus Consulting
Emergent Business Models

Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth, Gorffennaf 2000
Atgynhyrchwyd (a chyfieithwyd) â chaniatâd

Ac yn fwy diweddar yn *Working in the Twenty-First Century* gan Michael Moynagh a Richard Worsley, a gyhoeddwyd gan y Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol (ESRC): Dywedodd *Tomorrow Project* yn 2005:

- Bydd sefydliadau'n troi wyneb i waered wrth i'r gweithwyr ar y gwaelod arwain arloesedd – ond datblygiad araf deg fydd hwn. Ymhen amser, nid y rheolwyr ar y brig fydd prif arweinwyr newid mwyach: byddant yn cynllunio rhwydweithiau soffistigedig a fydd yn creu cysylltiadau rhwng unigolion ac yn galluogi eraill i gymryd y llyw. Bydd bod ar y brig yn golygu dylunio, rheoli ac atgyweirio'r rhwydweithiau hyn. Bydd dulliau newydd o gyfuno rheolaeth â datgani radical yn golygu y bydd y trawsnewid yma'n bosibl.....
- Bydd symud i fyny'r gadwyn werth yn creu mathau newydd o gyflogaeth ac yn trawsnewid sut mae pobl yn gweithio
- Bydd marchnadoedd gwaith tynn yn annog cyflogwyr i chwilio am ffynonellau newydd o sgiliau, i ddatblygu polisiau i gadw'r gweithlu, ac i wrando ar eu gweithwyr yn ofalus
- Bydd newidiadau ym modd pobl o weithio yn fwy arwyddocaol na'r modd o'u cyflogi. Nid yw swyddi am oes ar fin diflannu, er enghraifft, ond fe fyddwn yn gweld ffurfiau gwaith mwy symudol
- Bydd ffurfiau newydd ar reolaeth yn cynnwys dulliau arloesol o drin gwobrwyo, mesur perfformiad ac annog gweithwyr 'cyfrifol', a fydd yn cael mwy o ryddid i weithredu i hybu nodau'r sefydliad.

Gyda'i gilydd, fe fydd y datblygiadau hyn yn chwyldroi gwaith. Ond gan y bydd y rhan fwyaf o'r newidiadau'n gynyddol, a chan y bydd pobl wedi dod yn fwy cyfarwydd â newid, fe fydd y chwyldro'n teimlo fel esblygiad."

5. SGILIAU RHEOLI



Sut ac i ba raddau fydd angen addasu, newid neu ailysgrifennu ein barn gyffredinol gyfredol ar sgiliau rheoli ac arwain i gymryd i ystyriaeth newidiadau i'n ffordd o weithio yn y dyfodol?

Pa sgiliau newydd fydd yn rhaid i reolwyr, yn enwedig y rheiny mewn busnesau bach, eu dysgu i baratoi eu hunain ar gyfer y newidiadau hyn?

Mae'r safonau galwedigaethol cenedlaethol newydd ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth, a gymeradwywyd yn 2004, yn datgan mai

“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.”

Mae'r safonau rheolaeth (gweler Atodiad 3) yn manylu ar y sgiliau allweddol a'r ymddygiadau y mae eu hangen ar reolwyr ac arweinwyr dan bum pennawd:

- Rheoli'r hunan a sgiliau personol
- Darparu cyfeiriad
- Hwyluso newidiadau
- Gweithio gyda phobl
- Defnyddio adnoddau
- Cyflawni canlyniadau.

Wrth ystyried y dyfodol, mae'n annhebygol y bydd y rhestr hon yn newid, er ei bod yn bosibl y bydd elfennau dan bob pennawd yn newid.

Mae angen i reolwr yfory fod â'r holl sgiliau a gynhwysir yn y safonau rheolaeth, ond bydd angen eu mowldio a'u haddasu pan fydd amgylchiadau'n newid:

Gweithio mewn dimensiwn byd-eang

Rydym oll, yn bersonol ac yn gorfforaethol, bellach yn gweithio mewn dimensiwn byd-eang. Gallwn brynu a gwerthu unrhyw le yn y byd, gan ddefnyddio'r rhyngwrwyd fel man cychwyn.

Mae hyn yn cyffwrdd â phob agwedd ar rôl rheolwr, ac â phob agwedd ar y busnes, ac yn ein gorfodi ni oll i roi'r gorau i blwyfoldeb, a mynd i mewn i fyd o gyfleoedd newydd, cystadleugarwch newydd, a her newydd. Mae'r atebion i'r cwestiynau “Pwy yw ein cwsmeriaid?” a “Pwy yw ein cystadleuwyr?” bellach yn hynod gymhleth, p'un a yw'ch busnes yn fawr neu'n fach.

Mae'n anos fyth ateb y cwestiwn sy'n ymwneud â chyfeiriad strategol mewn byd lle mae'n anodd rhagweld ffynhonnell, natur ac effaith yr her nesaf.

Ffocws ar gwsmeriaid

Mae cwsmeriaid yn gwybod mwy wrth brynu, ac maent yn fwy hyblyg.

Bydd angen strategaethau mwy arloesol ar reolwyr i fachu sylw eu cwsmeriaid, a gallu cynllunio, gweithredu, rheoli a gwerthuso gwahanol lwybrau i'r farchnad a allai eu tynnu ymhell o'u parth cysur wrth werthu a marchnata.

Hierarchaethau mwy gwastad

Bydd pyramidiau sefydliadol traddodiadol yn diflannu'n gyflym. Bydd symlrwydd "Rydw i'n atebol iddo ef, ac mae ef yn atebol iddi hi, ac maen nhw'n atebol i mi" yn cael ei ddisodli gan batrwm mwy llyfn "Rydym ni'n gweithio gyda nhw ar hyn, ac maen nhw'n gweithio gyda ni ar hwnna". Bydd hyn yn arwain at fwy o bwyslais ar

Gweithio mewn tîm

Mae cysyniad y "tîm" wedi symud yn gyflym o fod yn llaw-fer am bondio a chydweithredu, i fod yn ddatganiad ymarferol o sut mae gwaith yn cael ei drefnu.

Nid yw cydweddu hyn â chwaraeon yn beth anarferol, ond fel y dywedodd chwaraewr enwog i dîm rygbi rhyngwladol Cymru yn ddiweddar "Yn y gêm sydd ohoni heddiw, pwy yw'r pwysicaf, y capten ynteu'r hyfforddwr?"

Nid sylw ynghylch cyflwr cyfredol y gêm yng Nghymru oedd hyn, ond yn hytrach her i fyd busnes, lle mae'n rhaid i rôl y rheolwr nawr gynnwys priodoleddau "capten" a "hyfforddwr" i helpu, nid i wneud, ei dîm neu ei thîm i lwyddo.

Gweithio hyblyg

Roedd pob swydd-ddisgrifiad arfer â chynnwys cymal oedd yn cwmpasu popeth, ac roedd hwn yn awgrymu bod disgwyl ichi wneud mwy neu lai unrhyw beth arall y gallai'ch rheolwr feddwl amdano unrhyw adeg. A byddai'r fanyleb bersonol yn cynnwys y gair "hyblyg" i sicrhau bod hyn yn bosibl.

Mae hyblygrwydd bellach wedi aeddfedu a chyrraedd llawn oed. Mae'n rhaid i fusnesau, sefydliadau, rheolwyr a gweithwyr gofleidio cysyniad hyblygrwydd fel cynhwysyn allweddol o'u llwyddiant mewn byd o

- farchnadoedd rhyngwladol, mewn gwahanol barthau amser
- pwyslais ar gydbwysedd rhwng bywyd a gwaith, a pholisïau teulu-gyfeillgar
- bod ar gael ar unwaith, trwy'r dydd dros y ffôn symudol, e-bost neu fideo, oll trwy'r un dyfais
- gwaith wedi'i drefnu trwy dimau hunanreoli a grwpiau prosiect
- is-gontractio gwaith i gontractwyr ac unigolion ar eu liwt eu hunain sawl milltir i ffwrdd
- angen i bawb fod ag amrediad eang o sgiliau y mae modd eu rhoi ar waith mewn amrywiaeth o wahanol ffyrdd
- dealltwriaeth o'r gwahaniaethau diwylliannol mewn amrywiaeth eang o farchnadoedd, ac empathi â hwy
- dealltwriaeth o weithwyr o wahanol gefndiroedd ethnig, ac empathi â hwy.

Cyfrifoldeb unigol

Mae byd gorchymyn a rheoli wedi diflannu bron iawn, er y gallwn oll ddwyn sylw at leoedd lle mae ymddygiadau o'r fath yn dal i oroesi. Nid dweud wrth bobl am wneud pethau yw'r ffordd ymlaen mwyach. Mae gan reolwyr rôl nawr i annog a chymhell pobl i arddel mwy o gyfrifoldeb personol am eu ffordd o weithio, eu ffordd o drefnu eu bywydau, eu ffordd o ymddwyn tuag at ei gilydd, a'u ffordd o ddatblygu eu sgiliau ...

Hyfforddiant un-i-un

Mae angen hyfforddwr a chapten ar dimau. I helpu pobl i arddel cyfrifoldeb newydd am eu rôl yn y tîm ac ar ei gyfer, fe fydd angen i reolwyr ddod yn hyfforddwyr bob amser, ac mae'n bosibl y bydd yn rhaid iddynt yn aml ddod â "hyfforddwyr" o rannau eraill o'r sefydliad neu o'r tu allan, i ddatblygu'r sgiliau y mae eu hangen ar y tîm. Ym myd chwaraeon, hyfforddiant un-i-un yw'r peth arferol. I reolwr yfory, daw hyfforddiant un-i-un yn beth arferol ym myd busnes hefyd.

Gweithio gydag amwysedd

Mae newid yn golygu ansicrwydd. Po gyflymaf neu po fwyaf y newid, mwyaf oll yr ansicrwydd. Mae synnwyr trannoeth 20/20 yn dweud bod hafau arfer â bod yn boethach, bod pobl arfer â bod yn gleniach, a bod ein rheolwyr arfer â gwybod i ba gyfeiriad roeddynt yn mynd, gan mai dyna oedd eu swydd. Mae safbwynt o'r fath yn gibddall, roedd arfer â bod yn gibddall, a bydd yn gibddall am byth.

Yn anffodus, nid du a gwyn mo bywyd, ac mae'n rhaid i ni oll ddysgu i fyw gydag arlliwiau llwyd sy'n eithaf anfoddfaol. Rôl y rheolwr yw trosi'r llwyd yn lliw llwyddiant. Ac efallai nad lliw heddiw fydd lliw yfory.

Mewn un unigolyn, mae hyn yn galw am feddwl hyblyg, cyfrifoldeb personol, gwroldeb sylweddol, a'r gallu i gyfleu'r holl ansicrwydd yma i weithwyr fel eu bod yn chwarae rhan mewn datblygu'r datrysiadau, yn hytrach na disgwyl i'w rheolwr wneud hynny.

Mae'n beth cyfforddus cael rhywun yn dweud wrthy ch beth i'w wneud (cyn belled nad yw'n orthrymus), gan nad oes yn rhaid meddwl. Mae'n beth anghyfforddus cael rhywun yn gofyn beth y dylem ei wneud mewn amgylchiadau cyfnewidiol, ond yn y pen draw mae hyn yn rhoi mwy o foddhad gan ei fod yn cynnwys pob rhan o bawb.

Trin newid

Mae newid gyda ni o hyd, mae wedi bod gyda ni erioed, a bydd gyda ni o hyn ymlaen. Ond pe byddech yn gwrandao ar y diwydiant ymgynghori fe fyddech yn meddwl mai nhw sydd wedi'i ddyfeisio, ac mai dim ond y nhw sydd â'r ateb i sut y dylid rheoli newid.

Bydd gweithwyr yn aml yn cwyno nad yw unrhyw beth yn aros yn yr unfan, ac unwaith y byddant wedi dod i arfer ag un system, mae'n cael ei dadwreiddio ac un arall yn ei disodli, ac yna un arall. A byddant yn plotio eu gyrfa yn ôl y cylchredau o newid sydd wedi dod i'w rhan.

Mae'n rhaid i reolwyr yfory gydnabod nad oes fyth un datrysiad, gan fod y broblem yn newid byth a hefyd. Ac mae angen iddo ef neu iddi hi helpu, hyfforddi, cymell staff i ddod yn rhan o'r cylchred newid, waeth pa mor anghyfforddus neu amwys mae hynny'n teimlo, a pheidio â theimlo mai gorfodaeth allanol y rhai ansicr ar y rhai diymadferth yw newid.

Rheoli perthnasoedd

Mae byd cymhleth, newidiol ac amwys yn galw am fwy o du rheolwyr ac arweinwyr, ac yn eu gorfodi i roi mwy o sylw nag erioed o'r blaen i'w perthynas â'r bobl maent yn eu rheoli a'r rheiny sy'n eu dilyn.

Ni ddaw rheolaeth ac arweinyddiaeth lwyddiannus yn sgîl gallu dangos sgiliau allweddol ar eich pen eich hun neu mewn gwactod, ond yn hytrach gyda phobl eraill. A bydd y pwyslais ar gyfer rheolwr yfory bob amser ar y gair "gyda". Felly mae perthnasoedd o bwys, ac mae eu rheoli o bwys mwy fyth.

Ar lefel sylfaenol iawn, rydym oll am i eraill ein gwerthfawrogi, ein parchu a gofalu amdanom.

Y cwestiwn allweddol i bob rheolwr ac arweinydd, nawr ac yn y dyfodol, yw "Ydw i'n gwerthfawrogi, yn parchu ac yn gofalu am fy nghweithwyr, fy nghwsmeriaid, fy rhanddeiliaid, a'm cyfoedion gymaint ag y byddwn i'n ei hoffi pe bawn i yn nhw?"

6. LLWYBRAU DATBLYGU



Oes angen i ni newid ein meddylfryd yn llwyr i ddod o hyd i ddulliau dysgu a datblygu mwy priodol ar gyfer y sgiliau newydd y mae'r dyfodol yn galw amdanynt?

Y cwestiwn allweddol fydd sut bydd rheolwyr yn datblygu ac yn gwella'r sgiliau y gwnaethom edrych arnynt yn y bennod flaenorol i ateb yr heriau amrywiol maent yn eu hwynebu.

Trosolwg

Mae yna ymdeimlad cryf ein bod yng Nghymru wedi colli'r chwant am addysg a oedd yn nodwedd allweddol o'n hanterth diwydiannol, sef rhywbeth y mae adeiladau sefydliadau'r glwyr a llyfrgelloedd sy'n dal i sefyll mewn sawl tref yn dystiolaeth ohono.

Pam ein bod yn disgwyl ac yn galw ar ein meddygon, ein cyfreithwyr, ein peilotiaid, ein gyrwyr trenau, ein gosodwyr nwy i fod wedi'u hyfforddi'n "briodol", ond nid yn disgwyl i reolwyr sy'n gyfrifol am lwyddiant eu busnes a bywoliaeth eu gweithwyr i fod wedi'u hyfforddi'n "briodol" hefyd?

Yng Nghymru, mae yna ymdeimlad cryf nad ydym mwyach yn dyheu am lwyddiant neu'n bod yn uchelgeisiol iawn. Mae dod trwyddi'n ddigon; nid yw gwella'n bwysig.

Mae'r ysbryd entrepreneuriaid yn fyw ac yn iach, ond i'w weld yn fwy amlwg yn yr economi du, sydd wedi rhoi enw drwg i entrepreneuriaeth.

Rydym wedi colli sgil dysgu trwy wneud, ac felly dysgu o gamgymeriadau.

Rydym wedi rhoi'r gorau i feddwl am yr hyn sy'n wirioneddol o bwys i'r dyfodol dan bwysau rhoi trefn ar yr hyn y mae angen ei wneud heddiw.

Nid ydym yn rhai da am ddefnyddio dysgu, gan nad ydym yn gweld gwerth mawr ynddo, ac felly nid ydym yn defnyddio'r un meini prawf wrth brynu hyfforddiant a chefnogaeth datblygu â'r rhai rydym yn eu defnyddio wrth brynu offer neu recriwtio staff.

Mae yna duedd i feddwl am hyfforddiant a datblygiad fel rhywbeth ychwanegol, rhywbeth atodol, rhywbeth rydych chi'n mynd i ffwrdd i'w wneud, yn hytrach na rhywbeth sy'n rhan hanfodol, annatod o fusnes, sy'n digwydd bob diwrnod, boed yn ffurfiol neu'n anffurfiol.

Mae yna 175,000 o fusnesau yng Nghymru, a 98% o'r rheiny â llai nag 20 o weithwyr, ond mae anghenion pob un yn wahanol, maent ar wahanol gyfnodau yn eu datblygiad, ac mae ganddynt setiau gwahanol o flaenoriaethau. Nid oes un dull o weithredu a fydd yn newid calonnau a meddyliau pob un.

Felly mae yna amrywiaeth eang o fecanweithiau newid diwylliant a llwybrau datblygu a fydd, os byddant yn cael eu defnyddio gyda'i gilydd, lle a phryd mae'n briodol gwneud hynny, yn dechrau newid agweddau tuag at ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru.

Iaith

Iaith yw'r un ffactor sengl pwysicaf. I ymgysylltu â busnes mae'n rhaid i ni ddefnyddio iaith busnes, yn hytrach nag iaith strategaethau llywodraeth ar gyfer arloesedd, cynaliadwyedd, ac entrepreneuriaeth, safon Buddsoddwyr mewn Pobl, a llawer o'r Safonau Galwedigaethol Cenedlaethol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth.

Mae'r rhain yn swnio'n estron i fusnes, ac maent felly yn dieithrio'r rheiny y maent wedi'u cynllunio i ymgysylltu â nhw.

Addysg prifysgol

Mae yna ddatl (y mae llawer mewn prifysgolion yn ei herio) nad yw'r rhaglenni gradd ar y lefel uchaf y mae ysgolion busnes prifysgolion yn eu rhedeg â digon o sail yn y byd busnes, sef cyrchfan y rheiny sy'n eu hastudio.

Mae pobl yn cael eu recriwtio ar sail agwedd, a chymwyseddau, yn hytrach na gwybodaeth ddamcaniaethol. Mae graddedigion sy'n credu bod ganddynt hawl i swydd rheolwr yn cael eu synnu pan fyddant yn darganfod mai ar Lefel 1 neu Lefel 2 mae eu gallu i wneud unrhyw beth, er bod ganddynt gymhwyster Lefel 5 o bosibl.

Rydym yn ceisio cyrraedd targed o addysg prifysgol i 50% o'r rhai sy'n gadael yr ysgol, ac oni bai bod yna newid radical mewn addysg busnes lefel uchel, byddwn yn galw mwy fyth ar y busnesau eu hunain i gwblhau'r broses addysg er mwyn sicrhau bod graddedigion newydd yn gallu cyfrannu'n gyflym at amcanion y sefydliad.

Mae yna le o hyd ar gyfer cymwysterau prifysgol lefel uchel sy'n arwain at yrfa o bwys mewn sefydliadau mawr, ond maes i ychydig yn unig yw hyn o hyd.

Mae'n bwysig hefyd peidio â rhoi gwerth rhy isel ar bwysigrwydd addysgu niferoedd mawr o fyfyrwyr o Tsieina ac India ym mhrifysgolion Cymru er mwyn i ni lunio a meithrin perthnasoedd hanfodol ar gyfer y dyfodol.

Dysgu seiliedig ar waith

Mae 80% o'r bobl a fydd yn gweithio mewn 10 mlynedd eisoes yn gweithio heddiw, felly mae'n rhaid gosod y gwir bwyslais ar ddatblygu sgiliau'r rheiny sydd eisoes yn gweithio. Dyma lle daw'r gwahaniaeth mawr rhwng meddylfryd cwmnïau mawr a chwmnïau bach i'r amlwg fwyaf.

Er ei bod yn sicr bod yna set gyffredin o sgiliau rheoli, fe fydd yna fyd o wahaniaeth yn y ffordd o'u datblygu. Yn achos sefydliadau mawr fe fydd rhaglen strwythuredig a reolir trwy adran Adnoddau Dynol ar sail arfarniadau blynyddol a safbwynt soffistigedig o ran angen yn y dyfodol a'r potensial cyfredol. Yn achos sefydliadau llai fe fydd llwybr datblygiad ad hoc, a fydd yn ymateb i argyfwng, a fydd wedi'i ariannu'n wael, ac a fydd yn amserol ond yn amheugar.

Yng Nghymru, lle ceir mwy o BBaChau nag unrhyw fusnesau eraill yn y proffil diwydiannol, agweddau'r cwmnïau llai tuag at ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr sydd o'r pwys mwyaf, ac mae'r rhain wedi'u dogfennu'n dda. Yn achos llawer o BBaChau

- nid yw datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn eu cyffroi na'n eu diddori
- maent yn canolbwyntio ar heddiw heb fawr o feddwl am yfory o safbwynt strategol
- mae amser yn brin ganddynt, ac nid oes gan ryw llawer ohonynt gyllideb ar gyfer hyfforddiant
- nid oes ganddynt wybodaeth am y cyfleoedd datblygu sydd ar gael
- maent yn amheugar ynghylch ansawdd ac yn amau bod unrhyw wir fanteision.

Iddynt hwy, mae'n bosibl bod lle i hyfforddiant ffurfiol, ond y dewis amgen mwy grymus yw

- rhwydwaith sy'n ehangu o reolwyr sy'n gallu dysgu oddi wrth eu cyfoedion, pobl sy'n wynebu'r un heriau a chyfleoedd â nhw
- bod â mentoriaid medrus ar gael yn eang i helpu pob rheolwr busnes i ddatblygu'r sgiliau mae eu hangen arno neu arni i gyflawni'r twf a'r llwyddiant mae'n anelu amdanynt.

Entrepreneuriaeth ac arloesedd

Yng Nghymru, mae'r llywodraeth wedi rhoi pwyslais strategol mawr ar bwysigrwydd datblygu diwylliant entrepreneuraidd a chwmnïau arloesol trwy fentrau fel y Cynllun Gweithredu Entrepreneuriaeth.

Fodd bynnag, mae'n amheus p'un a oes unrhyw fodd addysgu entrepreneuriaeth ac arloesedd yn ffurfiol, ond gellir eu hannog, eu hysgogi, eu mentora a'u cefnogi, ar sail genedlaethol ac unigol. Ond a ydym ni'n gwneud hyn mewn ffordd ystyrlon? Mae angen i ni ystyried o ddifrif amrywiaeth lawer ehangach o lwybrau datblygu

- chwalu stigma entrepreneur = sbif, siarc, neu rywun sy'n ceisio'i fantais ei hun
- dathlu llwyddiant, fel bod dysgu'n rhywbeth sy'n digwydd drwy efelychu
- buddsoddi'n drwm mewn datblygu sgiliau busnes entrepreneuraidd mewn ysgolion
- adeiladu rhwydweithiau entrepreneuriaid lleol
- creu "academïau" entrepreneuriaeth, y tu hwnt i'r system addysg gonfensiynol, yng ngogledd a de Cymru, lle gall y rheiny sy'n dyheu am ddod yn entrepreneuriaid ddysgu oddi wrth entrepreneuriaid llwyddiannus
- dysgu o ysbryd entrepreneuraidd lleiafrifoedd ethnig.

Cefnogaeth strwythuredig

Polisi'r llywodraeth yw canolbwyntio ar gwmnïau twf, trwy'r Banc Gwybodaeth ar gyfer Busnes, a mentrau eraill o'r fath, a chefnogi busnesau newydd trwy asiantaethau menter. Rhwng y rhain mae yna amrywiaeth anferthol o fentrau, rhaglenni, a darparwyr y mae eu heffaith yn amheus, i raddau helaeth oherwydd nad yw'r bobl y mae eu hangen arnynt fwyaf yn gwybod amdanynt, ac felly'n peidio â'u defnyddio.

Cwblhaodd Ysgol Fusnes Caerdydd ymchwil yn 2005, gan ddarganfod bod yna 1600 o ddarparwyr rhaglenni datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, yn cynnig 17,000 o raglenni. Mae angen ffynhonnell gwybodaeth gynhwysfawr arnom, neu gyfarwyddyd deallus i'n tywys trwy'r ddrysa hon o gyfleoedd.

Ond yn bwysicach fyth na hyn, mae angen strwythuro'r holl ddarpariaeth i ddiwallu anghenion busnesau a sefydliadau ar wahanol gyfnodau yn eu datblygiad a'u twf. Byddai dilyniant cefnogaeth datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn ddelfrydol, sef rhywbeth yn debyg i'r hyn mae Cyfle Cymru yn ei gynnig ar gyfer datblygu TG.

Ond er bod lle i raglenni strwythuredig o gyrsiau a gweithdai, nid ydynt yn dda i ddim ar eu pennau eu hunain, a chefnogaeth fwy personol yw'r cynhwysyn ychwanegol hanfodol.

Hyfforddiant un-i-un a mentora

Mae pwysigrwydd hyfforddiant un-i-un a mentora yn ennill ei blwyf ym mhob sector ac mewn busnesau o bob maint.

Mae'r pethau sy'n wahanol rhwng y ddau yn llai pwysig na'r pethau sy'n debyg. Mae'r ddau yn golygu cefnogaeth un-i-un oddi wrth rywun â phrofiad sy'n helpu rhywun arall i ddysgu a datblygu ar eu telerau eu hunain i ddiwallu eu anghenion a'u nodau eu hunain.

Fel mae'r ddiffiniad yn ei awgrymu, y cleient sy'n gyrru hyn, ac felly mae ganddo'r hyblygrwydd a'r ffocws y mae busnesau'n cwyno sydd ar goll yn aml mewn cyrsiau a gweithdai, sef rhaglenni maent yn eu disgrifio'n aml fel "trochfeydd defaid", ac mae peth cyfiawnhad i hyn.

Mae yna hen ddigon o dystiolaeth o ledled y DU ac Ewrop fod mentora a hyfforddiant un-i-un yn un o'r llwybrau datblygu mwyaf llwyddiannus, ond mae anawsterau sylweddol wrth geisio sicrhau bod hyn yn rhan o'n diwylliant dysgu. Mae angen i ni ddod o hyd i ffyrdd o

- ddarbwylo pobl o werth hyfforddiant un-i-un a mentora
- dangos bod buddsoddi mewn hyfforddwyr un-i-un a mentoriaid yn cynhyrchu canlyniadau
- datblygu a hyfforddi carfan o fentoriaid a hyfforddwyr un-i-un
- sefydlu trefniadau brocera i helpu pobl i ddod o hyd i hyfforddwyr un-i-un a mentoriaid.

Mae Ysgol Fusnes Caerdydd wedi cynhyrchu nifer o argymhellion defnyddiol yn hyn o beth ar ran ELWa yn 2006.

Cyfarwyddwyr anweithredol

Mae rôl cyfarwyddwyr anweithredol yn aml yn cael ei hanwybyddu neu ei hesgeuluso fel ffordd allweddol y gall busnesau bach ddatblygu, trwy gyngor a chyfarwyddyd rhywun nad yw'n ymhel â rhedeg y busnes o ddydd i ddydd, ond sydd ag ymrwymiad personol i'w lwyddiant.

Yng Nghymru

- Mae Arts and Business Cymru yn helpu i ddod o hyd i unigolion yn y sector preifat sydd â diddordeb mewn gweithio fel cyfarwyddwyr anweithredol busnesau'r celfyddydau
- Mae Cymdeithas y Cyfrifwyr Ardystiedig Siartredig ac eraill yn gweithio i sefydlu trefniadau tebyg o'r sector preifat i'r sectorau gwirfoddol a dielw
- Mae Cyllid Cymru yn gysylltiedig ag ariannu trefniadau y mae cyfarwyddwyr anweithredol yn ymwneud â nhw,

ond nid oes unrhyw ffynhonnell ar gyfer dod o hyd i gyfarwyddwyr sydd â diddordeb mewn rôl anweithredol mewn BBaChau. Mae hwn yn fwch y mae angen ei lenwi.

Arweinyddiaeth

Mae angen gweledigaeth i bontio'r gagendor rhwng problemau heddiw a heriau yfory, a dyna yw rôl allweddol arweinydd unrhyw fusnes.

Mae prifysgolion yng Nghymru yn cystadlu â'i gilydd i ddatblygu amrywiaeth o raglenni a graddau arweinyddiaeth, ond ateb i leiafrif bach yw hyn.

Mae angen "academi arweinyddiaeth" arnom ar gyfer busnesau bach yng Nghymru, sy'n canolbwyntio llai ar briodoleddau bod yn arweinydd (gan ei bod yn amheus p'un a ellir addysgu'r rheiny yn ffurfiol), ond mwy ar ystyr arweinyddiaeth yn eich diwydiant chi, a sut y byddwch yn rhoi hynny ar waith.

Cydnabod dawn

Mae'r sgiliau y mae eu hangen i ddatblygu unrhyw fusnes yn aml eisoes yno yn y gweithlu. Y broblem yw nad yw'r sgiliau hyn yn cael eu cydnabod oherwydd ein bod yn cyfyngu pobl i'w rolau a'u cefndir, ac yna'n eu datblygu i ddiwallu ein hanghenion ni yn hytrach nag ystyried eu doniau.

Mae angen arloesedd, meddwl agored a dealltwriaeth lawer dyfnach o'r hyn y gall pobl ei gynnig, a'r hyn sydd o'r diddordeb mwyaf iddynt, i allu sylwi ar ddawn gudd. Yn aml, mae gweithwyr yn anfodlon bod yn agored yn hyn o beth, ac mae rheolwyr yn anfodlon archwilio'r hyn y gallai eu staff ei wneud, yn hytrach na'r hyn maent yn gallu ei wneud.

Mae hyn yn galw am ymddiriedaeth y naill ochr a'r llall, ac ewyllys greadigol i archwilio ffyrdd newydd o wneud pethau, gwahodd sylwadau ac awgrymiadau, dysgu'r hyn y mae pobl yn ei wneud yn eu hamser hamdden a darganfod yr hyn sy'n eu gyrru. Mae'r rhain oll yn llwybrau datblygu sy'n ganolog i lwyddiant.

Ymgynghorwyr

Mae'r diwydiant ymgynghori yn anferthol, ac mae'r arian y mae sefydliadau mawr, boed yn gyhoeddus neu'n breifat, yn ei wario ar wasanaethau ymgynghori yn aruthrol. Ond i'r farchnad busnesau bach mae yna bethau negyddol ar y naill ochr a'r llall

- I lawer o berchnogion a rheolwyr busnesau bach mae hwn yn fyd estron nad ydynt yn gwybod rhyw lawer amdano, ac na allant ei fforddio, hyd yn oed pe byddent yn gwybod sut i fanteisio arno
- I lawer o ymgynghorwyr nid yw'r farchnad busnesau bach yn werth y drafferth: mae'n anodd ei chyrraedd, mae'n anodd hybu iddi, ac mae ganddi lai o rym gwario sy'n golygu nad oes rhyw lawer o elw i'w wneud ohoni.

Mae yna gyfle i archwilio ffyrdd newydd o ddarparu gwasanaethau ymgynghori i'r farchnad busnesau bach trwy

- Ymgynghorwyr yn cydweithio i rannu costau marchnata, a darparu amrediad o gefnogaeth tymor byr tra'n rhannu'r gorbenion
- Ysgolion busnes yn cynnig gwasanaethau e-ymgynghori ar sail "talw wrth fynd"
- Sefydliadau mawr yn bod yn ymgynghorwyr ac yn fentoriaid i fusnesau bach yn eu cadwyn gyflenwi.

Pwy sy'n talu?

Mae hyn oll yn arwain at ystyried o ddifrif i ba raddau y dylid neu y gellid defnyddio arian cyhoeddus i gefnogi'r amrywiaeth ehangaf bosibl o gyfleoedd datblygu mewn busnesau o bob maint.

A yw ariannu cyhoeddus yn help ynteu'n rhwystr, yn gymhelliad ynteu'n anghymhelliad, yn gefnogaeth i sbarduno'r economi dros dro ynteu'n afon barhaus o gefnogaeth, yn dystiolaeth o strategaeth ragweithiol y llywodraeth ynteu'n ddatrysiad yn chwilio am broblem?

Ac os nad ariannu cyhoeddus yw'r ateb, sut gallwn ni berswadio mwy o fusnesau i fuddsoddi mwy o'u harian mewn datblygu'r sgiliau rheoli ac arwain sydd mor hanfodol ar gyfer eu llywyddiant tymor hir?

Mae'r bennod nesaf yn edrych ar rai o'r materion hyn.

7. BUDDSODDI



Ai'r datrysiad ynteu'r broblem yw ariannu cyhoeddus? Ydy Cymru wedi dod yn wlad sy'n gaeth i grantiau, lle mae'r cynnig i gael dos i wella pethau'n gyflym yn bwysicach nag unrhyw ystyriaeth arall?

Sut gallwn ni dorri drwgarferiad dibyniaeth, fel bod sefydliadau'n rhoi'r un blaenoriaeth i fuddsoddi mewn datblygu rheolwyr ac arweinwyr ag mewn rhannau eraill o'u busnes?

Ydy angen y sector cyhoeddus i gael deilliannau mesuradwy o ddefnyddio cronfeydd cyhoeddus i gefnogi hyfforddiant a datblygiad rheolwyr wedi dinistrio hyblygrwydd a chreadigedd? Os felly, sut gallwn ni newid hyn?

A fyddai Cymru yn well ei byd heb gymorthdaliadau cyhoeddus o gwbl?

Trosolwg

Mae yna ddadl gref iawn o blaid buddsoddi mwy mewn datblygu sgiliau ein rheolwyr a'n harweinwyr, gan y byddai hyn yn golygu y byddai busnesau ac economi Cymru yn tyfu.

Fodd bynnag, nid yw'n eglur p'un a ddylai'r buddsoddiad fod yn un cyhoeddus, gan ddefnyddio arian trethdalwyr, ynteu'n un preifat, gan ddefnyddio adnoddau'r busnesau eu hunain.

Yr her yw gwybod

- lle i wario arian cyhoeddus i gael y budd gorau yn genedlaethol, o ystyried agenda datblygu economaidd a chymdeithasol eang
- sut i berswadio busnesau bach i fuddsoddi eu harian eu hunain mewn maes nad ydynt yn ei ystyried yn bwysig iawn.

Mae cefnogaeth gyhoeddus i ddatblygu rheolwyr ac arweinwyr yn tueddu i fod yn gefnogaeth tymor byr, wedi'i strwythuro'n drwm, â gormod o reoleiddio, gyda deilliannau penodol wedi'u diffinio yn allanol. Mae ar gael yn eang, ond nid oes gan lawer yr ewyllys na'r amser i fynd trwy'r felin fiwrocraidd i fanteisio arni.

Mae llawer o gefnogaeth gyhoeddus wedi'i chynllunio i "sbarduno'r economi yn sydyn, dros dro" ond mae ei pharhad yn gwrth-ddweud hyn.

Mae yna ddadl y dylai'r rheiny sy'n gallu fforddio'r datblygiad hwn dalu amdano eu hunain, ac y dylid defnyddio arian cyhoeddus yn unig i gefnogi grwpiau ac ardaloedd daearyddol difreintiedig.

Bydd grymoedd y farchnad yn pennu pwy fydd yn manteisio ar yr hyn sydd ar gynnig, a gallai hyn fod yn llai na 10% o'r holl fusnesau yng Nghymru. Efallai bod hyn yn ymddangos yn bitw o ystyried yr agenda datblygu economaidd ehangach, ond efallai ei fod yn realistig o ran effaith a sicrhau bod arian yn mynd i'r rheiny sy'n gallu ei ddefnyddio orau.

Os byddwn yn caniatáu i rym y farchnad bennu buddsoddiad cyhoeddus, nid yw'n golygu y gallwn anwybyddu'r 90% arall.

Wrth gwrs, ni fydd gan rai busnesau ddiddordeb mewn twf, neu ddatblygiad personol, ac mae angen i ni barchu hyn. Mae eu ffawd yn eu dwylo nhw.

Fodd bynnag, mae yna gyfleoedd anferthol, gydag ymyriad lleiaf y llywodraeth, i helpu busnesau

- i ddysgu'r naill oddi wrth y llall
- i efelychu enghreifftiau o arfer gorau
- i newid eu ffordd o weithio er gwell

oherwydd ei fod yn gwneud synnwyr iddynt, nid oherwydd bod rhyw gorff allanol yn dweud wrthynt i wneud y pethau hyn.

Polisi'r llywodraeth

Mae polisi'r llywodraeth o ran buddsoddiad cyhoeddus mewn datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn amwys.

Mae'r rhethreg bod rheolwyr ac arweinwyr yn yrwyr allweddol datblygiad economaidd yn gryf. Ond mae'r datganiadau polisi yn fersiwn ymgynghori *Cymru: Economi yn Ffynnu* yn wan yn hyn o beth, gydag un paragraff yn unig wedi'i neilltuo ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth.

Rydym hefyd yn wynebu datgysylltiad parhaus rhwng datblygu busnes a datblygu sgiliau yn Llywodraeth Cynulliad Cymru sydd nawr yn fwy, yn dilyn uno'r WDA ac ELWa â hi. Mae angen llawer mwy o ymdrech i chwalu'r rhwystrau rhwng y ddau seilo adrannol hyn.

Cwmnïau twf

Mae yna ddadl bod buddsoddiad cyhoeddus mewn sectorau a chwmnïau sy'n tyfu ac sy'n debygol iawn o dyfu ymhellach yn ddefnydd gochelgar o adnodd cyhoeddus ar sail egwyddor "gwell gwerth am arian".

Fodd bynnag, mae'n rhaid gofyn p'un a oes gwir angen y math hwn o gefnogaeth gyhoeddus ar gwmnïau twf. Onid yw eu hanes hyd yma wedi dangos, os ydynt wedi cyflawni eu llwyddiant cyfredol heb gefnogaeth cyhoeddus, eu bod yn gallu parhau i wneud hynny?

Y ddadl i'r gwrthwyneb yw bod ariannu cyhoeddus yn gallu helpu cwmnïau potensial uchel, llwyddiannus Cymru i fynd ymlaen i ddod yn gwmnïau llwyddiannus yn y DU, Ewrop neu hyd yn oed y byd, a thrwy hynny rhoi Cymru ar y map a bod yn fodel rôl i gwmnïau eraill.

Ceir dadl gref hefyd y dylai ariannu cyhoeddus dargedu'r rheiny a fyddai'n tyfu ac a allai dyfu gyda help ychwanegol, ond nad ydynt yn gwneud hynny oherwydd diffyg adnoddau.

Entrepreneuriaeth ac arloesedd

Clodforir entrepreneuriaid llwyddiannus pan fyddant wedi llwyddo, a bydd drysau cyfleoedd yn agor yn ehangach fyth iddynt, gyda mwy a mwy o gynigion o gefnogaeth a ariennir yn gyhoeddus.

Ond byddant yn mingamu wrth wneud sylw nad oedd y cynigion hyn i'w gweld yn amlwg pan roeddent yn dechrau busnes ac mewn talcen caled.

Y broblem sylfaenol yw nad ydym, fel cenedl, yn fodlon mentro mewn busnes, ac nid ydym yn fodlon mentro wrth benderfynu pa gefnogaeth i'w rhoi i fusnesau.

Arbenigedd technegol ynteu arbenigedd rheolaeth

Rydym yn tueddu i gefnogi a dathlu arbenigedd technegol yn fwy nag arbenigedd rheoli, ac ar ei draul. Nid yw'r rhan fwyaf o bobl yn meddwl bod yna gysylltiad rhwng yr honiad ein bod yn dyheu am fod yn "wlad fach ond medrus" a medrusrwydd ein rheolwyr, ond fe ddylent.

Yr anhawster yw ein bod yn ystyried bod technoleg yn her ac yn gyfle, ond rydym yn hunanfodlon ynglŷn â'r sgiliau rheoli y mae hangen eu defnyddio. Fe allai'r gagendor hwn fod yn dyngedfennol.

Dod o hyd i help

Mae angen i ni ddyheu am fod yn wlad lle gall busnesau ddod o hyd i'r help angenrheidiol bob amser, pryd bynnag y mae ei angen arnynt. Yn bendant, nid yw hyn yn wir ar hyn o bryd.

Mae chwilio'r rhyngwrwyd am help ariannol i datblygu sgiliau rheoli yn cynhyrchu swm anferthol o wybodaeth gyffredinol y mae'n anodd ei harchwilio yn gyflym, ond ychydig iawn sydd yno sy'n canolbwyntio ar yr angen penodol hwn.

Ceir tystiolaeth eglur nad ydym yn edrych ar ddarpariaeth gwybodaeth gyhoeddus trwy lygaid y cwsmer.

Cynghorwyr

Yng Nghymru, ein strategaeth yw bod â meddwl uchel o garfan anferthol o gynghorwyr a ariennir yn gyhoeddus sy'n canolbwyntio ar faterion datblygu busnes a datblygu pobl. Yn y gorffennol, mae'r rhain wedi bod yn llwybrau datblygu ar wahân, ond o'r diwedd rydym yn eu gweld yn cael eu hintegreiddio i ryw raddau, ond mae'r rhwydwaith yn dal i fod yn dameidiog iawn.

Fodd bynnag, nid oes digon o dystiolaeth galed o wir effaith y rhwydwaith cynghori hwn, a llawer o dystiolaeth anecdotaidd o anfonlonrwydd sylweddol. Mae yna broblemau ynghylch ansawdd, gwybodaeth, profiad, ymgysylltiad, a'r gallu i atgyfeirio'n effeithiol at ffynonellau help eraill.

Ar gyfer y dyfodol, mae angen i ni archwilio gwahanol ddulliau o weithredu ar sail tri chysyniad:

- y cynghorydd gydol oes, yn debyg i reolwr banc yr hen ddyddiau, sydd ar gael i'ch busnes pan mae ei (h)angen arnoch ac, oherwydd ei gysylltiad/ei chysylltiad hir â chi, sy'n deall i ba gyfeiriad rydych yn mynd
- "biwro cyngor busnes", tebyg i gysyniad y ganolfan Cyngor ar Bopeth, lle gall busnesau bach gael cyngor sy'n benodol iddynt hwy pan mae ei angen arnynt
- y cynghorydd fel hyfforddwr un-i-un neu fentor, yn helpu rheolwyr busnes i ddod o hyd i'w datrysiadau eu hunain ac i ddatblygu'r sgiliau sy'n angenrheidiol i ateb heriau yfory.

Buddsoddiad cost isel, effaith fawr

Mae tuedd i fesur rhaglenni datblygu a ariennir yn gyhoeddus fesul miliynau, ac mae eu maint yn brawf o ymrwymiad y llywodraeth i faes penodol. Nid yw hyn yn ddefnyddiol o reidrwydd, gan fod tuedd i amsugno neu anwybyddu mentrau llai, ac mae cyfrifeg cyhoeddus yn achos rhaglenni mawr yn mesur gweithgaredd yn hytrach nag effaith, ac felly'n dinistrio creadigedd.

Pam na wnawn ni droi hyn wyneb i waered ac edrych ar fentrau llai a fydd yn bachu sylw busnesau bach ar unwaith, a rhoi'r gefnogaeth iddynt y gallant ei defnyddio ar unwaith gyda chyn lleied o fiwrocratiaeth neu ymyriad â phosibl?

Mae'r Adran Masnach a Diwydiant yn Lloegr wedi llwyddo i ddatblygu rhaglen lle maent yn cynnig £1,000 o arian cyfatebol i fusnesau bach sydd am fuddsoddi mewn datblygu sgiliau rheoli ym mha ffordd bynnag y maent hwy, yn hytrach na'r llywodraeth, yn meddwl sy'n addas. Mae hwn yn fodel y gallem ni ei gopïo yng Nghymru.

Cefnogaeth amodol

Mae ymdrechion eisoes yn cael eu gwneud i sicrhau bod y rheiny sy'n derbyn cymorthdaliadau a grantiau cyhoeddus ar gyfer datblygu busnes yn meddu ar y sgiliau angenrheidiol i ddefnyddio'r arian yn ddoeth i brynu'r gefnogaeth y mae ei hangen arnynt. Mae yna gyfle i fynd â hyn ymhellach fyth yn fewnol ac yn allanol:

- rhaid i bob rhaglen cefnogi datblygiad busnes a ariennir yn gyhoeddus fod â chysylltiad eglur â datblygu rheolwyr ac arweinwyr
- rhaid i bob busnes sy'n derbyn arian cyhoeddus fel hyn ymgysylltu â busnesau eraill yn y rhwydwaith neu'r gadwyn gyflenwi i egluro sut y bu o fudd iddynt hwy.

Bydd hyn yn integreiddio'r gefnogaeth yn fwy effeithiol i wead y busnes, ac yn sicrhau bod buddiannau'r gefnogaeth yn cael eu hybu'n ehangach, a thrwy hynny yn cynyddu nifer y rhai sy'n manteisio arni.

Canolfannau rhagoriaeth

Yng Nghymru, mae gennym ddiffyg "canolfannau rhagoriaeth" a fyddai'n darparu ffocws ar raglenni datblygu rheolwyr ac arweinwyr a allai o bosibl fachu sylw'r cyhoedd ehangach sy'n fusnesau.

Mae yna un ar ddeg o ysgolion busnes neu adrannau busnes prifysgolion a allai chwarae rôl fawr yn hyn o beth, ond mae naill ai adnoddau, blaenoriaethau strategol, neu amharodrwydd i gydweithredu yn cyfyngu arnynt.

Gallai hyn olygu y bydd y rheiny sy'n edrych am ddatblygiad lefel uwch yn mynd i Ashridge neu Cranfield neu Henley, neu'r tu hwnt i'r DU yn gyfan gwbl.

Y strategaeth fuddsoddi felly yw cefnogi'r ddwy ochr o'r farchnad i'w gwneud yn fwy cystadleuol:

- dod o hyd i ffyrdd o annog ysgolion busnes Cymru i gydweithredu i wneud mwy yng Nghymru i helpu busnesau Cymru
- cefnogi busnesau Cymru sydd am fuddsoddi mewn datblygu rheolwyr i wneud hyn lle bynnag y maent yn meddwl sydd orau, boed y tu mewn i'r DU neu'r tu hwnt iddi.

Effaith gronns

Mae meddylfryd buddsoddiad ein sector cyhoeddus yn canolbwyntio ar raglenni sydd ynghlwm wrth amser, gyda thargedau eglur yn ymwneud â niferoedd y cleientiaid, ac amrediad y gweithgareddau.

Mae yna duedd i feddwl bod "targedau wedi'u cyrraedd = y dasg wedi'i chwblhau", ond nid yw busnes yn gweithio fel hyn. Nid yw'r gefnogaeth a roddir heddiw yn ddim mwy na rhagflaenydd y gefnogaeth y bydd ei hangen yfory, a'r diwrnod wedyn, a'r un wedyn, wrth i fusnes newid a thyfu. Felly mae angen i ni ganolbwyntio ar

- ffyrdd y gall rhaglenni gysylltu â'i gilydd
- cefnogaeth i fusnes dros amserlenni hirach
- tonni a rhaedru effaith cefnogaeth trwy rwydweithiau a chadwyni cyflenwi
- effaith yfory, yn hytrach na chyflenwi heddiw

Adolygu rhaglenni

Mae anghenion busnes yn newid yn gyflymach na'r rhaglenni sydd wedi'u cynllunio i'w cefnogi, ac mae yna ddadl bod rhaglenni a ariennir yn gyhoeddus bob amser yn "dal i fyny" gan gynnig datrysiadau ddoe i anghenion heddiw, gyda fawr o obaith o lwyddo.

Os bwriedir defnyddio cronfeydd cyhoeddus i gefnogi datblygu rheolwyr ac arweinwyr yng Nghymru, mae angen i ni fod yn fwy draconaidd wrth adolygu'n barhaus yr hyn sy'n llwyddo a'r hyn sy'n methu, gan gael gwared yn llwyr â'r olaf, a datblygu'r cyntaf.

Mae angen i fuddsoddiad cyhoeddus edrych mwy i'r dyfodol ac ar i allan. Os bydd heriau yfory yn dod o du India a Tsieina, a bydd yr arbenigwyr yn UDA, fe ddylem fod yn ariannu ymweliadau â'r tair gwlad i wella gwybodaeth ac arbenigedd busnesau yng Nghymru.

Dull cyfannol o weithredu

Mae datblygu rheolwyr yng Nghymru yn dameidiog o ran cynllunio, cyflenwi a nifer y rhai sy'n manteisio ar raglenni o ran y galw.

- Nid yw busnesau bach yn cydnabod pwysigrwydd cynnwys datblygu rheolwyr yn eu cyllidebau neu yn eu cynllunio
- Mae cyrff y sector cyhoeddus yn datblygu amrywiaeth eang o fentrau ar wahân sy'n cymhlethu'r agweddau ad hoc ar fusnes.

Er mwyn datblygu rheolwyr ac arweinwyr yn y dyfodol yng Nghymru mae angen i ni fabwysiadu dull cyfannol o weithredu sy'n dwyn pob un o'r canlynol ynghyd

- integreiddio datblygiad busnes a datblygiad sgiliau yn llawn ym mholisi'r llywodraeth a'r cyflenwad strategol
- dull ymarferol o weithredu wrth gynnig cefnogaeth a chynghor busnes, sy'n bragmatig, sy'n canolbwyntio ar anghenion busnesau unigol, ac sydd ar gael yn barhaus
- safbwynt eang sy'n cydnabod bod rheoliadau i sicrhau bod arian cyhoeddus yn cael ei wario'n ddoeth yn aml yn lladd brwdfrydedd, yn dinistrio creadigedd, ac yn lleihau effeithiolrwydd
- hybu pwysigrwydd buddsoddi mewn hyfforddi a datblygu rheolwyr fel cynhwysyn hanfodol llwyddiant yn y dyfodol.

8. ARGYMHELLION

Mae adrannau blaenorol yr adroddiad hwn yn cynnwys nifer o argymhellion sy'n ymwneud â newid strategaeth, agwedd, diwylliant, buddsoddiad, nawdd, a chyflenwad.

Rydym yn gobeithio y bydd y rhai sy'n llunio polisi, y cyllidwyr, y darparwyr a'r rheolwyr eu hunain yn rhoi sylw i'r rhain.

Wrth grynhoi a chasglu yn fras, dyma'r hyn y byddem yn hoffi ei weld yn digwydd nawr:

Cymru

Rydym yn gweld gormod o bethau negyddol wrth edrych ar ein hunain. Mae angen i ni newid y rhain i fod yn bethau positif:

- Mae yna falchder mawr mewn bod yn Gymry – ein diwylliant, ein hanes, ein hiaith – ond mae hyn yn tueddu i edrych ar i mewn, ac yn y dyfodol mae'n rhaid datblygu hyn i edrych ar i allan.
- Rydym yn gweld ein gorffennol yn nhermau diwydiannau ar drai, yn hytrach na chydabod bod y diwydiannau hynny, ar eu hanterth, wedi arwain y byd, a dyna rydym yn dyheu amdano nawr.
- Mae angen i ni fanteisio ar ysbryd popeth sy'n gwneud Cymru'n fawr, gan gydnabod a herio ystrydebau negyddol.
- Rydym yn ei chael yn anodd iawn dathlu llwyddiant – pam mae hyn yn gymaint o broblem?
- Rydym yn hybu entrepreneuriaeth ond nid ydym yn ymddiried mewn entrepreneuriaid. Cynnal y delfrydol, ond newid yr iaith.
- Rydym yn diarddel y rheiny sydd wedi gadael eu gwreiddiau i ddod o hyd i lwyddiant newydd. Mae'n rhaid i ni gofleidio'r rheiny sy'n fodolau rôl ar gyfer Cymru yfory.
- Rydym yn cyfystyru elw â barusrwydd, yn hytrach na chydabod a derbyn bod proffidioldeb yn gynhwysyn hanfodol o dwf busnes.
- Rydym yn rhy barod i dderbyn cyffredinedd. Mae'n rhaid i ni ganmol ein hunain, yn hytrach na bychanu ein hunain.

Polisi a strategaeth

- Mae'r dyfodol gyda ni o hyd ac, fel datganoli, proses ydyw, nid digwyddiad. Mae'n rhaid i ni felly fod yn barod i edrych ar bethau yn y tymor hir.
- Mae'n rhaid i ni fod yn barod i sefyll dros ein hegwyddorion i wneud penderfyniadau nawr y mae'n bosibl na fyddant yn dwyn ffrwyth am ddegawd, dros o leiaf dau dymor llywodraeth, ac ymhell tu hwnt i fywyd gweithio llawer sy'n gyfrifol am y penderfyniadau heddiw.
- Mae angen i ni fentro mwy o ran llunio polisi, o ran ein strategaeth fusnes, ac o ran cynllunio i'r dyfodol. Nid mentro methu, ond mentro o ran gallu gweld lle rydym am fynd, ond methu â rhagweld yn hyderus y rhwystrau y gallem gwrdd â hwy ar y ffordd.
- Mae'n rhaid i ni fod yn fwy hyderus wrth greu'r dyfodol rydym yn dymuno ei weld, yn hytrach na delio byth a hefyd â phroblemau ac etifeddiaethau'r gorffennol.

Y pwynt a fydd yn troi'r fantol

Nid yw rheolwyr busnesau bach yn buddsoddi mewn hyfforddi a datblygu rheolwyr oherwydd nad ydynt yn gweld unrhyw bwynt neu werth iddo. Dim ond pan fydd problem yn codi y bydd busnesau'n gwneud rhywbeth, ond mae hynny'n aml yn rhy hwyr.

Yr allwedd yw dod o hyd i'r "pwynt a fydd yn troi'r fantol" a fydd yn helpu busnesau i ganolbwyntio ar ddatblygiad fel rhywbeth na allant fforddio peidio â'i wneud.

Mae'n rhaid i ni berswadio busnesau mai'r risg yw peidio â buddsoddi mewn sgiliau rheoli, yn hytrach na fel arall.

Yr unig ffordd y gall y sector cyhoeddus wneud hyn yn effeithiol yw siarad â busnes yn ei iaith ei hun, ac osgoi unrhyw awgrymiadau bod yr holl atebion gan y llywodraeth.

Help ymarferol

Ymhlith y bobl y cyfrannodd eu trafodaethau at yr adroddiad hwn, mae nifer o unigolion sydd o'r un meddylfryd ac sy'n barod i roi o'u hamser a'u harbenigedd i helpu eraill, boed yn fusnesau neu'n gymunedau, i ddatblygu eu sgiliau, i newid eu hamgylchedd ac i wneud Cymru yn lle gwell i fyw a gweithio ynddo.

Mae angen i ni adeiladu ar y dyngarwch cynhenid hwn i fachu a datblygu'r gefnogaeth y mae pobl yng Nghymru yn barod i'w chynnig er mwyn gwneud Cymru'n well.

Efallai mai bach yw'r nifer, mai lleol yw'r mentrau, ac mai hir yw'r amserlen, ond fe fydd yr esiampl a osodir yn hollbwysig, a bydd llwyddiant yn magu llwyddiant.

Gadewch i ni symud i ffwrdd o feddylfryd negyddol "ni fydd yn gweithio" neu "wnaeth hyn ddim gweithio'r tro diwethaf, felly pam trafferthu nawr" i feddylfryd "rydym ni'n credu ynddo, felly ymlaen â ni."

Rhoi rhywbeth yn ôl

Mae diwylliant arian a chefnogaeth cyhoeddus yn stryd un-ffordd. Gadewch i ni newid hyn trwy weithio ar y cysyniad y dylai pob busnes sy'n derbyn cefnogaeth gyhoeddus roi rhywbeth yn ôl, trwy helpu i ddatblygu sgiliau sefydliadau eraill yn eu cadwyn gyflenwi, neu yn y gymuned ehangach y maent yn rhan ohoni, boed yn gymdeithasol neu'n sectoraidd.

Dolennau a chysylltiadau

Mae yna angen dybryd i feithrin cysylltiadau cryfach rhwng gwleidyddion, swyddogion llywodraeth, addysg a busnes, nid i hybu rhaglenni fel y cyfryw, ond i archwilio datrysiadau creadigol i'r problemau y mae busnesau, yn enwedig busnesau bach, yn eu hwynebu.

Mae gennym gyfle i archwilio llawer o'r syniadau yn yr adroddiad hwn drwy drafodaeth adeiladol a datblygiad ar y cyd, ac osgoi cynllunio ar wahân a gwrthio pethau ar fusnesau nad oes ganddynt ddiddordeb ynddynt.

Mentrau newydd

Ymhlith mentrau i'w harchwilio mae'r canlynol, yn nhrefn yr wyddor ac nid blaenoriaeth

- academiâu arweinyddiaeth, yn seiliedig ar brofiad ymarferol
- academiâu entrepreneuriaeth, yn seiliedig ar brofiad ymarferol
- adolygiad radical o raglenni cyfredol o ran effaith, gan ddiol y rheiny nad ydynt yn ateb eu diben
- “biwro cyngor busnes”
- buddsoddi mewn nifer o fentrau bach ag effaith gronnus
- canolfannau rhagoriaeth i hybu datblygu rheolwyr ac arweinwyr
- cefnogi busnesau a fyddai'n hoffi tyfu ond sy'n methu â gwneud hynny, yn hytrach na'r rheiny sydd eisoes yn tyfu
- cydlynu a chysylltu rhaglenni a mentrau
- cydweithio rhwng ymgynghorwyr i ddarparu gwasanaethau i fusnesau bach
- cynghorwyr, hyfforddwyr un-i-un a mentoriaid gydol oes
- cynllun broceriaeth o gyfarwyddwyr anweithredol ar gyfer busnesau bach
- dull cyfannol o weithredu o ran ochr y cyflenwad ac ochr y galw
- e-ymgyngoriaeth
- gwybodaeth gynhwysfawr am yr hyn sydd ar gael
- helpu busnesau i helpu ei gilydd
- integreiddio datblygiad busnes a datblygiad sgiliau
- rhaglenni sy'n ymgysylltu oherwydd eu bod yn ymgysylltu ag angen busnesau
- rhwydweithiau ledled Cymru y gall busnesau ddysgu oddi wrth ei gilydd trwydynt
- ymgysylltu â'r rheiny sy'n barod i helpu newid Cymru er gwell.

Dyma rai o'r pwyntiau cychwyn ar gyfer datblygu rheolwyr ac arweinwyr heddiw y mae eu hangen ar Gymru ar gyfer y dyfodol.

ATODIAD I

Tueddiadau'r Dyfodol: crynodeb o ffynonellau eraill

Dyma ddetholiad o sylwadau o nifer o astudiaethau diweddar:

“Mae'n debygol y bydd y canlynol yn nodweddu Prydain yn 2010

Unigoliaeth

Nid ffurfiau teulu traddodiadol fydd y gymdeithas “sylfaenol” mwyach. Bydd mwy o'r boblogaeth yn byw ar eu pennau eu hunain ar aelwydydd pobl sengl. Bydd y duedd hon yn effeithio ar dulliau o fyw a phatrymau gwaith. Fe fydd hefyd yn effeithio ar systemau iechyd a lles, tai a manwerthu.

Dewis

Gyda rhwymedigaethau teuluol ar drai, bydd unigolion yn cael mwy o ddewisiadau o ran lle a sut y byddant yn byw ac yn gweithio. Bydd hyn yn arwain at fwy o amrywiaeth mewn dulliau personol o fyw. Ni fydd categorïau marchnata traddodiadol ar sail incwm a gwahaniaethau oed yn berthnasol mwyach.

Symudedd

Bydd unigolion yn ei chael yn haws symud ym mhob maes bywyd, gan gynnwys gwaith a chyflogaeth, perthnasoedd personol a lle i fyw. Bydd dulliau o fyw yn y dyfodol wedi'u seilio ar symudedd yn hytrach na sefydlogrwydd.

Hunaniaeth

Bydd hunaniaethau personol yn fwy “rhydd” o ganlyniad i fwy o symudedd a natur fwy byrhoedlog a thros dro gwaith, hamdden a pherthnasoedd personol.

Annibyniaeth

Bydd unigolion, a fydd wedi'u rhyddhau o rwymedigaethau traddodiadol ac a fydd yn mwynhau mwy o symudedd, yn gwerthfawrogi eu hannibyniaeth personol. Bydd hyn yn arwain at seicolegau mwy hunanol, hunanfaldodus a hedonistaidd.

Pryder a risg

Bydd unigolion, mewn cymdeithas â llai o strwythur a dim gwreiddiau, yn teimlo'n fwy ansicr. Byddant yn profi mwy o ansicrwydd ac yn ystyried cymdeithas yn rhywbeth risg uchel a bygythiol yn aml. Bydd eraill yn cael hyn yn fwy cyffrous ac yn fwy o her.

Creadigedd

Bydd ffocws ar hunanoldeb ac unigoliaeth yn annog creadigedd personol. Bydd hyn yn cynhyrchu cymdeithas fwy arloesol.

Globaleiddio

Bydd hyn yn arwain at rannu llafur yn rhyngwladol, gyda mwy o wahaniad byd-eang – yr economïau annatblygedig a datblygedig; y cymdeithasau Islamaidd a Christnogol; Rwsia, Canol Ewrop a Gwledydd yr Ewro – ond hefyd “arbenigaeth” economïau cenedlaethol. Ym myd y dyfodol, yr her i Brydain fydd dod yn economi gwybodaeth blaengar.

Technolegau gwybodaeth a chyfathrebu (TGChau)

Yn sgîl y rhain bydd ffurfiau traddodiadol ar sefydliadau, yn amrywio o gorfforaethau busnes mawr i lywodraeth a'r sector cyhoeddus yn dirywio. Un her allweddol fydd datblygu sefydliadau cymdeithasol, economaidd a llywodraethol newydd a fydd yn gallu defnyddio TGChau i'r eithaf.

Biotechnolegau

Mae potensial i'r rhain drawsffurfio patrymau atgynhyrchu ac iechyd sy'n ganrifoedd oed, yn ogystal â phatrymau iechyd seicolegol a chorfforol. Yr her fydd mynd i'r afael â gwerthoedd moesol ac ethegol sy'n gysylltiedig â'r rhain.

Anghydraddoldebau economaidd-gymdeithasol

Mae'n debygol y bydd anghydraddoldebau cymdeithasol ac economaidd dyfal yn nodweddu Prydain, gyda pholareiddiadau mewn safonau diwylliannol, safonau addysgol a safonau byw materol. Gallai'r rhain gyfyngu ar greadigedd cenedlaethol ac ymddangosiad Prydain fel economi gwybodaeth."

Richard Scase

Britain in 2010 – A new business landscape

Capstone Publishing

Hawlfraint 2000, John Wiley and Sons Limited

Atgynhyrchwyd (a chyfieithwyd) â chaniatâd

"... Ceir cytundeb yn gyffredinol ynglŷn â phrif yrwyr newid. Technoleg yw'r peth y siaredir amdano fwyaf: datblygiadau seiliedig ar y rhyngwrwyd a'r gwyddorau bywyd. Mae grymoedd globaleiddio sy'n cael eu gyrru yn rhannol gan ddatblygiadau technolegol, ac sy'n cael eu hadlewyrchu mewn cwmnïau rhyngwladol, hefyd yn sylfaenol – yn enwedig rhai amgylcheddol ac economaidd. Mae agweddau a gwerthoedd 'ôl-fodern' hefyd yn gynhwysion allweddol pellach; yn eu plith mae llai o ymostyngiad, llai o ffydd mewn sefydliadau, a chred mewn systemau gwerth unigol yn hytrach nag ideolegau. Mae newidiadau demograffig megis poblogaeth sy'n heneiddio a phobl wedi'u haddysgu'n well yn cwblhau'r elfennau hanfodol yn y llun

...Mae newid yn cyflymu. Mae rheoli yn dod yn fwy cymhleth wrth i fusnes ddod yn rhan gynyddol o 'fyd cydlynol'. Mae ffiniau traddodiadol yn dod yn niwlog. Beth yw banc neu archfarchnad? Pwy yw'ch cystadleuwyr? Beth ddylech chi ei werthu neu ei roi i ffwrdd? Beth yw cynnyrch neu wasanaeth? Mae sylfeini ein meddylfryd yn cael eu herydu, yn fwyaf amlwg gan ehangiad cyflym gwybodaeth a grym prosesu. Mae cydgyfeiriad cyfrifiadura a thelathrebu, ynghyd â darlledu, yn rhagflaenu diffyg dilyniant o bwys yn esblygiad masnach a chymdeithas

...Byddwn yn gweld llai o ffiniau sefydlog mewn busnes a rhwng sectorau cyhoeddus, preifat a gwirfoddol, felly bydd ein teimlad taclus o beth sy'n perthyn ble yn mynd i'r gwynt. Bydd effaith benodol ar y proffesiynau a byd y cyfryngwyr. Bydd systemau arbenigwyr a TG yn dod i ddarparu mwy a mwy o ddiagnosis, cyngor a gwybodaeth. Bydd angen i feddygon teulu, trefnwyr teithiau, gwerthwyr tai, cynghorwyr ariannol, cyfreithwyr, broceriaid stoc oll addasu ...

... Bydd rhyddhau creadigedd yn bwysicach nag ennill cydymffurfiaid. Bydd amrywiaeth yn cael ei cheisio i ehangu gallu'r sefydliad i ymateb i'r anrhwagweledig, yn hytrach nag fel arwydd o degwch cynrychioliadol ...

... Ni fydd mor hawdd categoreiddio unigolion wrth iddynt geisio mwy o unigoliaeth. Bydd sgysrsiau pobl yn dod yn fwy rhyngwladol a rhyngddiwylliannol, yn ddyfnach ac wedi'u pennu yn bersonol. Bydd opsiynau yn y farchnad yn cynyddu, gan wneud penderfyniadau personol yn fwy dryslyd a chynhyrchu dicter ymhlith defnyddwyr. Bydd 'asiantau' newydd yn llenwi'r bwlch i'n helpu ...

...Daw yn fwy anodd a llethol arwain sefydliadau mawr. Bydd apêl greddfodol arweinyddiaeth yn lleihau. Bydd delfrydiaeth fel sail i benderfyniadau yn cilio yn wyneb mwy o bragmatiaeth, gormod o ddata, mwy o dryloywder, a grym beirniaid deallus a llafar. Bydd ceidwaid delfrydau a gwerthoedd wedi'u lleoli fwyfwy y tu allan i gwmnïau."

William V Tate, Prometheus Consulting

Futures Project - Implications of futures studies for business, organisation, management and leadership

Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth, Gorffennaf 2000

Atgynhyrchwyd (a chyfieithwyd) â chaniatâd

“Bydd gweithio yn yr 21ain ganrif yn fwy cymhleth ac amrywiol. Ni fydd llun syml yn dod i'r amlwg. Byddai'n fyrbwyll darogan y dyfodol yn hyderus, ond mae'r canlynol yn awgrymu'r hyn a allai fod o'n blaenau dros yr 20 mlynedd nesaf.

- Bydd cynhyrchion newydd, prosesau newydd a thechnolegau newydd yn trawsnewid gwaith, wrth i Brydain symud i fyny'r gadwyn werth i weithgareddau a fydd yn ennill mwy o refeniw. Bydd fideogynadledda, rhith-wirionedd, peiriannau chwilio newydd grymus a thechnolegau eraill yn annog ffurfiau craff ar weithio. Daw swyddi yn fwy cymhleth, bydd timau'n lluosu, a bydd unigolion a thimau'n cael mwy o gyfrifoldeb.
- Bydd swyddi'n tyfu yn yr economi 'esthetig' sydd wedi bod yn gynhyrchydd cyflymaf ond un o swyddi yn Llundain, ar ôl gwasanaethau busnes. Wrth i weithgynhyrchwyr cost-isel lifo i mewn i'r farchnad o dramor, daw incwm cwmnïau nid o wneud, ond o ddylunio a marchnata. Bydd elw i'w gael mewn cynhyrchion a fydd yn gwneud datganiad ffasiwn ac yn apelio at y synhwyr. Bydd adloniant a threuliant yn uno.
- Bydd arian yn cael ei wneud fwyfwy lle ceir rhyngwyneb â'r cwsmer. Mae toreh mentoriaid, hyfforddwyr personol, cynghorwyr dull o fyw, ymgynghorwyr steil a gwasanaethau porthor yn rhagflaenu ffurfiau newydd ar gefnogaeth sy'n bersonol i'r cwsmer, a fydd yn creu llawer o swyddi. Wrth i'w tasgau gael eu hawtomeiddio, er enghraifft, efallai y daw staff tiliau archfarchnad yn gynghorwyr siopa.
- Bydd y 'bwlch swyddi' yn flaenoriaeth newydd. Dros yr 20 mlynedd nesaf, bydd Prydain 'awrwydr' yn gweld swyddi ar y brig yn tynnu ymaith oddi wrth swyddi israddol ar y gwaelod. Bydd llai o swyddi'n bodoli yn y canol. Ni fydd cael swydd yn ddigon i ffoi tlodi: bydd yn hanfodol dod o hyd i waith 'da'. Efallai y daw pwyslais newydd yn bwysicach na strategaeth heddiw o leihau tlodi trwy helpu'r di-waith i ddod o hyd i waith: bydd hyn yn culhau'r wahanfa rhwng swyddi da a drwg.
- Bydd y galw am sgiliau 'cyfalaf cymdeithasol' yn tyfu wrth i weithwyr Gronni gwybodaeth, cydweithio a dod i berthynas agos â chwsmeriaid. Mae sgiliau fel 'gwrando yn ofalus ar gydweithwyr' yn dod yn ganolog i waith. Bydd cwmnïau yn ffynnu ar gwmni da, gan orfodi ysgolion i roi mwy o sylw i sgiliau rhyngbersonol. Mae'n bosibl y bydd llythrennedd emosïynol yn rhan o'r cwricwlwm rhyw ddiwrnod.
- Bydd llawer o weithwyr yn cael eu hunain mewn marchnad gwerthwyr. Bydd cyflogwyr yn gweld sgiliau'n mynd yn brin, a bydd llai o bobl ifanc yn ymuno â'r gweithlu. Bydd sefydliadau'n edrych am bobl hŷn, gweithwyr ymfudol, a phobl sydd wedi gadael cyflogaeth i ddiwallu eu hanghenion, ond ni fydd yr un o'r ffynonellau llafur hyn yn ddigon ar eu pennau eu hunain, ac hyd yn oed gyda'i gilydd mae'n bosibl na fyddant yn ddigon. Bydd cyflogwyr yn fwy awyddus i fynd i'r afael â stres yn y gweithle i gwtogi ar absenoldeb, i atal salwch ac i gadw gweithwyr allweddol yn iach.
- Bydd rhwystrau i gydraddoldeb rhywiol yn y gwaith yn cael eu chwalu, bydd mwy o ferched yn gweithio amser llawn a bydd nifer y merched sy'n ennill mwy na'u partneriaid yn tyfu'n araf. Wrth i fwy o ferched ddod yn brif enillwyr cyflog, gallai hyn yn y pen draw arwain at newidiadau i gymdeithas a fydd yr un mor radical â'r newidiadau pan gafwyd y mewnlifiad cychwynnol o ferched i'r farchnad waith.
- Nid yw'n debygol y daw mwy o bobl yn hunangyflogedig. Yr her fydd annog mwy o entrepreneuriaeth o fewn sefydliadau.
- Myth yw diwedd 'swyddi am oes'. Mae'r cyfnod ar gyfartaledd y mae pobl yn ei dreulio mewn swydd wedi cynyddu mewn gwirionedd. Mae bron i 95% o ddynion yn gweithio mewn swydd barhaol. Yn achos gweithwyr sy'n ystyried bod ganddynt yrfa, mae eu cyfran wedi cynyddu o ychydig dan hanner ym 1985 i dros 60% yn 2001. Bydd swyddi tymor hir, amser llawn yn llawer mwy nodweddiadol na gweithio portffolio a chyflogaeth dros dro. Bydd cyflogwyr sy'n buddsoddi mewn gweithwyr gwybodaeth am ddal at eu staff.

- Fe fydd newidiadau dramatig ym modd pobl o weithio. Heddiw mae dros bum miliwn o bobl, bron i bumed rhan o weithwyr, yn treulio mwy o amser yn gweithio o'u cartref neu tra'n teithio. Bydd gweithwyr symudol, sy'n gweithio mewn gwesty, lolfa maes awyr, neu orsaf gwasanaethau traffordd, yn un o'r grwpiau cyflymaf eu twf o weithwyr. Bydd technegau newydd i reoli'r gweithwyr hyn yn trawsnewid y modd o oruchwylio gweithwyr.
- Bydd sefydliadau'n troi wyneb i waered wrth i'r gweithwyr ar y gwaelod arwain arloesedd – ond datblygiad araf deg fydd hwn. Ymhen amser, nid y rheolwyr ar y brig fydd prif arweinwyr newid mwyach: byddant yn cynllunio rhwydweithiau soffistigedig a fydd yn creu cysylltiadau rhwng unigolion ac yn galluogi eraill i gymryd y llyw. Bydd bod ar y brig yn golygu dylunio, rheoli ac atgyweirio'r rhwydweithiau hyn. Bydd dulliau newydd o gyfuno rheolaeth â datganoli radical yn golygu y bydd y trawsnewid yma'n bosibl.
- Bydd rhoi gwaith ar gontract allanol i gyflenwyr ym Mhrydain yn gyfyngedig, er y bydd gosod gwaith dramor yn ehangu bob yn dipyn. Bydd rhai gweithgareddau'n cael eu rhoi ar gontract allanol, ond bydd eraill yn cael eu dwyn yn ôl i mewn i'r sefydliad fel bod rheolwyr yn gallu cadw rheolaeth. Bydd cyflogwyr yn fwy detholgar o ran yr hyn y byddant yn ei roi ar gontract allanol a'r hyn na fyddant.
- Bydd tablau cynghrair a gosod targedau'n cael eu chwyldroi. Bydd mesur gallu i ddysgu a gwella'n disodli bras-fesuriadau allbwn.
- Bydd rhai sefydliadau'n alinio cymelldaliadau'n fwy ag elfennau sy'n hanfodol ar gyfer perfformiad. Bydd eraill yn symud i ffwrdd o gymelldaliadau yn llwyr. Bydd pecynnau talu yn cynnwys helpu â thalu'r morgais, cynlluniau cynilo newydd a'r dewis rhwng gwyliau hirach a chyflog uwch.
- Mae'n annhebygol y bydd undebau llafur yn dod yn ôl yn gryf. Bydd ffurfiau newydd ar ymwneud gweithwyr yn lledaenu, yn aml yn cael eu gyrru gan newidiadau mewn cyfraith cyflogaeth, a daw gweithwyr yn fwy cyfreithgar.
- Bydd gan weithwyr hawl i fwy o wyliau ac i lai o oriau gwaith bob wythnos. Ond bydd mwy o bobl yn anwybyddu'r hawliau hyn ac yn dod â gwaith adref gyda'r nos ac yn mynd â'u glieniaduron ar eu gwyliau. I oresgyn diffygion sgiliau, bydd llywodraeth yn rhoi blaenoriaeth i well gofal plant i ryddhau mamau i weithio amser llawn.
- Daw marchnadoedd gwaith hyblyg, y mae dealltwriaeth draddodiadol ohonynt, yn llai pwysig i gyflogwyr na 'hyblygrwydd deallus' – dulliau craff o weithio sy'n golygu bod angen i unigolion fod yn fwy parod i addasu. Bydd a wnelo'r hyblygrwydd hwn yn fwy ag anghenion y cyflogwyr yn hytrach na'r gweithwyr.

... Mae pedair thema yn clymu llawer o'r newidiadau ynghyd

- Bydd symud i fyny'r gadwyn werth yn creu mathau newydd o gyflogaeth ac yn trawsnewid sut mae pobl yn gweithio
- Bydd marchnadoedd gwaith tynn yn annog cyflogwyr i chwilio am ffynonellau newydd o sgiliau, i ddatblygu polisiau i gadw'r gweithlu, ac i wrando ar eu gweithwyr yn ofalus
- Bydd newidiadau ym modd pobl o weithio yn fwy arwyddocaol na'r modd o'u cyflogi. Nid yw swyddi am oes ar fin diflannu, er enghraifft, ond fe fyddwn yn gweld ffurfiau gwaith mwy symudol.
- Bydd ffurfiau newydd ar reolaeth yn cynnwys dulliau arloesol o drin gwobrwyo, mesur perfformiad ac annog gweithwyr 'cyfrifol', a fydd yn cael mwy o ryddid i weithredu i hybu nodau'r sefydliad.

Gyda'i gilydd, fe fydd y datblygiadau hyn yn chwyldroi gwaith. Ond gan y bydd y rhan fwyaf o'r newidiadau'n gynyddol, a chan y bydd pobl wedi dod yn fwy cyfarwydd â newid, fe fydd y chwyldro'n teimlo fel esblygiad."

Michael Moynagh a Richard Worsley
Working in the Twenty-First Century

Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol (ESRC): The Tomorrow Project, 2005
Atgynhyrchwyd (a chyfieithwyd) â chaniatâd

ATODIAD 2

Sgiliau Rheoli ar gyfer y Dyfodol

Crynodeb yw hwn o'r prif sylwadau o adroddiad Cyngor Rheolaeth Cymru *Creu Arfer Da Mewn Rheolaeth ar Gyfer y Dyfodol*, a gyhoeddwyd yn 2002.

1. Sgiliau technoleg

Bydd angen i reolwyr presennol ar rhai'r dyfodol allu deall y dechnoleg sy'n datblygu er mwyn:

- deall defnydd posibl o'r dechnoleg yn eu sefydliadau a pha mor gyflym mae'r dechnoleg yn datblygu
- deall goblygiad y dechnoleg sy'n datblygu ar farchnadoedd
- deall y datblygiadau tebygol sydd i ddod mewn technoleg a allai effeithio ar eu sefydliad fel bygythiad ac fel cyfle
- bod yn ddefnyddiwr effeithiol o'r dechnoleg, fel gyrrwr car yn hytrach na mecanydd arbenigol, er mwyn bod yn batrwm ymddwyn oddi mewn i'r sefydliad
- gallu rhestru'r canlyniadau sydd eu hangen o gyfundrefnau technoleg er mwyn gallu paratoi cyfarwyddyd ar gyfer arbenigwyr dylunio
- gallu ddeall atebion technolegol sy'n cael eu cynnig gan staff mwy deallus mewn technoleg.

O dderbyn hyn o ddealltwriaeth a chymhwysedd technoleg, dylai rheolwyr allu:

- datblygu eu sgiliau rheoli pobl i drin gofynion ychwanegol rheoli cysylltiadau pell gyda staff, cyflenwyr, cwsmeriaid a phartneriaid a delio â goblygiadau, bygythion a chyfleoedd ymdriniaeth 365/24/7 o batrymau gwaith
- cyflawni eu cyfrifoldebau dros reoli adnoddau ariannol a ffisegol yn llawer mwy effeithiol
- rheoli gwybodaeth yn fewnol rhwng staff ac yn allanol i gwsmeriaid ac oddi wrthynt, gan sicrhau defnydd cynhyrchiol, ac osgoi gorlwyth o wybodaeth.

2. Sgiliau arwain

Ar hyn o bryd mae sgiliau arwain a mentora yn cael eu cydnabod fel gofyniad i reolwyr ond y farn yw y dylid rhoi mwy o bwyslais ar ddatblygu sgiliau arwain a mentora ymysg rheolwyr yn y dyfodol. Bydd pwyslais ar arwain timau amlddisgyblaethol a darparu arweiniad i dimau o staff gwasgaredig. Mae hyn o bwysigrwydd arbennig wrth ddatblygu uwch reolwyr i ddatblygu cyrff Cymreig yn effeithiol.

3. Mentergarwch

Mae'n hanfodol i reolwyr ddatblygu sgiliau mentergarwch os yw cyrff Cymreig i ddatblygu a llewyrchu oddi mewn i amgylchedd busnes fydd fwyfwy cystadleuol yn y dyfodol. Mae angen sgiliau mentergarwch er mwyn:

- gallu gweld cyfleoedd i'w sefydliadau eu hunain ac i ymchwili a datblygu'r cyfleoedd hyn er lles y sefydliad
- gallu manteisio ar unrhyw gyfle i sefydlu eu busnesau eu hunain, neu is-gwmni o'r busnes gwreiddiol, er budd personol, er mwyn creu cyflogaeth a budd newydd i CMC Cymru.

4. Defnydd o amser

Mae technoleg yn galluogi i ragor o wybodaeth fod ar gael yn gyflymach, mae yn galluogi cyfathrebu byd-eang drwy'r dydd bob dydd. Gall hyn arwain at broblemau straen ymysg rheolwyr a daw rheoli amser a datblygu'r gallu i ddweud "na" yn bwysicach fyth i reolwyr. Mae'n hanfodol i reolwyr allu cymryd amser gorau'n rhydd o'r dyletswyddau rheolaidd i feddwl yn strategol fel rheolwr unigol yn ystod y diwrnod gwaith ac fel rhan o dîm o reolwyr yn ystyried materion strategol i'r sefydliad.

5. Sgiliau eraill

Mae sgiliau eraill sydd angen mwy o bwyslais yn y dyfodol yn cynnwys:

- Bod â meddwl agored i ystyried pob dewis a dull o weithio posibl
 - Deall asesu risg a datblygu sgiliau rheoli risg
 - Deall rheoli gwybodaeth
 - Bod yn agored i rannu gwybodaeth a gweithio mewn partneriaethau gyda chyrff eraill
 - Gallu canfod y sgiliau ac ymroddiad mwy sydd ei angen ar gyflogeion ac ymroddi i ddatblygu eu staff
 - Dysgu'r broses o ddysgu
 - Ymroddi i'w datblygu proffesiynol parhaus eu hunain fel rheolwyr
 - Bod â'r hyder i allu datblygu staff yn rhagweithiol er mwyn cynyddu ymddiriedaeth a sicrhau ymroddiad cyflogeion i ddefnyddio technoleg, y cwsmer fel canolbwynt, partneriaethau, gweithio mewn tîm, gwelliant parhaus a datblygu eu sgiliau eu hunain yn barhaus.
-

ATODIAD 3

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 ddisgwylir 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 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 ynghyd yn gydlynol, i greu offeryn y gall rheolwyr unigol a'u cyflogwyr ei ddefnyddio i

- disgrifio 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 manylion llawn y safonau i lawr yn rhad ac am ddim o 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 bod y busnes yn cydymffurfio 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 newidiadau
6. Rhoi newidiadau ar waith

Ch. Gweithio gyda phobl

1. Datblygu perthnasoedd cynhyrchiol â chydweithwyr
2. Datblygu perthnasoedd 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 i gydweithwyr ddysgu

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 sy'n cyflenwi ei gilydd
3. Rheoli prosesau'r busnes
4. Datblygu fframwaith ar gyfer marchnata, a'i adolygu
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'r gallu i sicrhau boddhad cwsmeriaid
12. Gwella perfformiad y sefydliad

ATODIAD 4

Llyfryddiaeth

Dyma'r llyfrau y gwnaethom gyfeirio atynt wrth baratoi'r adroddiad hwn.

Richard Scase

Britain in 2010 – a new business landscape

John Wiley and Sons Limited, Capstone Publishing 2000

William V Tate, Prometheus Consulting

Futures Project – implications of futures studies for business organisation, management and leadership

Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth, Gorffennaf 2000

William V Tate, Prometheus Consulting

Emergent Business Models

Cyngor Rhagoriaeth mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth, Gorffennaf 2000

Michael Moynagh a Richard Worsley

Tomorrow's Workplace – fulfilment or stress?

The Tomorrow Project, 2001

Richard Scase

Living in the Corporate Zoo – life and work in 2010

Capstone Publishing, 2002

Cyngor Rheolaeth Cymru

Creu Arfer Da Mewn Rheolaeth ar Gyfer y Dyfodol

2002

Michael Moynagh a Richard Worsley

Working in the Twenty-First Century

Y Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol – The Tomorrow Project, 2005

Adroddiadau eraill gan Gyngor Rheolaeth Cymru

2006

Adolygiad Blynyddol Cyngor Rheolaeth Cymru 2005 -2006

Rheolaeth - Meddylwch Amdani Eto

2005

Arweinwyr a Rheolwyr 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.

Rheolaeth - Meddylwch Amdani

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 yng Nghymru –
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

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 Gwefan: www.walesmanagementcouncil.org.uk