

YMCHWIL GYMDEITHASOL RHIF:

27/2016

DYDDIAD CYHOEDDI:

16/03/2016

Gwerthusiad o'r Rhaglen Gwella Sgiliau Arwain a Rheoli yng Nghymru (ELMS): Adroddiad Cryno

Crynodeb Gweithredol

1. Cefndir

- 1.1 Rhaglen flaenllaw oedd y Rhaglen Gwella Sgiliau Arwain a Rheoli (ELMS) a gyllidwyd gan Lywodraeth Cymru a Chronfa Gymdeithasol Ewrop (ESF), drwy'r Rhaglenni Cydgyfeirio a Chystadleurwydd a Chyflogaeth Ranbarthol (RCE), a oedd yn cynnwys:

‘Agenda o brosiectau, rhaglenni a chynlluniau cysylltiedig ym maes arweinyddiaeth a rheoli yn gyffredinol, gyda phob un yn cyfrannu at welliant strategol a chymorth tuag at sgiliau datblygu a chapasiti yn economi Cymru ac o fewn busnesau a sefydliadau yng Nghymru’.

- 1.2 Roedd ELMS yn cynnwys:

- y Ganolfan Rhagoriaeth Arweinyddiaeth a Rheolaeth: Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru (LMW) - a oedd â'r amcan o symbylu'r galw am sgiliau arweinyddiaeth a rheoli yn arbennig mewn Busnesau Bach a Chanolig (BBaChau) a darparu gwell gwasanaethau gwybodaeth a chyfeirio i fusnesau ar draws Cymru
- cyfres o weithdai mynediad agored a ddarparwyd ar draws Cymru drwy rwydwaith o 12 o ddarparwyr a gontractiwyd
- elfen o Gyllid Disgresiynol, a gynigiwyd drwy Raglen Datblygu'r Gweithlu (WDP) Llywodraeth Cymru. Roedd hyn yn agored i holl gyflogeion y sector preifat (gyda chyfradd gymhorthdal o 50 y cant) a chafodd ei ddefnyddio i gefnogi hyfforddiant arweinyddiaeth a rheoli
- y Gronfa Arweinyddiaeth Sector (SLF) a gefnogodd ddull Llywodraeth Cymru o weithredu ar sail sector. Clustnodwyd hyn i Gynghorau Sgiliau Sector (SSC)
- cynllun peilot i hyfforddi mentoriaid a hyfforddwyr, gan ddarparu

cyfleoedd i unigolion ddatblygu sgiliau ac ennill cymhwyster perthnasol

- teclyn diagnostig iaith Gymraeg a ddarparodd declyn ar-lein i alluogi cyflogwyr i ddadansoddi pa sgiliau iaith Gymraeg oedd yn ofynnol ymysg eu gweithlu. Yn sgil yr ymyriad hwn hefyd, galluogwyd cyflogwyr i ddadansoddi sgiliau Cymraeg a galluoedd eu staff ac adnabod agweddau penodol yr oedd angen eu gwella.
- 1.3 Cymeradwywyd prosiectau Cydgyfeirio ac RCE ELMS ym mis Ebrill 2009. Dechreuodd y gwaith gweithredu ar 1af Hydref 2009 a'r bwriad oedd parhau tan fis Rhagfyr 2015 ond gwnaed penderfyniad i ddod â'r gweithredu i ben ym mis Rhagfyr 2014 er na ddaeth y prosiectau eu hunain i ben tan 31ain Mawrth 2015.
 - 1.4 Comisiynwyd Old Bell 3 Cyf. ynghyd ag IFF Research Ltd ac York Consulting LLP gan Lywodraeth Cymru ym mis Mai 2012 i gynnal gwerthusiad hirdymor o raglen ELMS.
 - 1.5 Nod cyffredinol gwerthuso ELMS yw gwerthuso dulliau gweithredu ac effeithiolrwydd prosiectau Cronfeydd Cydgyfeirio a Chystadleurwydd ELMS gan gynnwys Canolfan Rhagoriaeth Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru (LMW).
 - 1.6 Amcan yr adroddiad hwn yw darparu gwerthusiad crynodedol, terfynol o ELMS, gan ganolbwyntio'n bennaf ar y gweithdai, y gronfa ddisgresiynol a'r elfennau hyfforddi a mentora.
 - 1.7 Mae dau adroddiad ar wahân yn ymdrin ag LMW wedi'u cyhoeddi'n rhan o'r rhaglen werthuso hirdymor hon. Cyhoeddwyd yr adroddiad cyntaf ym mis Gorffennaf 2013 a chyhoeddwyd yr ail ar y cyd â'r adroddiad hwn yn 2016.
 - 1.8 Mae adroddiad ar wahân wedi'i baratoi sy'n gwerthuso elfen Teclyn Diagnostig Cymraeg 'Cymraeg yn y Gweithle' ELMS, a chafodd hwn ei gyhoeddi ar y cyd â'r adroddiad hwn yn 2016.
 - 1.9 Roedd y rhaglen waith ar gyfer y gwerthusiad terfynol hwn yn cynnwys adolygiad llenyddiaeth o'r dogfennau polisi a strategol perthnasol, dadansoddiad data hawliadau (ar gyfer y cyfnod 1 Gorffennaf 2014 i 31 Rhagfyr 2014), dadansoddi cofnodion cronfeydd data (ar gyfer cwmnïau a ymunodd ag ELMS ar ôl 1af Awst 2013), diweddarau offerynnau ymchwil, ymgymryd ag arolygon ffôn a gwaith maes ansoddol gan gynnwys ymweliadau dilynol i gwmnïau a oedd yn cael eu cefnogi.

2. Canfyddiadau allweddol

Perfformiad

- 2.1 Canfu'r gwerthusiad fod ELMS yn rhaglen uchelgeisiol gyda'r nod o gyflawni blaenoriaethau polisi Llywodraeth Cymru mewn perthynas â chodi sgiliau arweinyddiaeth a rheoli yng Nghymru drwy hyfforddi 43,000 o gyfranogwyr ar draws 16,000 o gwmnïau yng Nghymru.

- 2.2 Yn ymarferol, fodd bynnag, ni lwyddodd ELMS byth i gyflawni ar y raddfa hon - yn y diwedd, hyfforddwyd ychydig dros 20,500 o bobl a chefnogwyd dros 4,000 o bobl, a hynny wedi gwario rhyw £20 miliwn o'r gyllideb wreiddiol o £65 miliwn.
- 2.3 Gan gymryd y ffaith hon ar ei phen ei hun, mae hyn yn amlwg yn gyflawniad sylweddol ond yn erbyn targedau o'r raddfa a osodwyd, bu i ELMS danwario a thangyflawni yn ardaloedd Cydgyfeirio ac RCE fel ei gilydd. Mae hyn yn arwain at y casgliad bod graddfa'r rhaglen yn rhy uchelgeisiol yng nghyd-destun y galw, er bod y rhesymeg dros ELMS yn gadarn.
- 2.4 Ymhlith y ffactorau allweddol a gyfrannodd at dangyflawniad ELMS roedd:
- diffyg amlygrwydd cronfa ddisgresiynol ELMS (i gwmnïau) a gynigiwyd drwy'r Rhaglen Datblygu'r Gweithlu a'r ffaith bod rhaglenni cyllid eraill gan ESF a Llywodraeth Cymru a ddarparodd opsiynau amgen (ac weithiau mwy hael) i'r un hyfforddiant neu hyfforddiant tebyg. Rhoddodd cwmnïau a dderbyniodd gefnogaeth drwy lwybr y gronfa ddisgresiynol adborth cadarnhaol am ei natur deilwredig a hyblyg ac felly mater o siom yw hi na wnaed defnydd pellach ohoni
 - roedd oedi wrth gomisiynu a olygodd fod yr haen hyfforddi a mentora (a berfformiodd yn dda yn y pen draw) wedi'i chyfyngu o ran ei graddfa oherwydd amserlen gyflawni gywasgedig
 - materion sylweddol gyda datblygiad haen y Gronfa Arweinyddiaeth Sector a allai fod wedi cael ei chomisiynu'n fwy effeithlon naill ai drwy weithdai ELMS neu'r gronfa ddisgresiynol; nid oedd angen cymhlethdod y gyfres o is-brosiectau
 - rhai heriau gweithredol cynnar (a gafodd eu datrys yn ddiweddarach) mewn perthynas â diffinio pa hyfforddiant oedd ar gael drwy weithdai mynediad agored ELMS. Yn y cyd-destun hwn, mae'r gwerthusiad yn casglu y gallai Llywodraeth Cymru fod wedi tynnu'n helaethach ar yr arbenigedd a oedd ar gael iddi drwy Arweinyddiaeth a Rheolaeth Cymru i helpu i lywio'r elfen hon o'r rhaglen
 - diffyg tystiolaeth i gadarnhau allbynnau a pherfformiad mewn perthynas â'r themâu trawsbynciol sef cynaliadwyedd amgylcheddol a chyfle cyfartal. Roedd diffyg pwyslais hefyd ar y themâu trawsbynciol o fewn gwaith gweithredu ELMS.

Hyrwyddo, Ymwybyddiaeth a Chyfranogiad

- 2.5 Canfu'r gwerthusiad fod gan y rhan fwyaf o gwmnïau a gyfranogodd yn ELMS resymau penodol dros wneud hynny ac roedd y rhan fwyaf yn disgwyl gweld gwelliant yn sgiliau eu huwch reolwyr o ganlyniad. Roedd y ffaith bod darpariaeth ELMS naill ai am ddim neu fod cymhorthdal ar gael tuag ati hefyd yn nodwedd ddeniadol iawn i gwmnïau.

- 2.6 Daeth y rhan fwyaf o gwmnïau i wybod am ELMS a chawsant eu hannog i gyfranogi gan y darparwr a gyflwynodd yr hyfforddiant iddynt yn y pen draw. Canfu'r gwerthusiad fod yr adborth am ansawdd a pherthnasedd yr hyfforddiant (ar draws haenau'r gweithdai, y gronfa ddisgresiynol a'r hyfforddi a'r mentora) wedi bod yn gyson dda ymysg cwmnïau a gyfranogodd a'i fod wedi cyrraedd disgwyliadau cwmnïau a gyfranogodd ym mwyafrif helaeth yr achosion, sy'n gyflawniad cadarnhaol iawn.
- 2.7 Chwaraeodd Ymgynghorwyr Datblygu'r Gweithlu rôl bwysig hefyd o ran hyrwyddo ymwybyddiaeth o ELMS, yn arbennig haen y cyllid ddisgresiynol, ac mae'r adborth gan gwmnïau a gafodd eu cefnogi ynghylch gwerth ychwanegol eu gwaith wedi bod yn gadarnhaol.

Effeithiau a Thraweffeithiau

- 2.8 Canfu'r gwerthusiad fod ELMS wedi cyflawni rhai deilliannau cadarnhaol, yn arbennig i BBaChau ac mae tystiolaeth gadarn o ddefnyddio sgiliau ym mwyafrif helaeth y cwmnïau a gyfranogodd, yn arbennig gan y rheiny yr hyfforddwyd eu staff drwy'r gweithdai mynediad agored a'r hyfforddiant a gyllidwyd drwy'r gronfa ddisgresiynol.
- 2.9 Mae'r traweffeithiau yn sgil y gweithdai mynediad agored a'r hyfforddiant drwy'r gronfa ddisgresiynol fel ei gilydd wedi bod yn fwy o ran ymddygiad yn gyffredinol a sgiliau rhyngpersonol nag o ran meithrin neu wella sgiliau mwy penodol.
- 2.10 Awgrymodd tystiolaeth yn sgil data'r arolwg ffôn bod rhaeadru sgiliau i reolwyr eraill drwy'r haen hyfforddi a mentora wedi gweithio'n dda ac roedd adborth am ansawdd yr hyfforddiant yn rhagorol. Fodd bynnag, mae'r dystiolaeth ansoddol yn cwestiynu i ba raddau mae'r sgiliau hyn wedi treiddio ac yn dangos bod y gweithgarwch rhaeadru wedi bod yn fwy cyfyngedig ac anffurfiol na'r hyn a ragwelwyd yn wreiddiol. Fodd bynnag, mae'r gwerthusiad yn dod i'r casgliad bod yr haen hyfforddi a mentora yn ymarfer gwerth chweil ac y dylai Llywodraeth Cymru ledaenu'n rhagweithiol yr hyn a ddysgwyd yn ei sgil i helpu i lywio ffurf unrhyw ymyriadau o'r math hwn yn y dyfodol.
- 2.11 Dengys tystiolaeth fod hyfforddiant ELMS wedi arwain at ystod o ddeilliannau cadarnhaol ar gyfer cyfranogwyr gan gynnwys mwy o hyder, gwell morâl a gweithio fel tîm ymysg staff, ac roedd y gronfa ddisgresiynol yn arbennig o effeithiol yn hyn o beth. Mae tystiolaeth hefyd i awgrymu bod y rhaglen wedi arwain at ddeilliannau cadarnhaol i rai staff a hyfforddwyd o ran cael eu dyrchafu a derbyn lefelau uwch o gyfrifoldeb. Mae'n ymddangos bod y rhaglen rhywfaint yn llai effeithiol, fodd bynnag, mewn perthynas â dylanwadu lefelau cyflog i rai cyfranogwyr a gafodd eu hyfforddi.
- 2.12 O ran yr effeithiau ar lefel sefydliadol, mae tystiolaeth y gwerthusiad yn dangos bod ELMS wedi arwain at effeithiau cadarnhaol o ran cynhyrchiant ac

effeithlonrwydd ac mai hyfforddiant y gronfa ddisgresiynol oedd y mwyaf effeithiol o'r tri math o ymyriad yn hyn o beth. Mae effeithiau ar lefelau elw ychydig yn llai grymus er bod tystiolaeth o ddata'r arolwg arhydol yn awgrymu tuedd gynyddol i briodoli newidiadau cadarnhaol i broffidioldeb dros y tymor hwy.

- 2.13 Canfu'r gwerthusiad y byddai'r rhan fwyaf o'r busnesau a gefnogwyd gan ELMS yn cymryd rhan mewn hyfforddiant arweinyddiaeth a rheoli pellach gyda chyfran uchel o'r rheiny'n dweud bod eu cysylltiad â'r rhaglen wedi ei gwneud yn fwy tebygol y byddent yn gwneud hynny.
- 2.14 O ran effeithiau hyfforddiant ELMS dros amser, nid yw tystiolaeth y gwerthusiad arhydol yn gyson, er bod peth tystiolaeth bod mwy o duedd i gyflogwyr ganfod buddiannau o ran perfformiad sefydliadol dros amser. Y gwir amdani, fodd bynnag, yw bod sampl y trydydd arolwg gwerthuso'n rhy fach i dynnu unrhyw gasgliadau pendant.
- 2.15 At ei gilydd, mae'r gwerthusiad yn dod i'r casgliad bod ELMS wedi llwyddo i sbarduno ystod o effeithiau gwirioneddol gadarnhaol, er gwaethaf yr amrywiol heriau o ran perfformiad a gweithredu a arweiniodd yn y pen draw at y penderfyniad polisi cydwybodol i roi'r gorau i'r gweithredu'n gynnar. Er bod tystiolaeth ehangach o Arolwg Sgiliau Cyflogwyr Cymru yn dangos na ellir disgrifio'i draweffaith fel rhywbeth trawsnewidiol, mae hyfforddiant ELMS wedi bod o ansawdd da, wedi denu ymateb da ac mae'r cwmnïau a'r unigolion sydd wedi cael cefnogaeth ganddo yng Nghymru wedi ei ddefnyddio a chael budd yn ei sgil.

3. Argymhellion

- 3.1 Mae'r gwerthusiad yn gwneud cyfres o wyth argymhelliad gyda'r nod o lywio cynllun a gweithrediad rhaglenni yn y dyfodol.
- 3.2 Argymhelliad 1 - Dylai Llywodraeth Cymru gynnwys y pwyntiau dysgu allweddol yn sgil ELMS wrth gynllunio rhaglenni hyfforddiant yn y dyfodol. O ran cynllun, pwynt dysgu allweddol yw y dylai graddfa rhaglenni yn y dyfodol gael ei lywio gan dystiolaeth o'r galw amdanynt a lefelau amcanestynedig o'r ymateb iddynt a dylai fod yn gymesur â'r ffactorau hynny i osgoi'r angen am ailbroffilio. Dylai Llywodraeth Cymru hefyd fod yn bendant ac yn benodol ynghylch pa fath o gyrsgiau hyfforddiant sy'n cael eu cynnwys (ac sy'n gymwys) o fewn cwrpas rhaglen o'r cychwyn cyntaf fel ei bod yn glir i ddarparwyr a chwmnïau beth sydd ar gael a beth nad yw ar gael. Yn y cyd-destun hwn, dylid cynnwys cadwyn resymeg glir sy'n cysylltu cyrsiau a chynnwys cyrsiau i'r angen a nodwyd (neu'r methiant yn y farchnad) a'r deilliannau dymunol yn rhan o gynllun rhaglenni yn y dyfodol.
- 3.3 Argymhelliad 2 - Dylai Llywodraeth Cymru ddysgu o brofiad y Gronfa Arweinyddiaeth Sector ac ystyried yn ofalus ai cyflwyno haen ar wahân ac ychwanegol o is-brosiectau yw'r ffordd fwyaf effeithiol o gyflawni darpariaeth

hyfforddiant sydd wedi'i thargeddu neu sy'n sector-benodol. Cyn cyflwyno haen o is-brosiectau yn ôl cynllun rhaglen fel ELMS, dylai Llywodraeth Cymru archwilio yn y dyfodol a ellid cynnwys y ddarpariaeth yn fwy effeithlon o fewn cynnig y rhaglen 'graid' gan ei theilwra neu ei haddasu i ateb unrhyw ofynion penodol.

- 3.4 Argymhelliad 3 - Dylai Llywodraeth Cymru geisio adeiladu ar arfer da yn sgil ELMS ac yn arbennig y gronfa ddisgresiynol lle bu manteision amlwg i gwmnïau o ran nodi a dethol yr hyfforddiant sydd ei angen arnynt gyda chymorth diduedd Ymgynghorwyr Datblygu'r Gweithlu. Fodd bynnag, dylai Llywodraeth Cymru sicrhau bod unrhyw raglenni yn y dyfodol wedi'u cynllunio yn y fath fodd fel bod cwmnïau'n ymwybodol o raddfa lawn y cynnig sydd ar gael iddynt ac yn deall hynny. Yn achos ELMS, nid oedd argaeledd hyfforddiant arweinyddiaeth a rheoli drwy'r Rhaglen Datblygu'r Gweithlu'n arbennig o amlwg a bu i hyn effeithio ar lefel yr ymateb.
- 3.5 Argymhelliad 4 - Dylai Llywodraeth Cymru ddysgu o brofiad ELMS mewn perthynas â'r themâu trawsbynciol. Yn benodol, mae angen i'r themâu trawsbynciol fod yn nodwedd lawer amlycach yng nghynllun a gweithrediad rhaglenni a gyllidir drwy ESF o'r natur hon yn y dyfodol. Dylai hyn gynnwys nodi'n gliriach (er enghraifft drwy brosesau caffael a diagnostig) beth yw'r disgwyliadau ar ddarparwyr a gaiff eu contractio (e.e. darparwyr hyfforddiant ac Ymgynghorwyr Datblygu'r Gweithlu) mewn perthynas â'r themâu trawsbynciol. Dylai Llywodraeth Cymru hefyd adolygu ac atgyfnerthu ei systemau a'i harferion monitro mewn perthynas â thargedau themâu trawsbynciol er mwyn sicrhau bod digon o dystiolaeth i ategu allbynnau a chanlyniadau.
- 3.6 Argymhelliad 5 - Dylai Llywodraeth Cymru ddysgu o brofiad haen Hyfforddi a Mentora ELMS drwy sicrhau bod dulliau caffael darparwyr cyflawni hyfforddiant yn caniatáu digon o amser cyflawni i alluogi i ddulliau newydd o fynd ati gael eu profi a'u gwerthuso'n drylwyr. Dylai Llywodraeth Cymru hefyd ystyried y dystiolaeth gymysg yn sgil effeithiau rhaeadu'r haen hyfforddi a mentora a chyfyngu ei disgwyliadau mewn perthynas ag i ba raddau bydd unigolion sydd wedi'u hyfforddi yn gallu mynd ati eu hunain i hyfforddi eraill o fewn eu sefydliadau eu hunain, heb ryw fath o gymorth parhaus.
- 3.7 Argymhelliad 6 - Dylai Llywodraeth Cymru ystyried traweffaith lefelau uchel o drosiant staff mewn rolau rheoli prosiect allweddol wrth weithredu rhaglenni mawr fel ELMS. Cyhyd â phosibl, dylai Llywodraeth Cymru hyrwyddo a hwyluso parhad o ran staff rheoli prosiectau a rhaglenni er mwyn sicrhau cyfarwyddyd strategol a gweithredol gydol yr amser.
- 3.8 At hynny, gwneir argymhellion hefyd yn ymwneud â gwerthuso rhaglenni fel ELMS yn y dyfodol.
- 3.9 Argymhelliad 7 - O ran gwerthuso rhaglenni yn y dyfodol, mae'r dull gweithredu hirdymor a fabwysiadwyd wrth werthuso ELMS lle cyfunwyd elfennau ffurfiannol a chrynodol wedi bod yn effeithiol ac wedi caniatáu i

brosesau a thraweffeithiau fel ei gilydd gael eu dadansoddi'n drylwyr a dylai Llywodraeth Cymru barhau i fabwysiadu'r dull gweithredu hwn ar gyfer polisïau a rhaglenni o bwys yn y dyfodol. Mae cyfuno arolygon meintiol ac arhydol gyda thystiolaeth ansoddol gadarn wedi galluogi rhoi canfyddiadau ar bawf, eu mireinio a'u rhannu gyda rheolwyr a staff cyflawni yn ystod y cam gweithredu er bod y diffyg parhad o ran staff rheoli rhaglen ELMS wedi cyfyngu rhywfaint ar fanteision hyn.

- 3.10 Argymhelliad 8 - Daeth cam cwmpasu'r gwerthusiad i'r casgliad ar y pryd nad oedd unrhyw ddatrysiadau hawdd na phrofedig o ran datblygu dulliau gweithredu cadarn tuag at amcangyfrif gwrthffeithydd rhaglen fel ELMS. Er mai ystyriaeth fethodolegol gymhleth yw hon yn amlwg, dylai Llywodraeth Cymru barhau i archwilio ffyrdd lled-arbrofol o ymgymryd â dadansoddi traweffeithiau gwrthffeithiol gan gynnwys defnyddio grwpiau rheoli synthetig neu rithwir wrth i ffynonellau llenyddiaeth a data newydd ddod i'r fei.

Awdur: Huw Bryer, Adolygydd Cymheiriaid: Gareth Williams



Adroddiad ymchwil llawn: Evaluation of the Enhancing Leadership and Management Skills in Wales (ELMS) Programme: Final Report, Saesneg yn unig.

Ar gael yn: <http://gov.wales/statistics-and-research/evaluation-enhancing-leadership-management-skills-programme/?lang=en>

Safbwyntiau'r ymchwilydd ac nid o reidrwydd rhai Llywodraeth Cymru yw'r safbwyntiau a fynegir yn yr adroddiad hwn.

I gael rhagor o wybodaeth, cysylltwch â:

Siân Williams

Is-Adran Ymchwil Gymdeithasol a Gwybodaeth

Gwasanaethau Gwybodaeth a Dadansoddi

Llywodraeth Cymru, Parc Cathays

Caerdydd, CF10 3NQ

E-bost: Sian.Williams50@wales.gsi.gov.uk



© Hawlfraint y Goron 2016

ISBN digidol: 978-1-4734-6233-5