



**MANIFFESTO
RHEOLAETH CMI
AR GYFER**

Cymru

Rhagfyr 2021

Mae 'Lefelu i Fyny' ac 'Adeiladu'n Ôl yn Well' yng Nghymru yn amhosibl heb fuddsoddi mewn rheolaeth ac arweinyddiaeth broffesiynol ledled ein cenedl.

CYNNWYS

1

Crynodeb gweithredol

2

Galwad i weithredu

4

Yr Her

4

Pam mae rheolaeth ac arweinyddiaeth mor allweddol i Gymru?

9

Pam mae ymwybyddiaeth strategol ac arweinyddiaeth mor allweddol yng Nghymru?

10

Pam mae arweinyddiaeth mewn busnes mor allweddol i raddio i BBaChau?

11

Diwedd glo - Buddsoddi am lwyddiant

12

Trawsnewid rheolwyr damweiniol yn arweinwyr ymwybodol

- **Bydd arweinyddiaeth o'r radd flaenaf yn hanfodol i gyflawni cynlluniau twf Llywodraeth Cymru** - ar seilwaith a phontio i sero net, lefelu i fyny ac arloesi. Ond mae Cymru'n cychwyn o sefyllfa o anfantais sylweddol: cyn y gall Cymru ddechrau 'Adeiladu'n Ôl yn Well' mae angen iddi ddal i fyny, mewn perthynas â rhannau eraill o'r DU.
- **Mae angen rheolwyr ac arweinwyr proffesiynol ar bob sefydliad (waeth beth fo'i faint neu fath o sector) i alluogi perfformiad a thwf.** Mae dau faes yn benodol yn dal Cymru yn ôl: gorgynrychiolaeth microfusnesau ac argaeledd a hygyrchedd cyfyngedig hyfforddiant rheoli.
- **Mae mwyafrif llethol busnesau Cymru yn fach iawn** (mae 95% o fentrau yn fusnesau micro) ac maent yn ei chael yn anodd buddsoddi mewn hyfforddiant. Dim ond 8% o fusnesau bach a chanolig yng Nghymru sy'n cynnig hyfforddiant i ddatblygu sgiliau a galluoedd rheoli, ffigur sydd wedi aros yn ddigynffwrdd ers 2017.¹
- **Mae mynediad at hyfforddiant rheoli ac uwchsgilio yn gyfyngedig**, Cymru sydd â'r ganran isaf o hyfforddiant cyffredinol - a hyfforddiant rheolaeth ac arweinyddiaeth - ar draws pedair gwlad y DU. Dim ond 16 o ddarparwyr hyfforddiant rheolaeth israddedig sydd yng Nghymru sy'n cynnig 360 o gyrsiau yn erbyn 292 o ddarparwyr yn Lloegr sy'n cynnig dros 28,000 o gyrsiau.²
- **Mae mentrau arweinyddiaeth cyfredol**, megis ION Leadership a Rhaglen Twf ac Arweinyddiaeth Busnes 20Twenty, yn cael eu tanategu gan Ariannu Cymdeithasol Ewropeaidd ac maent yn **wynebu clogwyn cyllido yn 2023**. Mae angen i ni fynd i'r afael ag argaeledd a hygyrchedd hyfforddiant rheolaeth ar unwaith os ydym am osgoi cyfnod hir o gynhyrchiant isel a thwf araf.
- **Mae Sefydliad Rheolaeth Siartredig (CMI) Cymru wedi nodi** tri maes ffocws ag argymhellion allweddol yn amrywio o'r hawdd a'r ymarferol i'r beiddgar a'r aflonyddgar, ac mae'n dechrau ar y brig.

¹ Wedi'i gyfrifo o ddata Llywodraeth y DU gan ddefnyddio cyfran y busnesau bach a chanolig sy'n cynnig hyfforddiant i reolwyr mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth yn y DU a nifer y busnesau bach a chanolig yn y DU.

² Data oddi ar <https://www.ucas.com/>

YMWYBYDDIAETH STRATEGOL - MAE ARWEINYDDIAETH O'R BRIG YN SYLFAENOL I DWF

1 Llywodraeth Cymru i fuddsoddi mewn mentrau arweinyddiaeth yn unol â'r egwyddorion a amlinellwyd yn **Adolygiad Gwariant Cynhwysfawr CMI 2021**. Yn sail i fentrau arweinyddiaeth cyfredol mae Cyllid Cymdeithasol Ewropeaidd sy'n dod i ben yn 2023. Mae Cronfa Ffyniant y DU yn gyfle i helpu i leihau effaith cyllid yr UE sy'n dod i ben.

2 Pob aelod AS etholedig ac uwch aelod o Bwyllgor y Senedd i gwblhau lefel briodol o gymhwyster arweinyddiaeth. Mae angen i arweinwyr 'weithredu ar eu geiriau' a modelu arweinyddiaeth broffesiynol. Mae angen i ni weld sefydliadau ledled Cymru yn dilyn safonau proffesiynol a gydnabyddir gan ddiwydiant ar gyfer rheolaeth ac arweinyddiaeth, ac ymrwmo i'w datblygiad proffesiynol parhaus. Gall **safonau proffesiynol CMI** a statws **Rheolwr Siartredig** gefnogi hyn, a byddem yn falch o gydweithio â chi i ddatblygu rhaglen neu gymhwyster sy'n diwallu anghenion penodol arweinyddiaeth y llywodraeth.

3 Egluro perchnogaeth o'r agenda arweinyddiaeth o fewn strwythur Llywodraeth Cymru. Ystyriwch sefydlu swydd newydd, megis Cyfarwyddwr Rheolaeth ac Arweinyddiaeth, sydd â'r pŵer i weithio ar draws Adrannau'r Llywodraeth i sicrhau bod sgiliau rheoli ac arwain yn cael eu hystyried wrth greu mentrau neu bolisi newydd.



BUSNES - GRADDIO I FYNY YNG NGHYMURU

- 4 Busnes Cymru (mewn partneriaeth â CMI) i gychwyn astudiaeth i'r ffactorau arweinyddiaeth penodol sy'n cyfyngu busnesau bach a bach rhag graddio i fyny**, gyda ffocws allweddol ar dwf strategol, cydraddoldeb a chynhwysiant, a chan gynnwys y trydydd sector. Busnes Cymru hefyd i gynnwys gwybodaeth a sgiliau arwain a rheoli ym mhob rhaglen 'twf busnes'.
- 5 Creu porth arweinyddiaeth ledled y wlad**, a all ddarparu llywio clir i lwybrau datblygu arweinyddiaeth a chyrrff proffesiynol presennol, yn hytrach na chreu mentrau 'newydd'. Mae pŵer o ran graddfa, cydweithredu a chysylltu rhaglenni cymorth, megis mentora Busnes Cymru â chyrrff proffesiynol sy'n mentora rhaglenni trwy CMI a Global Welsh. Wrth ddod â'r gwasanaethau presennol ynghyd, gall 'cyfanredwr' arweinyddiaeth ddigidol gynyddu ymwybyddiaeth, cydweithredu, defnydd ac effaith.
- 6 Cynnal ymgyrch farchnata a chyfathrebu ledled y wlad ar gyfer cyfleoedd datblygu Cymru.** Ar hyn o bryd, mae ymwybyddiaeth isel iawn o fentrau allweddol, megis Wythnos Genedlaethol Dysgwyr a Help i Dyfu. Mae angen cyfathrebu'r cyfleoedd hyn yn eang i gyrraedd ecosystem busnesau bach a chanolig ledled Cymru.
- 7 Banc Datblygu Cymru ac unrhyw fenthyciwr Llywodraeth i ymgorffori asesiadau arweinyddiaeth mewn meini prawf benthycia.** Dylid galw am dystiolaeth o ymrwymiad i ddatblygiad rheoli, megis cymhwyster rheolaeth proffesiynol, fel gofyniad benthycia i sicrhau y gall sefydliadau fanteisio i'r eithaf ar effaith y cyllid maent yn ei dderbyn.

ADDYSG A HYFFORDDIANT

- 8 Adolygu cymhwysiad yr Ardoll Brentisiaethau yng Nghymru, a'i agor i gymwysterau arweinyddiaeth a rheolaeth ar lefelau israddedig ac ôl-raddedig.** Dylai'r adolygiad gydnabod bod rheolaeth ac arweinyddiaeth yn flaenoriaeth uwchsgilio strategol hanfodol (heb fod yn gyfyngedig i STEM neu ddim ond grŵp dethol o sectorau â blaenoriaeth). Mae angen arweinwyr gwych ar bob sector ac ar hyn o bryd mae anghydraddoldeb mynediad i brentisiaethau gradd reoli ar lefel 6 a 7 yng Nghymru, o'i gymharu â Lloegr. Yn yr adolygiad nesaf o Fframwaith Prentisiaethau Cymru mae angen i Lywodraeth Cymru fynd i'r afael â'r anghydbwysedd hwn.
- 9 'Datgloi' y gofrestr darparwyr hyfforddiant i gefnogi newydd-ddyfodiaid newydd, bach ac arbenigol.** Bydd ystod gystadleuol o ddarparwyr yn cynyddu mynediad at ystod ehangach o hyfforddiant o ansawdd er budd busnesau a myfyrwyr. Credwn mai dim ond 10 darparwr prentisiaeth a gomisiynwyd sy'n cynnig lefelau 2 i 5 yng Nghymru o'i gymharu â mwy na 1,100 yn Lloegr, gan gynnwys darparwyr-gyflogwyr ar y gofrestr Prentisiaethau³ Darperir hyfforddiant lefel uwch gan SAUau, a dim ond 16 darparwr hyfforddiant israddedig a 5 darparwr ôl-raddedig sydd yng Nghymru o'i gymharu â 292 a 102 yn Lloegr, yn y drefn honno.
- 10 Cynnwys meddwl entrepreneuriaid fel rhan o'r safonau arweinyddiaeth yng Nghymru.** Byddai hyn yn cefnogi busnesau bach a chanolig i arloesi a thyfu. Mae gwaith eisoes wedi digwydd ar draws yr adran addysg i gynnwys menter ac entrepreneuriaeth mewn rhaglenni gradd lefel 5 a 7, ond mae angen mwy o waith ar y lefel mynediad. Dylai Busnes Cymru ystyried cynnwys modiwl arweinyddiaeth yn eu rhaglen 'dechrau busnes.

³ (HMG) Dod o hyd i brentisiaeth, <http://findapprenticeship.service.gov.uk/apprenticeshipsearch>

YR HER

Mae llawer o dystiolaeth bod diffyg ansawdd rheoli yn sbardun allweddol i gynhyrchiant gwael, ac y gall gwneud gwelliannau bach mewn arferion rheoli arwain at **gynnydd sylweddol mewn cynhyrchiant**. Bydd arweinyddiaeth o ansawdd uchel yn hanfodol i gyflawni cynlluniau twf Llywodraeth Cymru ac i sicrhau bod pawb, ni waeth pa gefndir, yn gallu cyflawni eu potensial mewn gwaith.

Mae data gan **ONS** yn dangos bod cwmnïau a reolir yn well wedi gwneud yn well yn ystod y pandemig. Hefyd, mae CMI wedi olrhain ac astudio effaith ariannol gadarnhaol uniongyrchol arweinyddiaeth broffesiynol trwy ein gwobr Rheolwr Siartredig, y canfuwyd y gall **hybu referniw sefydliadau** hyd at £62k bob blwyddyn a £310k dros bum mlynedd.



Yn ystod Covid bu'n rhaid i bawb gamu i fyny, mae cyd-destun yr argyfwng wedi galluogi lefel newydd o arweinyddiaeth, y dylem ei chadw am byth.

Richard Selby / Cadeirydd Sefydliad y Cyfarwyddwyr



Fodd bynnag, cyn y gall Cymru ddechrau 'Adeiladu'n Ôl yn Well' mae angen iddi ddal i fyny mewn perthynas â rhannau eraill o'r DU. Mae **data** diweddaraf yr ONS yn dangos bod gan Gymru un o'r cyfraddau cynhyrchiant gwaethaf yn y DU. Roedd y swm a gynhyrchwyd yng Nghymru am bob awr a weithiwyd 4.4% yn is na chyfartaledd 12 gwlad a rhanbarth y DU. Os yw Cymru am osgoi cyfnod hir o ddiffyg twf mae angen i ni hybu sgiliau a galluoedd rheoli ac arwain - a'i wneud yn gyflym.



Gall arweinwyr gwych sydd â'r sgiliau, y profiad a'r meddylfryd cywir, ddatgloi potensial Cymru. Arweinwyr yw'r galluogwr allweddol i fusnesau Cymru dyfu nid yn unig ar lefel ddomestig ond ar lefel byd-eang.

Walter May / GlobalWelsh



PAM MAE RHEOLAETH AC ARWEINYDDIAETH MOR ALLWEDDOL I GYMRU?

Mae angen rheolwyr ac arweinwyr proffesiynol ar bob sefydliad, ni waeth pa faint neu sector, i alluogi perfformiad a thwf. Ond yng Nghymru mae her 'clo dwbl' wrth ddatblygu'r sgiliau a'r galluoedd hyn: gorgynrychiolaeth microfusnesau, ac argaeledd a hygyrchedd cyfyngedig hyfforddiant rheolaeth. Mae Cymru hefyd wedi elwa o gyfran fwy o arian yr UE, o'i chymharu â gweddill y DU, gan gynnwys ar gyfer hyfforddiant rheolaeth. Fodd bynnag, mae disgwyl i'r cyllid hwn ddod i ben yn 2023 ag ansicrwydd ynghylch sut yr eir i'r afael â'r bwch cyllido hwn.

GOR-GYNRYCHIOLAETH BUSNESAU MICRO O'I GYMHARU Â RHANNAU ERAILL O'R DU

Yng Nghymru, mae microfusnesau (0-9 o gyflogion) yn cyfrif am 95% o gyfanswm y mentrau.⁴ Mae hyn yn arwyddocaol oherwydd bod cydberthynas gref rhwng maint busnes a'i dueddiad i fuddsoddi mewn hyfforddiant a datblygu ei weithlu. Fe wnaeth **BEIS - Canfu Arolwg Busnesau Bach Hydredol 2019** ganfod bod 28% o gyflogwyr busnesau bach a chanolig Cymru wedi darparu hyfforddiant i reolwyr, ond roedd mwyafrif helaeth yr hyfforddiant hwn ar gyfer sgiliau technegol, ymarferol neu swydd-benodol. Dim ond 8% o fusnesau bach a chanolig yng Nghymru a gynigiodd hyfforddiant i ddatblygu sgiliau a galluoedd rheoli, ffigur sy'n aros yr un fath ers 2017.⁵ Cymru sydd â'r ganran isaf o hyfforddiant cyffredinol - a hyfforddiant rheolaeth ac arweinyddiaeth - ar draws pedair gwlad y DU (gweler Tabl 1).

2019	DU	Lloegr	Yr Alban	Cymru	GI
BbaChau sy'n darparu unrhyw hyfforddiant	33%	33%	35%	28%	36%
BbaChau sy'n darparu hyfforddiant M&L	13%	13%	12%	8%	13%

Tabl 1. Arolwg Busnesau Bach 2019 yn dangos faint o hyfforddiant a gynigir i reolwyr ledled gwledydd y DU

⁴ Arolwg busnesau bach hydredol Cymru: <https://gov.wales/longitudinal-small-business-survey-2019-html>

⁵ Wedi'i gyfrifo o ddata Llywodraeth y DU gan ddefnyddio cyfran y BbaChau sy'n cynnig hyfforddiant i reolwyr mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth yn y DU a nifer y BbaChau yn y DU.

BECWS BACH O GYMRU SY’N CEISIO GRADDIO I FNY

Mae Crwst wedi bod yn chwilio am Reolwr Gweithrediadau i redeg eu safle becws a chynhyrchu ers dros hanner blwyddyn. Nid ydyn nhw’n chwilio am bobydd technegol, oherwydd maen nhw’n credu “gellir datblygu’r sgiliau hynny yn y swydd”. Mae Crwst yn chwilio am arweinydd sy’n gallu rhedeg menter logisteg yn fasnachol ac sydd â sgiliau rheoli pobl i hyfforddi eraill ac ysbrydoli’r tîm. Maent wedi nodi y byddai llenwi’r swydd hon yn datgloi creu wyth swydd leol a chyfle trosiant o dros £1m. Fodd bynnag, nid ydynt wedi gallu dod o hyd i unrhyw ymgeiswyr sydd â’r hyfforddiant rheoli proffesiynol sydd eu hangen arnynt.



Ni allaf hyfforddi rhywun yn fewnol, gan nad wyf yn gwybod sut i hyfforddi rheolwr proffesiynol ac nid oes prentisiaethau ar gael ar gyfer uwch reolwyr mewn lletygarwch. Mae’n ymddangos bod pawb yn tybio ein bod ni’n chwilio am lefel sgiliau isel oherwydd ei fod yn gysylltiedig â bwyd, ond mae angen rheolwr medrus iawn arnom ac ni allwn ddod o hyd i un!!

Dywedodd Osian Jones, Cyfarwyddwr Crwst



Nid yw cefnogaeth Llywodraeth y DU ar gyfer hyfforddiant rheolaeth, fel cynllun Help i Dyfu: Cynllun rheoli⁶, yn cael ei deall yn dda ac mae ar gael i fusnesau sydd â mwy na phum cyflogai yn unig. Yn Adolygiad Gwariant yr Hydref, ymrwymodd San Steffan i ddarparu £2.5bn ychwanegol y flwyddyn i Lywodraeth Cymru ar gyfartaledd trwy fformiwla Barnett dros y tair blynedd nesaf, a £425m ychwanegol ar gyfer 2021/22, ar ben ei chyllid sylfaenol blynyddol. o £15.9bn. Rydym yn annog Llywodraeth Cymru i ddefnyddio’r dyraniad ychwanegol hwn i hybu sgiliau rheoli ac arwain, er mwyn sicrhau twf, cynhyrchiant uwch a sgiliau uwch ledled Cymru.

⁶ Mae'r cynllun yn gyfyngedig ar gyfer busnesau sydd â mwy na phum cyflogai.

PAM MAE RHEOLAETH AC ARWEINYDDIAETH MOR ALLWEDDOL I GYMRU?

ARGAELEDD CYFYNGEDIG A HYGRCHEDD HYFFORDDIANT RHEOLAETH

Yng Nghymru, mae rhai llwybrau addysg arweinyddiaeth a rheolaeth ar gael o lefel mynediad 2 i 5 yn y sector AB, a lefel 5 a 7 yn y sector AU. Fodd bynnag, mae argaeledd yn llawer is nag yng ngweddill y DU (gweler Tabl 2).

2020/21	Darparwyr prentisiaethau lefel 2-5	Cyrsiau israddedig	Nifer y darparwyr	% y DU	Cyrsiau ôl-raddedig	Nifer y darparwyr	% y DU
Cymru	10	360	16	1.03	78	5	1.44
Yr Alban	*	3,981	22	11.40	480	6	8.84
Lloegr	1,104	28,026	292	80.28	3,912	102	72.08

Tabl 2. Argaeledd darparwyr hyfforddiant rheolaeth ar gyfer cyrsiau israddedig ac ôl-raddedig ledled y DU yn 2021/22 ⁷

O ran prentisiaethau, yn wahanol i Loegr, yng Nghymru nid yw'r defnydd o'r Ardoll Brentisiaethau ar gael y tu allan i sectorau blaenoriaeth Llywodraeth Cymru, ac ar hyn o bryd nid yw ar gael ar gyfer arweinyddiaeth a rheolaeth mewn unrhyw sector. Dylid nodi hefyd bod darparwyr addysg yng Nghymru sy'n gallu cyflawni Fframwaith Prentisiaethau Cymru yn gyfyngedig o ran nifer, rydym yn amcangyfrif mai dim ond 10 sydd yma.

Rhaid mynd i'r afael â diffyg mynediad at hyfforddiant rheolaeth os yw Cymru am gystadlu â'i chymdogion a gweddill Ewrop am arweinwyr profiadol a chymwys i dyfu economi Cymru. Bydd gwell aliniad o ran mynediad at brentisiaethau ar draws y cenedloedd hefyd yn galluogi dysgu 'diffrithiant' i fyfyrwyr ac yn ei gwneud yn haws i sefydliadau â chyflogion yng Nghymru a Lloegr dyfu cyfleoedd mewn arweinyddiaeth broffesiynol.

ASTUDIAETH ACHOS



Am y chwe blynedd diwethaf, mae Bwyta Pizza Hut wedi bod yn cynnig ystod o brentisiaethau lefel 2 i 7 mewn partneriaeth â darparwyr hyfforddiant a phrifysgolion. Yn 2020, daethant â'r ddarpariaeth brentisiaeth yn fewnol yn Lloegr gan gynnig cymwysterau lefel 2 i 4, sydd wedi caniatáu iddynt integreiddio cynnwys busnes cyfoes.

Ar hyn o bryd, dim ond lleoliadau yn Lloegr y maent yn eu cynnig ac (yn anffodus) nid yng Nghymru. Mae hyn yn bennaf oherwydd bod gwahaniaethau a chymhlethdodau ceisio rheoli gwahanol gymwysterau prentisiaeth a modelau cyllido. Mae cyflogion yn aml yn symud dros y ffin ac mae cael gwahanol systemau yn ei gwneud yn amhosibl cyflwyno profiad dysgu cyson.

Ar gyfer pob uwch reolwr mae'r busnes yn annog cwblhau cymwysterau lefel uwch. Fodd bynnag, i'r arweinwyr hynny sydd wedi'u lleoli yng Nghymru, mae darparu mynediad yn ddud, hyd at £22k y pen ar ben talu'r Ardoll Brentisiaethau. Gan ei wneud yn afresymol o ran cost.

Mae cymwysterau lefel uwch yn hanfodol i greu llwybr gyrfa uchelgeisiol a chadw talent hyn yn y diwydiant lletygarwch. Unwaith y bydd yn rheoli bwyty, gall rheolwr fod yn gyfrifol am fusnes gwerth miliynau o bunnoedd a thimau mawr o bobl. Fodd bynnag, oherwydd natur y llwybrau gyrfa o lawr y siop i fyny mae llawer o reolwyr 'damweiniol' a fyddai'n elwa'n fawr o ddatblygiad arweinyddiaeth proffesiynol. Byddem yn annog bod uwch gymwysterau ar gael i bob sector ac y'i gwneir yn haws i fusnesau cynnig prentisiaethau ledled y gwledydd.

YN WYNEBU YMYL CLOGWYN CYLLIDO

Mae llawer o sefydliadau yng Nghymru wedi dibynnu ar gronfeydd yr UE ar gyfer rhaglenni hyfforddiant a sgiliau, yn ogystal â phrosiectau seilwaith ar raddfa fawr. Gyda lefelau uwch o amddifadedd economaidd yn nhermau poblogaeth, derbyniodd Cymru gyfran fawr o gyllid datblygu rhanbarthol yr UE.

O'i gymharu â Lloegr, roedd dyraniadau **cronfeydd strwythurol yr UE** yr unigolyn ychydig dros draean yn uwch yn yr Alban, fwy na dwywaith mor uchel yng Ngogledd Iwerddon, a chwe gwaith yn uwch yng Nghymru. Fodd bynnag, mae mentrau arweinyddiaeth cyfredol, megis arweinyddiaeth ION a 20Twenty, yn wynebu clogwyn cyllido yn 2023, oherwydd bod Cyllid Cymdeithasol Ewropeaidd yn sail iddynt ac nid oes cynllun eto ar gyfer disodli'r cyllid hwn.

Yn ystod **Cyllideb yr Hydref**, cyhoeddodd Llywodraeth y DU y bydd cymunedau, sefydliadau addysgol a busnesau Cymru yn rhannu dros £2.6bn o'r Gronfa Ffyniant dros y tair blynedd nesaf â chenhedloedd eraill y DU. Mae angen inni weld datblygu rheolaeth a arweinyddiaeth fel maes gwariant â blaenoriaeth ar gyfer Cronfa Ffyniant y DU.

ASTUDIAETH ACHOS



ARGYFWNG CYLLIDO 2023 - DWY RAGLEN RHEOLAETH AC ARWEINYDDIAETH ALLWEDDOL MEWN PERYGL

RHAGLEN TWF AC ARWEINYDDIAETH BUSNES 20TWENTY

Rhaglen Twf ac Arweinyddiaeth Busnes 20Twenty yw'r unig gwrs rheolaeth ac arweinyddiaeth yng Nghymru i gynnig pob cymhwyster CMI o lefel 3 i 7, a galluogi unigolion i symud ymlaen trwy'r lefelau. Mae dros 1,000 o bobl wedi cyflawni cymhwyster proffesiynol.

Mae 20Twenty yn cynnig rhaglenni arweinyddiaeth traws-sector sydd eisoes wedi bod o fudd i 10% o'r 300 busnes pwysicaf yng Nghymru. Mae hyn yn cynnwys busnesau mawr fel Sony, Admiral, ac Atradius, ond hefyd busnesau BBaChau sydd angen mynediad at ddatblygu sgiliau arfer gorau ar gyfradd fforddiadwy.

Sy'n rhedeg y rhaglen 20Twenty, yn poeni nad yw'r llun rhwng cynhyrchiant ac arweinyddiaeth yn cael ei werthfawrogi'n llawn gan lunwyr polisi. Mae 20Twenty wedi cael cymhorthdal gan Gronfa Gymdeithasol Ewrop trwy Lywodraeth Cymru ers 2010, ond bydd cyllid yr UE yn dod i ben yn 2023. Mae gwerth y prosiect wedi bod dros £12m, ac mae cymhorthdal yr UE yn cyfrif am dros hanner hyn. Byddai colli cyllid yr UE (heb i unrhyw fodd disodli gael ei roi ar waith) yn drychinebus yng Nghymru. Nid yn unig ar gyfer darpariaeth rheolaeth ac arweinyddiaeth, ond hefyd o ran y dirywiad posibl mewn cynhyrchiant ar draws sawl sector o'r economi.

Mae Christopher Byrne, Dirprwy Gyfarwyddwr, Canolfan Arweinyddiaeth Greadigol a Menter (CLEC)

PAM MAE RHEOLAETH AC ARWEINYDDIAETH MOR ALLWEDDOL I GYMRU?

ASTUDIAETH ACHOS



ARGYFWNG CYLLIDO 2023 - DWY RAGLEN RHEOLAETH AC ARWEINYDDIAETH ALLWEDDOL MEWN PERYGL

RHAGLEN ARWEINYDDIAETH ION

Mae ION Leadership yn rhaglen a ddyluniwyd i ddatblygu a gwella sgiliau arwain perchnogion a rheolwyr busnes yng Nghymru. Am yr 11 mlynedd diwethaf, mae ION Leadership wedi cefnogi dros 1,600 o arweinwyr mewn dros 1000 o fusnesau ledled Cymru i ddod yn arweinwyr gwell. Mae ION wedi grymuso busnesau o ranbarthau daearyddol anghysbell a/neu ddifreintiedig yng Nghymru, gan eu galluogi i gyrchu'r sgiliau sy'n angenrheidiol i raddio a chreu cyfleoedd gwaith pellach.

Mae rhaglenni arweinyddiaeth ION wedi sicrhau cynnydd amlwg mewn trosiant - 26% ar gyfartaledd - wedi creu mentrau cynaliadwy sy'n gallu tyfu'n barhaus, ac wedi datblygu arweinwyr â gwell offer gyda gwybodaeth a sgiliau gwell. Mae 97% o'r cynrychiolwyr wedi nodi bod y rhaglen a'r rhwydwaith wedi cael effaith sylweddol arnyh nhw a'r ffordd maen nhw'n gweithio. Yn yr un modd ag *20Twenty* uchod, mae cyllid yn ION mewn perygl y tu hwnt i 2023.



Yn ION mae gennym enillion profedig ar fuddsoddi mewn hyfforddiant arweinyddiaeth ac roedd gennym gynlluniau uchelgeisiol i ehangu ein gwasanaethau. Fodd bynnag, byddwn yn cael ein gorfodi i gau pob un o'n rhaglenni presennol heb rywffaint o arian cymorth i ddisodli Cronfa Gymdeithasol Ewrop [...] Rwy'n bryderus iawn, trwy beidio â darparu cyfleoedd datblygiad proffesiynol digonol i'n harweinwyr micro a busnesau bach ledled Cymru, mewn gwirionedd rydym yn capio twf yn y dyfodol a bydd hyn yn effeithio'n arbennig ar economïau gwledig. Mae'n teimlo fel cymaint o gyfle a gollwyd pan allem, yn gyfnewid am fuddsoddiad cymedrol, sbarduno'r un busnesau hyn i dyfu a chreu swyddi.

Suzanne Parry Jones, Arweinydd Prosiect ION



MAE SGILIAU RHEOLI YN GANOLOG I LWYDDIANT YN Y GWEITHLE

Nid yw sgiliau rheoli ac arwain yn beth 'braf i'w cael'. Maent yn hanfodol i lwyddiant unigolion a busnesau, ar draws pob sector a rôl swydd trwy ehangu'r gronfa o swyddi y gall unigolion eu cyrchu a gwella gallu unigolion i symud ymlaen o fewn y rolau hynny.

Mae **ymchwil diweddar CMI** yn amlygu effaith rheolaeth ac arweinyddiaeth ar ganlyniadau myfyrwyr: mae dadansoddiad o ddata enillion graddedigion yn canfod bod 64% o raddedigion sydd â graddau achrededig CMI yn cael eu cyflogi mewn rolau medrus iawn 15 mis ar ôl graddio o gymharu â 57% o raddedigion sydd â graddau busnes heb eu hachredu⁸. Mae'r ymchwil hon hefyd yn canfod bod bron pob cyflogwr (97%) o'r fam y byddai fframwaith cyflogadwyedd CMI, sy'n cael ei danategu gan y **Safonau Proffesiynol ar gyfer Rheolaeth ac Arweinyddiaeth**, yn arfogi graddedigion â'r sgiliau i symud ymlaen yn y gweithle.

Diffyg cyfleoedd datblygu ar gyfer rheolwyr yw un o'r rhesymau allweddol y mae unigolion talentog yn dewis dilyn gyrfaoedd y tu allan i Gymru. Mae angen i ni fynd i'r afael â'r bylchau rheoli hyn os ydym am sicrhau y gall pobl ifanc deimlo'n "hyderus ynglŷn â chynllunio eu dyfodol" yng Nghymru, rhywbeth a **hyrwyddwyd yn ddiweddar** gan Weinidog Economi Cymru, Vaughan Gething. Bydd buddsoddi mewn sgiliau rheoli craidd yn darparu mwy o gyfleoedd cyflogaeth a dilyniant a bydd yn sicrhau bod gweithlu Cymru yn ymaddasol ac yn gydnorth wrth gefnogi adferiad economaidd y wlad.

PAM MAE YMWEYBYDDIAETH STRATEGOL AC ARWEINYDDIAETH MOR ALLWEDDOL YNG NGHYMRU?

Ein cynrychiolwyr gwleidyddol yw'r arddangosiad cyhoeddus eithaf i Gymru, ar lefel fyd-eang a domestig. Mae arnom angen i bob un o gynrychiolwyr allweddol ein cenedl gydnabod pŵer arweinyddiaeth gadarnhaol ym mhob agwedd ar ein cymdeithas. Credwn fod cyfle gwych i wleidyddion Cymru arddangos arweinyddiaeth broffesiynol sy'n gosod safon aur i weddill y DU ei ddilyn.

Yn ogystal â chymryd atebolrwydd ar lefel arweinydd unigol, mae gennym gyfle i egluro perchnogaeth o'r agenda arweinyddiaeth o fewn dyluniad sefydliadol y Senedd. Dim ond trwy fynediad at y maint a'r ansawdd cywir o arweinwyr galluog y cyflawnir yr agendâu heriol a gynrychiolir gan y gweinyddiaethau cyfredol a dyheadau twf strategol ar gyfer Cymru. Mae meithrin gallu yn her strwythurol tymor hir i Gymru ac mae angen lefel uwch o flaenoriaeth wrth wneud penderfyniadau a gwneud penderfyniadau buddsoddi.

Hoffem weld sefydliadau ledled Cymru yn mabwysiadu **Cod Ymddygiad ac Ymarfer Proffesiynol** CMI, fel safon i bob arweinydd a rheolwr ac i'r holl gynrychiolwyr gwleidyddol ymdrechu am ragoriaeth arweinyddiaeth ac ymrwymo i'w datblygiad proffesiynol parhaus, megis trwy aelodaeth corff proffesiynol neu gwblhau **Rheolwr Siartredig**. Byddai CMI yn falch o gydweithio â Llywodraeth Cymru, gweision sifil a chynrychiolwyr gwleidyddol i ddatblygu rhaglen neu gymhwyster sy'n diwallu anghenion penodol arweinyddiaeth y llywodraeth.

ASTUDIAETH ACHOS ARFER GORAU



YMAGWEDD SEFYDLIAD Y PEIRIANWYR SIFIL TUAG AT DDATBLYGU ARWEINYDDIAETH YNG NGHYMRU

Fe wnaeth Sefydliad y Peirianwyr Sifil (ICE) gydnabod flynyddoedd lawer yn ôl fod rhaid iddo ddatblygu'r ystod a'r sgiliau sy'n ofynnol i fod yn beiriannydd sifil. Gall hyn gynnwys cyflwyno prosiectau seilwaith strategol mawr a thymor hir. Byddai angen iddynt sefydlu rhaglenni datblygiad proffesiynol sy'n cynnig cyfle i aelodau ddilyn llwybrau sy'n arwain at uwch reolaeth.

Mae ICE yn credu bod eu hymagwedd at hyfforddi mor effeithiol oherwydd bod eu rhaglenni'n cynhyrchu peirianwyr arbenigol, tra hefyd yn datblygu eu galluedd arwain. Mae hyn yn cynhyrchu arweinwyr a all gymryd y cam o fod yn gyfranwyr technegol unigol i reoli timau mawr o bobl, a chyflawni'n effeithiol ar flaenoriaethau strategol.

Mae rheolaeth ac arweinyddiaeth wedi'i cynnwys yn natblygiad priodoleddau cyffredinol pob peiriannydd sifil. Yn ogystal, mae prentisiaethau a rhaglenni datblygu a gynigir gan yr ICE yn integreiddio sgiliau 'caled' a 'meddal' â llwybr y Peiriannydd Sifil Siartredig gan arwain at statws Rheolwr Siartredig proffesiynol.



Efallai eich bod yn athro, yn gyfreithiwr neu'n beiriannydd sifil, does dim ots beth yw cefndir eich gyrfa, er mwyn 'lefelu i fyny' a chreu Cymru lewyrchus, mae arnom angen arweinyddiaeth gref ym mhob proffesiwn - rwy'n falch o fod yn Gymrawd CMI ac yn ceisio bod yn Rheolwr Siartredig cymwys.

Keith Jones, Cyfarwyddwr, ICE Wales Cymru



PAM MAE ARWEINYDDIAETH MEWN BUSNES MOR ALLWEDDOL I RADDIO I FYNY BBaChau?

Er mwyn rhyddhau arloesedd a thwf yng Nghymru, mae angen amgylchedd busnes cynhyrchiol ar BBaChau i raddio i fyny. Mae Llywodraeth Cymru yn cynnig rhaglenni i helpu BBaChau i raddio i fyny, ond nid yw'r rhain yn cynnwys unrhyw hyfforddiant arweinyddiaeth a rheolaeth ffurfiol. Ac eto mae gallu rheoli cryf yn hanfodol i alluogi cwmnïau i raddio i fyny.⁹

Yn 2021, cynhaliodd CMI Cymru gyfres o bedwar cyfweiliad panel o'r enw 'Mae Aur yng Nghymoedd Cymru', gan archwilio'r cyfleoedd i Gymru ar ôl Covid a Brexit. Ar draws pob panel, daeth pwysigrwydd arweinyddiaeth broffesiynol i'r amlwg fel galluogwr pwysicaf ffyniant yng Nghymru yn y dyfodol.

Amlygodd y paneli fod entrepreneuriaeth ac arweinyddiaeth yn mynd law yn llaw, gyda'r Athro Brian Morgan (Cyfarwyddwr yn CLEC, Ysgol Reolaeth Caerdydd, Prifysgol Fetropolitan Caerdydd) yn cyfeirio er bod 40-50% o nodweddion entrepreneur - cymryd risg er enghraifft, yn tueddu i fod yn gynhenid yn yr unigolyn, gellir datblygu 40-50% o nodweddion trwy brofiad a hyfforddiant. Mae peth cynnydd wedi'i wneud gan Lywodraeth Cymru i integreiddio sgiliau entrepreneuriaeth i addysg, ond gellir gwneud mwy i ddatblygu'r sgiliau arwain sy'n ofynnol i wireddu a gweithredu syniad.

Yn CMI rydym yn siarad llawer am yr arweinydd 'damweiniol' a'r effaith y gall rheolwr heb ei hyfforddi ei chael ar eraill o'i gymharu â'r cynhyrchiol cynyddol y gall rheolwyr sydd wedi'i hyfforddi'n broffesiynol ei gyflawni. Fel y cyfeiriodd yr Athro Brian Morgan, i fod yn llwyddiannus, mae angen cefnogaeth, mentora, a mynediad at ddatblygiad a gallu sydd eu hangen ar entrepreneuriaid efallai nad ydynt ganddyn nhw eu hunain, er mwyn adeiladu eu busnesau.



Mae angen i Lywodraeth Cymru gefnogi ecosystem entrepreneuriaid ar gyfer Cymru gyfan trwy ganolbwyntio ar dri maes allweddol: marchnadoedd hygyrch, modd cyllido a chyllid ac yn bwysicaf oll mae'n debyg, cyfalaf dynol ac arweinyddiaeth dalentog. Mae angen i ni greu ecosystem menter sy'n galluogi arweinwyr entrepreneuriaid i ystyried cyfleoedd ehangu y tu hwnt i'w hardal, sir, gwlad, Undeb, a hyd yn oed fynd yn rhyngwladol. Bydd cyflawni hyn yn sicrhau ffyniant cynhwysol i bawb yng Nghymru.

Neil Reynolds Rheolwr CCMI /
Arweinydd Rhanddeiliaid Busnes
ar gyfer Bwrdd CMI Cymru



Mae rheolaeth dda nid yn unig yn bwysig i helpu BBaChau i dyfu a graddio i fyny, ond hefyd i gynyddu talent eu cyflogeion i'r eithaf. Mae **ymchwil** CMI gyda'r Sefydliad Dysgu a Gwaith yn dangos bod gan reolwyr ran hanfodol i'w chwarae wrth sicrhau bod cyflogeion yn ffynnu yn eu rolau, yn arbennig wrth newid swyddi. Cytunodd 91% o'r cyflogeion sgiliau isel a arolygwyd ei bod yn bwysig cael rheolwr cefnogol wrth ymgymryd â rôl newydd. Y rôl allweddol y mae rheolwyr yn ei chwarae yw cefnogi datblygiad cyflogeion o sgiliau technegol (93%), darparu adborth ar berfformiad (92%), a helpu i ddatblygu rhwydweithiau yn y gweithle (85%).

Fe wnaeth y Comisiwn Symudedd Cymdeithasol ailadrodd hefyd yn ei **Gyflwr y Genedl** 2021, os yw cyflogwyr am adeiladu diwylliant o ddilyniant, mae angen ymrwymiad cryf, amlwg arnynt gan uwch arweinwyr a sicrhau bod rheolwyr ar bob lefel yn cynnig hyfforddiant ac yn cynnal sgysrsiau gyrfu rheolaidd.

DIWEDDGLO - BUDDSODDI AM LWYDDIANT

Yn y papur hwn rydym yn annog Llywodraeth Cymru i flaenoriaethu buddsoddi mewn sgiliau rheoli ac arwain. Mae hyn yn hanfodol er mwyn sicrhau adferiad ôl-bandemig Cymru ac i symud tuag at economi fwy llewyrchus, gyda sgiliau uchel a chyflogau uchel. Mae gan Gymru gyfoeth o botensial entrepreneuriaidd heb ei ddefnyddio y gellir ei ddefnyddio i hybu cynhyrchiant y wlad a chyflawni prosiectau seilwaith mawr yn awr ac yn y dyfodol yn llwyddiannus.

Ein prif ofynion gan Lywodraeth Cymru yw:

- Buddsoddi mewn mentrau arweinyddiaeth yn unol â'r egwyddorion a amlinellwyd yn [Adolygiad Gwariant Cynhwysfawr CMI 2021](#).
- Cynyddu'r ddarpariaeth o hyfforddiant rheolaeth ac arweinyddiaeth ledled Cymru.
- Cefnogi busnesau micro i raddio i fyny trwy fuddsoddi yn eu gallu rheoli ac arwain.
- Cynnwys meddwl entrepreneuriaidd fel rhan o'r safonau arweinyddiaeth yng Nghymru.
- I wleidyddion Cymru arwain o'r brig, cwblhau hyfforddiant arweinyddiaeth perthnasol, ac egluro perchnogaeth o'r agenda arweinyddiaeth o fewn strwythur Llywodraeth Cymru.

Os oes gennych unrhyw gwestiynau neu os ydych am drafod ein cynigion ymhellach, mae croeso i chi gysylltu â'r tîm polisi yn policy@managers.org.uk

Ar gyfer unrhyw ymholiadau yn y wasg Cysylltwch â press.office@managers.org.uk

TRAWSNEWID RHEOLWYR DAMWEINIOL YN ARWEINWYR YMWBODOL

Mae CMI yn gweithio gyda busnes ac addysg i ysbrydoli pobl i ryddhau eu potensial a dod yn rheolwyr ac arweinwyr medrus, hyderus a llwyddiannus. Gyda chyfoeth o gymwysterau ymarferol, digwyddiadau a chyfleoedd rhwydweithio ar gael ledled y DU ac Asia-Môr Tawel, mae CMI yn helpu pobl i hybu eu rhagolygon gyrfaoel a'u cysylltu â gweithwyr proffesiynol uchelgeisiol eraill mewn unrhyw ddiwydiant a sector.

Mae gan CMI fwy na 100,000 o bobl yn hyfforddi i fod yn well rheolwyr ar hyn o bryd. Gyda chefnogaeth Siarter Frenhinol unigryw, CMI yw'r unig sefydliad sy'n cael dyfarnu statws Rheolwr Siartredig - yr acolâd rheoli uchaf yn y pen draw. Mae adnoddau meddyliau, ymchwil ac adnoddau ar-lein CMI yn darparu mewnwelediad ymarferol i faterion allweddol ar gyfer cymuned aelodaeth o 160,000 a mwy ac unrhyw un sy'n ceisio gwella eu sgiliau, meithrin timau sy'n perfformio'n uchel a helpu i baratoi'r ffordd ar gyfer y genhedlaeth nesaf o reolwyr ac arweinwyr.

I weld rhagor o wybodaeth, ewch i www.managers.org.uk neu ein tudalennau cyfryngau cymdeithasol ar [LinkedIn](#), [Facebook](#), [Twitter](#), [YouTube](#) and [Instagram](#).



CROESO - CMI CYMRU

Mae CMI Cymru yn Fwrdd gwirfoddol sy'n cynnwys aelodau CMI sydd wedi'u lleoli yng Nghymru sy'n cynrychioli ystod eang o sectorau proffesiynol ond sy'n rhannu cred angerddol y bydd cynyddu nifer yr aelodau â chymwysterau proffesiynol yn galluogi symudedd cymdeithasol a 'lefelu i fyny'.

Yn ystod 2021, mae'r Bwrdd wedi bod yn ymgysylltu â phartneriaid arbenigol a chyrrff diwydiant ar draws y sbectrum busnes ac addysg i nodi argymhellion allweddol sy'n realistig yn ariannol (gan gydnabod yr heriau economaidd ar ôl Covid) ac sy'n ddigon beiddgar i wneud gwahaniaeth gwirioneddol i'r ffyniant tymor hir i Gymru.

Daeth cysylltedd a chydweithio allan hefyd fel argymhelliad allweddol gan fwy nag un o sesiynau panel CMI Cymru a gynhaliwyd trwy gydol 2021. Ar y nodyn hwnnw, mae CMI yn cefnogi'n gryf y broses o greu Cyngor Busnes Cymru (CBC) yn ddiweddar y bwriedir iddo ddod â diwydiant at ei gilydd a chysylltu cyrrff ac arweinwyr diwydiant i helpu i 'ymuno'r dotiau'. Rydym hefyd yn cael ein calonogi gan y fframwaith sy'n cael ei ddatblygu gan yr CBC, a fydd yn cynnwys arweinyddiaeth fel rhan o'r Golofn Tyfu Economi Gynhwysol a Medrus. Rydym yn edrych ymlaen at weithio mewn partneriaeth â'r CBC i ddyrchafu pwysigrwydd yr agenda arweinyddiaeth.

Y term "menter itus" i ddisgrifio'r duedd yng Nghymru i fuddsoddi a lansio llawer o 'bethau' bach mewn seilos tra gallai fod gwerth enfawr mewn cysylltu fforymau ac ymuno'r dotiau. Mae Dylan yn argymhell, "dim ond dod â phobl ynghyd a chreu gwell cydweithredu busnes".

Defnyddiodd yr Athro Dylan Jones-Evans, Dirprwy Is-Ganghellor Cynorthwyol (Menter) ym Mhrifysgol De Cymru



Chartered Management Institute (CMI)

The Chartered Management Institute (CMI) works with business and education to inspire people to unleash their potential and become skilled, confident and successful managers and leaders.

With a wealth of practical qualifications, events and networking opportunities on offer throughout the UK and Asia-Pacific, CMI helps people boost their career prospects and connect them with other ambitious professionals in any industry and sector.

In fact, CMI has more than 100,000 people training to be better managers right now.

Backed by a unique Royal Charter, CMI is the only organisation allowed to award Chartered Manager status – the ultimate management accolade.

Practical insight on critical issues for a 160,000 plus membership community and anyone looking to improve their skills, nurture high-performing teams and help pave the way for the next generation of managers and leaders.

For more information, please visit

www.managers.org.uk or www.managers.org.uk/wales

Chartered Management Institute on LinkedIn, Facebook, Twitter and Instagram.



Twitter: @cmi_managers / @cmicymru



Facebook: facebook.com/bettermanagers



LinkedIn: Chartered Management Institute



Instagram: @cmi_managers



INVESTORS IN PEOPLE™
We invest in people Platinum



WorkL Workplace of the Year Awards 2021
Gold Winner

Chartered Management Institute
Management House, Cottingham Road,
Incorporated by Royal Charter
Registered charity number 1091035
Charity registered in Scotland number SCO38105

#BetterManagers

December 2021 V1.0

