Arolwg Astudiaethau Achos **2004**

Ymddygiad tuag at ddysgu

ADRODDIAD PRIF

Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid – Adroddiad 3

Noddir gan
Lywodraeth
Cynulliad Cymru

AROLWG ASTUDIAETHAU ACHOS 2004 Ymddygiad tuag at ddysgu

© ELWa Ionawr 2005. Cyhoeddwyd gan ELWa. Caniateir atgynhyrchu rhannau o'r cyhoeddiad hwn am resymau hyfforddiant neu addysgiadol nad yw yn fasnachol, ar yr amod na chamliwir y ffeithiau a chydnabyddir y ffynhonnell. Mae'r cyhoeddiad hwn ar gael mewn ffurf electronig ar wefan ELWa www.elwa.org.uk/strategaethymchwilcwsmeriaid

NOP World
United Business Media

Grŵp ymchwil NOP yw cangen y DU o NOP World, y nawfed o'r asiantaethau ymchwil mwyaf yn y byd.

Yn y DU cyflogir tua 600 o staff gan NOP sydd wedi'i rannu yn adrannau arbenigol. Mae'r tîm sy'n gweithio ar Arolwg Astudiaethau Achos 2004 yn rhan o'r adran sy'n arbenigo mewn Ymchwil Cymdeithasol a mae 20 o ymchwilwyr yn gweithio yn y maes hwn. Mae gan y tîm brofiad perthnasol o arolygon ymchwil cymdeithasol ar raddfa fawr ac o wneud ymchwil i fodlonrwydd cwsmeriaid.

CYNNWYS

Rhagair y Cadeirydd	01
Rhagarweiniad	02
Teipoleg Y Sefydliadau	09
Gweithgarwch Hyfforddi Cyfredol	14
Gwneud Penderfyniadau	21
Y Ddarpariaeth Hyfforddi	34
Casgliadau Ac Argymhellion	38
Atodiad A – Y Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid	46
Atodiad B – Llythyr i gyflogwyr yn eu gwahodd i gymryd rhan mewn ymchwil	47

Cynhyrchwyd gan ELWa ar ran Llywodraeth Cynulliad Cymru (LLCC). 01 Ebrill 2006 bydd ELWa yn rhan a LLCC.

RHAGAIR Y CADEIRYDD gan Sheila Drury

Hyd yma, bu Strategaeth Ymchwilio i Gwsmeriaid ELWa yn canolbwyntio ar ddeall sylwadau barn a lefelau bodlonrwydd yr unigolion hynny sydd eisoes yn cymryd rhan mewn dysgu a gyllidir gan ELWa. Mae'r darganfyddion yn cyfrannu at well dealltwriaeth o anghenion a phrofiadau'r dysgwyr a fydd yn galluogi ELWa a'i bartneriaid i wella amrywiaeth ac ansawdd darpariaeth y dysgu yn barhaol. Yn yr elfen hon o'r strategaeth rydym yn datblygu rhagor ar y polisi hwn a seilir ar dystiolaeth trwy edrych yn fanwl ar berthnasedd hyfforddiant mewn busnes a'r berthynas rhwng dysgu a datblygu busnes. Rydym ar hyn o bryd yn gweithio gyda'r nod o wella ein gwasanaethau i fusnesau ac yn fy marn i mae'r adroddiad hwn yn elfen bwysig o ran dweud sut y gellir gwneud gwelliannau.

Caiff yr adroddiad hwn ei seilio ar 28 astudiaeth achos a gynhaliwyd ar gyflogwyr o wahanol feintiau ac o sectorau amrywiol ledled Cymru. Cynhaliwyd cyfweliadau trylwyr gydag amryw reolwyr ym mhob sefydliad er mwyn rhestru'r ffactorau sy'n ysgogi busnesau i fuddsoddi mewn dysgu. Mae pob astudiaeth achos yn archwilio'r broses benderfynu y bydd busnesau'n mynd drwyddi pan fyddant yn ystyried a ydynt am gyllido neu drefnu hyfforddiant ar gyfer y staff. Trwy ddeall y broses hon, gallwn sicrhau y ceir gwared â'r rhwystrau i hyfforddiant ac y bydd maes cyflwyno a chynnwys yr hyfforddiant yn wir ddiwallu anghenion busnesau. Trwy wneud hynny, mae ELWa yn sicrhau bod cyflogwyr a gweithwyr yn meddu ar y sgiliau y mae arnynt eu hangen i lwyddo; bydd hyn yn gynhaliaeth i ddatblygiad economaidd Cymru ac yn cynorthwyo i sicrhau y ceir lefelau sefydlog o ran twf a chyflogaeth. Ar ôl dadansoddi'r astudiaethau achos daeth pum deipoleg bendant i'r amlwg. Mae'r rhain yn amrywio o gyflogwyr arfer gorau – y rhai hynny a oedd yn cymryd rhan mewn dysgu ac a sylweddolai y gwerth sy'n perthyn i ddysgu ar gyfer maes rheoli, y gweithlu a llwyddiant busnes – i'r cyflogwyr hynny a oedd yn gymharol anweithgar o ran hyfforddiant ac yn ddi-uchelgais mewn perthynas â datblygu busnes.

Mae'r teipolegau yn sail bwysig ar gyfer darparu camau gweithredu posibl mewn ymateb i'r ffactorau sy'n cyfyngu ar y gweithgareddau hyfforddi mewn busnesau. Fodd bynnag, mae ffactorau o'r fath yn gorfod bod yn agored i'w hymchwilio ymhellach os oes gobaith eu defnyddio yn effeithiol mewn datblygu rhaglenni er mwyn i fusnesau fod yn fwy ymwybodol o, a chymryd rhagor o ran mewn, hyfforddiant. Er mwyn dangos ein hymrwymiad i'r agenda fusnes, byddwn yn archwilio rhagor ar y themâu a gafwyd yn sgil yr astudiaethau achos trwy sicrhau y bydd panel o 2,000 cyflogwr ledled Cymru'n cwrdd yn rheolaidd. Bydd hyn yn ein galluogi i gadw golwg ar newidiadau mewn agweddau ac i gael adborth ynghylch gwahanol ddulliau o sicrhau y bydd cyflogwyr yn chwarae rhan ehangach a dwysach mewn hyfforddiant.

Hoffwn ddal ar y cyfle hwn i ddiolch i'r cyflogwyr, rheolwyr a gweithwyr a neilltuodd amser prin yn ystod eu diwrnod gwaith er mwyn cyfrannu at y barnau buddiol ac adeiladol sydd ganddynt, er mwyn inni wella'r cyfleoedd dysgu i fusnesau Cymru yn y dyfodol.

Sheila Drury – Cadeirydd
Ionawr 2005

1.0 RHAGARWEINIAD

Bydd y bennod hon yn delio â:

- chefndir ac amcanion yr ymchwil;
- y cysylltiad gyda'r Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid;
- y fethodoleg ymchwil;
- cwmpas yr ymchwil; a
- dadansoddi'r canlyniadau.

1.1 Cefndir ac Amcanion

Mae ELWa yn Gorff Cyhoeddus a Noddir gan y Cynulliad ac sydd â chyfrifoldeb am gyllido, cynllunio a hybu dysgu trwy Gymru ar gyfer pobl 16 oed a throsodd, ac eithrio Addysg Uwch. Un o flaenoriaethau allweddol ELWa yw sicrhau bod y cyfleoedd hyfforddi a ddarperir yn cefnogi anghenion busnesau a'u gweithlu. Yn y ffordd yma gall ELWa gael effaith gadarnhaol ar fusnesau yng Nghymru ac ar yr economi yn ei gyfanrwydd.

Gan hynny comisiynodd ELWa arolwg i ddeall perthnasedd dysgu a hyfforddiant mewn busnes a'r berthynas rhwng dysgu a datblygu busnes. Roedd yr ymchwil yn archwilio:

SBARDUNAU (Ffactorau sy'n symbylu busnesau i fuddsoddi mewn dysgu)

MYNEDIAD (Teipoleg o'r gadwyn o wneud penderfyniadau ar gyfer gwahanol fathau o fusnesau er mwyn deall sut y gallai ELWa sicrhau bod rhwystrau'n cael eu dileu a bod cynnwys a darpariaeth y dysgu yn cwrdd ag anghenion busnesau yn y ffordd orau posib)

ATGYFNERTHU (Sut i gael profiad llwyddiannus a fydd yn gwneud y gorau o'r posibilrwydd o fuddsoddi mewn dysgu a'r ffactorau pwysicaf o ran bodloni a chyflawni disgwyliadau)

EHANGU GORWELION (Sut y gallai ELWa godi a chynnal ymwybyddiaeth busnesau o'r cyfleoedd ehangach y mae dysgu yn eu cynnig a sut y gallwn greu'r awydd i fanteisio ar y cyfleoedd hynny).

Bydd y wybodaeth a ddarperir gan yr arolwg yn cael ei defnyddio i helpu ELWa i annog mwy o gyflogwyr i:

- ymwneud â dysgu a hyfforddiant;
- cynnig dysgu ar draws y gweithlu yn fwy eang;
- gwerthfawrogi gwerth potensial dysgu, er eu mwyn eu hunain (fel rheolwyr) ac er mwyn eu busnesau; a
- mwynhau profiadau dysgu llwyddiannus.

Mae'r ymchwil hwn yn rhan o Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid ELWa, sydd yn rhan o ymdrech gyffredinol ELWa i hybu polisïau sydd wedi eu seilio ar dystiolaeth a chynllunio sydd wedi ei seilio ar y galw, ac i roi'r lle blaenaf i'r cwsmer ei hun.

Mae tair prif thema yn Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid:

- Deall beth sy'n symbylu cwsmeriaid i ddysgu er mwyn lledu a dyfnhau eu cyfranogiad mewn dysgu
- Deall beth mae cwsmeriaid yn ei feddwl o'r gwasanaethau addysg a dysgu y maent yn eu derbyn
- Olrhain a deall cyfranogiad o fewn y gwahanol grwpiau o gwsmeriaid (unigolion, busnesau a chymunedau)

Mae'r gwaith arall sydd wedi digwydd neu sydd ar fin digwydd o dan y Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid wedi ei amlinellu yn tabl 1.1.

1.2 Methodoleg ymchwil

Roedd yr ymchwil hwn ar ffurf 28 astudiaeth achos bychan. Roedd y fethodoleg a ddefnyddiwyd ar gyfer pob astudiaeth achos yn dibynnu ar faint y sefydliad, fel a ganlyn:

Sefydliadau bychan a micro (Llai na 10 o staff):

- Cyfweliadau wyneb yn wyneb gyda pherchenogion/rheolwyr sy'n gyfrifol am benderfyniadau ar hyfforddi ac am benderfyniadau strategol y busnes.

Sefydliadau canolig neu fawr (10+ o staff):

- Cyfweliadau wyneb yn wyneb gyda rheolwyr uwch neu gyfarwyddwyr sy'n gyfrifol am bolisi a strategaeth hyfforddi ac am benderfyniadau busnes strategol.

Tabl 1.1 Crynodeb o Brosiectau Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid

Ymarferiad Ymchwil	Amcanion
Arolwg Cenedlaethol o Fodlonrwydd Dysgwyr yng Nghymru 2003	Arolwg ffôn o 6,000 o ddysgwyr mewn Addysg Bellach, Dysgu Seiliedig ar Waith ac Addysg Barhaus i Oedolion sydd wedi ei hachredu. Roedd hyn yn galluogi ELWa i fesur pa mor fodlon yw dysgwyr gyda'r ddarpariaeth a gyllidir gan ELWa ar draws Cymru, ac i sefydlu meincnodau a fydd, wrth eu holrhain dros amser, yn dangos y tueddiadau o ran bodlonrwydd cwsmeriaid.
Arolwg Cenedlaethol o'r Chweched Dosbarth yng Nghymru 2004	Roedd yr arolwg hwn yn estyniad o'r Arolwg Cenedlaethol o Fodlonrwydd Dysgwyr, ac yn archwilio barn myfyrwyr chweched dosbarth a'u bodlonrwydd gyda'u profiad i ddysgu. Cynhaliwyd 12 grŵp ffocws mewn 8 ysgol yng Nghymru ac anfonwyd holiaduron i'w llenwi gan bob ysgol oedd yn cymryd rhan, er mwyn deall beth sy'n cymell myfyrwyr 6ed dosbarth i ddysgu ac i fod yn fodlon gyda'r broses ddysgu.
Panel Unigolion	Panel o 2000 o unigolion ar draws Cymru wedi ei sefydlu gyda'r bwriad o fesur gweithgarwch dysgu ac olrhain agweddau at ddysgu. Bydd y data'n cael ei ddefnyddio i ddosbarthu'r boblogaeth yn ôl eu hagwedd at ddysgu a bydd hynny'n rhoi gwybod i ni ym mha ffordd y bydd dysgu yn cael ei hybu ymhlith gwahanol grwpiau.
Panel Cyflogwyr	Dros gyfnod, y mae 2000 o gyflogwyr ar draws Cymru gyfan yn olrhain barn ynglŷn â dysgu a hyfforddi yn eu busnes. Trwy hynny byddwn yn diffinio ac olrhain rhai o'r themâu sy'n codi o'r astudiaethau achos hyn. Yn benodol, bydd yn edrych ar lefelau gweithgarwch hyfforddi ac yn casglu adborth ynglŷn â gwahanol ffyrdd o ehangu a dyfnhau hynny.

- Cyfweliadau manwl gyda rheolwyr llinell yn yr un busnes/sefydliad. Roedd rheolwyr llinell yn cael eu cyflogi mewn ystod o wahanol swyddogaethau gan gynnwys cyllid, marchnata, gweithgareddau a pheirianneg.
- Dosbarthu holiaduron i'w llenwi gan weithwyr o fewn yr un sefydliadau.

Cynlluniwyd yr astudiaethau achos i fod yn gynrychioliadol o sefydliadau ar hyd a lled Cymru o safbwynt maint y cwmni, y sector a'r rhanbarth. Er mwyn cael sampl cynrychioliadol defnyddiwyd cwotâu oedd yn cyd-asio o ran maint y cwmni a'r sector. Y bwriad oedd cwblhau 30 o gyfweliadau, ond bu mor anodd recriwtio sefydliadau gwasanaeth mawr a chwmnïau gweithgynhyrchu bychan/micro fel mai 28 cyfweliad a gynhaliwyd yn y diwedd.

I adlewyrchu'r canran uwch o fusnesau bychan a micro sydd yng Nghymru, defnyddiwyd y diffiniadau isod o faint cwmnïau:

- Micro (1-4 o weithwyr);
- Bychan (5-9 o weithwyr);
- Canolig (10-99 o weithwyr);
- Mawr (100+ o weithwyr).

Roeddem yn anelu at gynnal 15 cyfweliad gyda chwmnïau bychan a micro (gyda llai na 10 o staff) a 15 cyfweliad gyda chwmnïau canolig a mawr (gyda 10+ o staff).

Tabl 1.3 isod yn rhestru'r cyfweliadau a gynhaliwyd, ochr yn ochr â'r cwotâu yr anelwyd atynt. Oherwydd yr anawsterau o recriwtio cwmnïau gweithgynhyrchu bychan i gymryd rhan yn yr ymchwil fe gynhaliwyd mwy o gyfweliadau gyda chwmnïau Gwasanaeth, er bod pob un o'r cyfweliadau hyn yn dod o dan y categorïau Micro, Bychan a Chanolig.

Ar ben hynny, roedd y sampl yn ymestyn ar draws pedair rhanbarth ELWa er mwyn adlewyrchu'r rhanbarthau yn eang. Tabl 1.2 isod yn dangos faint o gyfweliadau a gynhaliwyd ym mhob un o'r rhanbarthau.

Tabl 1.2 Cyfweliadau Rhanbarthol a Gyflawnwyd

Rhanbarth	Astudiaethau achos	
	Cwota	Cyflawnwyd
De Ddwyrain	10	12
De Orllewin	10	6
Canolbarth Cymru	5	3
Gogledd Cymru	5	7

1.2.1 Diffinio beth yw dysgwr

Un o amcanion allweddol yr ymchwil oedd siarad gyda chyflogwyr ar wahanol gyfnodau a lefelau o'r gweithgareddau dysgu, er mwyn archwilio eu cymhellion dros gynnwys neu gyflwyno dysgu yn y gweithle, ac archwilio'r prosesau o wneud y penderfyniadau sy'n arwain at weithgareddau dysgu.

Er mwyn sicrhau ein bod yn siarad gydag ystod o wahanol gyflogwyr o ran ystod a maint yr hyfforddiant a gynigir ganddynt, yr oedd cyflogwyr, wrth eu recriwtio, yn cael eu dosbarthu yn 'Sefydliadau Dysgwyr' neu'n 'Sefydliadau Dim-Dysgwyr'. Er mwyn cael eu dosbarthu yn sefydliad 'Dysgwyr', roedd rhaid i'r cyflogwyr gyflawni pob un o'r meini prawf canlynol:

- Cynnig hyfforddiant rheolaidd oddi ar y swydd i staff, gyda rhai o'r sesiynau wedi cael eu cynllunio ymlaen llaw (ddim yn ad-hoc);
- Cynnig hyfforddiant oedd yn mynd ymhellach na hyfforddiant statudol, sefydlu staff a hyfforddiant sgiliau Tech. Gwyb.
- Wedi gwneud rhyw fath o hyfforddiant rheoli yn y ddwy flynedd ddiwethaf, er enghraifft, gwaith tîm, arfarnu neu reoli amser.

Roedd unrhyw sefydliad oedd ddim yn cyflawni'r meini prawf uchod yn cael eu dynodi'n rhai 'Dim Dysgwyr'. Er mwyn rhannu'n gyfartal rhwng y ddau ddosbarthiad hwn roedd y sampl yn cynnwys nifer cyfartal bron o sefydliadau Dysgwyr a Sefydliadau Dim Dysgwyr ym mhob sector.

Tabl 1.3 Cyfweliadau yn ôl maint a sector

	Gweithgynhyrchu		Gwasanaethau		Sector Cyhoeddus/ Ddim am Elw		Cyfanswm	
	Cwota	Cyflaw-nwyd	Cwota	Cyflaw-nwyd	Cwota	Cyflaw-nwyd	Cwota	Cyflaw-nwyd
Micro (1-4 o staff)	3	1	3	5	0	0	6	6
Bach (5-9 o staff)	3	3	3	3	3	4	9	10
Canolig (10-99 o staff)	3	3	3	3	3	1	9	7
Mawr (100+ o staff)	2	2	2	0	2	3	6	5
Cyfanswm	11	9	11	11	8	8	30	28

1.3 Cwmpas yr Arolwg

1.3.1 Canllaw i bynciau'r cyfweliadau

Datblygwyd y canllawiau pwnc ar gyfer y cyfweliadau gan ELWa a NOP. Roedd y canllawiau pwnc yn help i'r cyfwelydd ofalu bod y pynciau allweddol yn cael sylw ym mhob cyfweliad. Datblygwyd canllawiau pwnc ar wahân ar gyfer sefydliadau Dysgwyr a Sefydliadau Dim Dysgwyr.

Mae blwch uchaf tabl 1.4 yn cynnwys y ddau ganllaw pwnc. Yr oedd y canllawiau pwnc ar gyfer y sefydliadau Dysgwyr hefyd yn cynnwys rhestr o'r math o hyfforddiant a ddarperir, ansawdd y ddarpariaeth a gyllidir yn gyhoeddus ac yn breifat a chyngor ynglŷn â darpariaeth hyfforddi. Roedd y canllawiau pwnc ar gyfer sefydliadau Dim Dysgwyr yn canolbwyntio ar yr amgylchiadau a fyddai'n ysgogi'r cyflogwyr i gynnig mwy o hyfforddi, pa sefydliadau yr hoffent eu gweld yn darparu'r hyfforddiant a sut y dylid talu amdano. Nodir isod grynodeb o'r pynciau a godwyd ym mhob cyfweliad.

Roedd y canllawiau pwnc i Reolwyr Llinell yn fyrrach ac yn canolbwyntio ar y math o hyfforddiant a wneir o fewn eu swyddogaeth benodol nhw, pa staff oedd yn cael budd ohono a beth oedd y broses o wneud penderfyniadau ar y mater.

1.3.2 Holiaduron i'w llenwi-eich-hunan

Yn ychwanegol at hyn, roedd cwmnïau sydd â mwy na 10 o staff yn cael eu gwahodd i rannu holiaduron i'w llenwi gan eu staff. Pwrpas yr holiadur yw edrych yn ddyfnach ar brofiad dysgu'r gweithiwr gyda'r sefydliad hwnnw.

Roedd yr holiadur yn delio â'r meysydd canlynol:

- Pa ddysgu y maent wedi cymryd rhan ynddo;
- A oedd yn ddysgu yn y swydd, yn sesiwn ffurfiol, ynteu'r ddau;
- Pa mor werthfawr oedd hyn yn eu barn nhw (y mwyaf gwerthfawr/y lleiaf gwerthfawr a rhesymau pam);
- Bodlonrwydd cyffredinol gyda'r holl ddysgu/hyfforddi a wnaethpwyd ganddynt tra oeddent gyda'r cyflogwr presennol;
- A oes sgiliau yr hoffent eu gwella, a pha sgiliau;
- Sut hoffent wella eu sgiliau (os hyfforddiant ffurfiol pa fath sydd orau ganddynt, hyfforddiant yn y gwaith ynteu tu allan);
- A ydynt yn disgwyl derbyn hyn gan y cyflogwr;
- Beth fyddai'n eu hannog i ymgymryd â mwy o ddysgu;
- Os oes ganddynt angen eu hyfforddi, sut mae'r angen hwnnw'n cael ei ddarganfod;
- I ba raddau y maent yn teimlo mai eu cyfrifoldeb nhw yw gwneud eu hanghenion hyfforddi yn hysbys.

Y cwmnïau eu hunain oedd yn gyfrifol am rannu'r holiaduron yn fewnol a darparwyd amlenni gyda'r cludiant wedi ei dalu, gyda phob holiadur, fel y gallai'r gweithwyr anfon eu holiadur at NOP yn uniongyrchol er mwyn sicrhau bod yr ymateb yn gyfrinachol.

O gyfanswm o 12 cwmni canolig a mawr a gymerodd ran yn yr ymchwil cytunodd 7 busnes i ddosbarthu'r holiaduron a'u dychwelyd wedi eu llenwi. Dychwelwyd 299 o holiaduron ar draws y sefydliadau hyn. Er bod hyn yn ymateb is nag a ddisgwyliwyd, yr oedd yn ddigon mawr i ni allu dadansoddi'r canlyniadau, ac maent yn cael eu cynnwys yn yr adroddiad lle bo'n briodol.

Tabl 1.4 Pynciau a gynhwyswyd wrth gyfweld â rheolwyr

Pob Sefydliad
• Maint y busnes yn y safle hwnnw;
• A yw'n rhan o sefydliad mwy ac a yw hynny'n effeithio ar benderfyniadau dysgu;
• Ym mhle mae ffocws y busnes o ran cwsmeriaid, y gadwyn gyflenwi ac yn y blaen (hynny yw ai ffocws rhanbarthol ynteu rhyngwladol sydd gan y busnes);
• Sut maen nhw'n mynd ati i redeg y busnes;
• Y mathau o ddysgu a drefnir neu a gyllidir ar y safle (hyfforddiant ffurfiol ac anffurfiol yn y swydd);
• Y mathau o hyfforddiant sy'n cael eu gwerthfawrogi fwyaf gan y sefydliad;
• Y math o staff sy'n cymryd rhan mewn hyfforddiant a'r rhesymau dros beidio â hyfforddi;
• Faint wariwyd ar hyfforddi dros y 12 mis diwethaf;
• Y broses o wneud penderfyniadau wrth benderfynu pa hyfforddiant i'w gynnig;
• Y manteision a welir mewn hyfforddi;
• Beth sy'n cael ei aberthu er mwyn dilyn dysgu;
• Pa uchelgais/nodau sydd ganddynt ar gyfer eu busnesau (yn y tymor hir a'r tymor byr);
• A oes agweddau penodol sydd angen eu gwella mewn perthynas â'r busnes;
• Sut y byddant yn mynd ati i sicrhau'r gwelliannau hyn.

Sefydliadau dysgwyr	Sefydliadau dim dysgwyr
• Manylion am hyfforddiant sy'n cael ei ddarparu o'r pwrs cyhoeddus neu trwy arian preifat;	• Dan ba amgylchiadau fydden nhw'n gweld eu hunain yn ymgymryd â dysgu (beth fyddai'n gwneud iddynt ddechrau ar ddysgu)
• Ansawdd y ddarpariaeth ddysgu (arian cyhoeddus a phreifat);	• Pa fath o hyfforddiant fydden nhw'n hoffi ei weld yn cael ei gynnig a sut y dylid ei gyllido;
• Y mathau o gyngor neu arweiniad a geisir wrth benderfynu pa ddarpariaeth hyfforddi i fynd ar ei ôl;	• A fydden nhw'n ymgymryd â hyfforddiant pe bai ar gael am ddim;
• Yr ystyriaethau wrth benderfynu mynd ar ôl arian cyhoeddus (os yn berthnasol).	• Pa fathau/ansawdd o ddysgu sydd ar gael iddynt yn y byd mawr tu allan a sut maen nhw'n dod i wybod amdano.

1.4 Dadansoddi'r canlyniadau

Recordiwyd pob cyfweliad ar dâp gyda chaniatâd yr ymatebwr, a'i ysgrifennu fel astudiaeth achos ar gyfer pob cyflogwr. Mae'r adroddiad yn cynnwys dyfyniadau air am air o'r cyfweliadau, mewn llythrennau italig, er mwyn tanlinellu'r prif bwyntiau a godwyd.

Pan ddadansoddwyd yr astudiaethau achos, roedd yn bosibl dosbarthu'r cyflogwyr yn deipolegau yn ôl:

- maint y sefydliad;
- lefel uchelgais y cwmni o ran twf; ac
- agwedd at ddysgu

Mae hyn yn cael ei egluro'n fanwl yn y bennod nesaf. Penderfynwyd defnyddio'r diffiniadau hyn yn hytrach na'r diffiniad Sefydliad Dysgwyr/Dim Dysgwyr gan bod llawer o'r cwmnïau a ddiffiniwyd fel 'Dim Dysgwyr' yn y cyfnod recriwtio wedi troi allan i fod yn fwy fel sefydliadau 'Dysgwyr' pan gynhaliwyd y cyfweliadau. Gwelwyd bod y categoriau uchod yn ffordd fwy addas o ddosbarthu'r astudiaethau achos.

Ar ben hynny, dadansoddwyd yr holiaduron a lenwyd yn eu crynswth a chynhyrchwyd tablau ohonynt. Mae proffil yr ymatebwyr yn cael ei amlinellu'n fanwl isod.

1.4.1 Holiadur llenwi-eich-hunan – Proffil yr Ymatebwyre

Yn gyffredinol, roedd 74% o'r ymatebwyr yn gweithio'n llawn-amser a 25% yn gweithio'n rhan-amser. Bu'r rhan fwyaf o ymatebwyr yn gweithio i'r sefydliad am rhwng 2 flynedd a 5 mlynedd (26%) neu am dros 10 mlynedd (28%) ac roedd dros eu tri chwarter yn ferched, fel y dengys tabl 1.5.

Roedd tua dau o bob tri o'r ymatebwyr heb gyfrifoldeb rheoli staff (62%). Roedd 12% yn rheoli 1 neu 2 aelod o'r staff ac 8% yn rheoli 3 i 5 o staff. Roedd 14% yn rheoli mwy na 5 aelod o staff. Nodir dosbarthiad oed yr ymatebwyr isod (tabl 1.6).

Tabl 1.6 Dosbarth oed

Sylfaen: Pob ymatebydd	299
	%
16 – 24	17
25 – 34	24
35 – 44	25
45 – 54	22
55+	9
Heb ddweud	2

Noder: Dyw'r canrannau ddim yn adio i fyny oherwydd talgrynnu

Tabl 1.5 Yr amser y bu'n gweithio i'r cwmni yn ôl rhyw/dull gweithio

		Rhyw		Dull gweithio	
	Cyfanswm	Gwryw	Benyw	Amser llawn	Rhan amser
Sylfaen: pob ymatebydd	299	60	229	221	74
	%	%	%	%	%
Llai nag 1 flwyddyn	16	12	17	21	16
Rhwng 1 – 2 flynedd	16	27	13	22	7
Mwy na 2 flynedd, llai na 5	26	27	26	26	28
Mwy na 5 mlynedd, llai na 10	13	12	14	8	16
Dros 10 mlynedd	28	23	28	14	20
Heb ddweud	1	0	1	8	12

Roedd un rhan o dair o'r ymatebwyr (33%) wedi gadael addysg lawn amser yn 21 oed neu fwy. Gadawodd yr ymatebwyr eraill addysg lawn amser pan oeddent yr oedran canlynol:

	%
• Oed 16 neu lai	26
• Oed 17	12
• Oed 18	17
• Oed 19	5
• Oed 20	2

Gofynnwyd i'r ymatebwyr ddweud beth oedd eu cymhwyster uchaf. Roedd gan 31% radd neu radd uwch (er enghraifft PhD, MSC). Roedd gan fwyafrif yr ymatebwyr eraill gymwysterau megis TGAU, Diploma mewn Addysg Uwch, HNC, HND neu Safon Uwch. Roedd 30% o'r ymatebwyr heb ddatgan eu cymhwyster uchaf.

Dywedodd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr (61%) eu bod yn debygol iawn o aros gyda'u cyflogwr cyfredol am y 12 mis nesaf a dywedodd 24% eu bod yn weddol debygol o aros. Dywedodd 9% nad oeddent yn debygol o aros, neu eu bod yn annhebygol iawn o aros. Nid oedd y rhan fwyaf o ymatebwyr yn datgan rheswm pam y gallent ymadael. O'r rhai wnaeth ymateb (9% o'r ymatebwyr), roedd y rhesymau yn amrywio rhwng tâl gwael (12%), diffyg hyfforddiant (15%) a diwedd y contract (15%).

1.5 Problemau a gwersi a ddysgwyd

Mae'r rhan hon yn trafod unrhyw broblemau a gafwyd gyda methodoleg yr arolwg. Trefnwyd y sampl ar sail maint y cwmni a'r sector gyda chymhareb oddeutu 6:1 cofnod am bob cyfweliad yr oedd ei hangen ym mhob ardal. 28 yn unig oedd cyfanswm yr astudiaethau achos a wnaethpwyd oherwydd anawsterau recriwtio sefydliadau gweithgynhyrchu micro, sefydliadau canolig yn y sector cyhoeddus/dim am elw, a sefydliadau gwasanaeth mawr. I wneud iawn am hyn cynhaliwyd rhagor o gyfweliadau gyda chwmnïau gwasanaethau micro a sefydliadau bach a mawr yn y sector cyhoeddus/dim am elw. Er bod patrwm y cyfweliadau fymryn yn wahanol i'r cwotâu, mae'r astudiaethau achos yn dal i fod yn gymharol gynrychioliadol o safbwynt maint y cwmni, y sector a'r rhanbarth.

Ar ben hynny, gobeithid y byddai'r 13 sefydliad cymedrol a mawr yn cymryd rhan yn yr elfen holiadur o'r astudiaeth i staff, ond yn y diwedd dim ond 10 busnes a gytunodd i ddosbarthu holiaduron a dim ond staff 7 ohonynt a ddychwelodd yr holiaduron. Mewn rhai sefydliadau y rheswm am hyn oedd eu bod yn cynnal eu harolygon staff eu hunain ac nid oeddent eisiau gorlwytho neu ddrysu eu staff gyda gormod o holiaduron. Roedd rhai busnesau yn oediog i gymryd rhan am na chawsant gyfrannu at gynnwys yr holiaduron. Ar ben hynny, roedd trefnu i ddosbarthu'r holiaduron yn dipyn o faich i fusnesau, yn arbennig gan nad oedd ganddynt lawer o reolaeth dros nifer yr holiaduron a fyddai'n cael eu dychwelyd.

Gan bod yr holiadur i'w llenwi gan y staff, yr oedd hyn yn rhwym o ddibynnu ar hunan-gymhelliad personol y staff, felly gallai fod perygl o wyro'r canlyniadau, gan mai'r staff oedd a safbwyntiau cryfion neu swyddi uwch fyddai fwyaf tebygol o gwblhau'r arolwg. Serch hynny, mae'r canlyniadau yn awgrymu na ddigwyddodd hynny, gan bod ystod o wahanol staff wedi cwblhau'r holiadur, gydag ystod oedran eang, gwahanol hyd o wasanaeth a gwahanol lefelau swydd (ar sail nifer y staff yr oeddent yn eu rheoli).

Mewn sawl cyfweliad â chyfarwyddwyr, roedd tynnu arian ELWa yn ôl yn un ystyriaeth a godwyd ac roedd y busnesau hynny yn ymaflyd i geisio darparu'r un faint o hyfforddi ond ar gyllideb lai. Gallai hyn fod wedi annog rhai cwmnïau rhag cymryd rhan yn yr ymchwil o gwbl, neu rhag cymryd rhan yn yr holiaduron staff.

2.0 TEIPOLEG Y SEFYDLIADAU

Mae'r bennod hon yn delio â:

- y gwahanol deipolegau a ddeilliodd o'r ymchwil;
- sut y mae'r gwahanol deipolegau yn mapio yn erbyn ei gilydd; a'r
- mathau o sefydliadau ym mhob teipoleg a'u nodweddion amlycaf.

2.1 Crynodeb

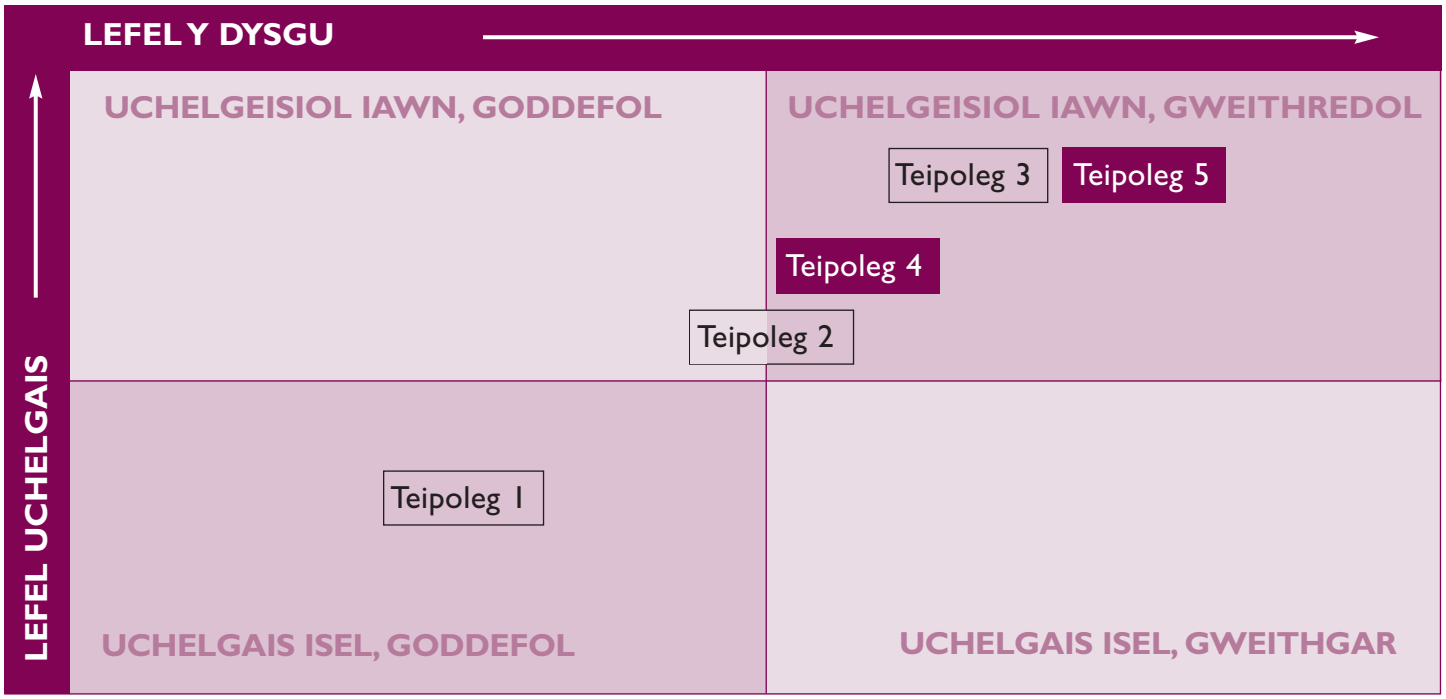
Roedd pum gwahanol deipoleg yn ymddangos o'r dadansoddiad o astudiaethau achos:

- **Teipoleg 1 (Gwneud cyn lleied ag sydd raid i wneud y tro)**
  Bychan, Uchelgais isel/canolig, Agwedd oddefol at hyfforddiant, 7 sefydliad;
- **Teipoleg 2 (Ymrwymedig i'r syniad o hyfforddi ond dull ansystematig o weithio)**
  Bychan, Uchelgais ganolig, Agwedd gymharol weithredol at hyfforddi, 5 sefydliad;
- **Teipoleg 3 (Agwedd hyblyg at hyfforddi; allweddol i ddatblygu'r busnes)**
  Bach, Uchelgeisiol iawn, Agwedd weithredol at hyfforddi, 5 sefydliad;
- **Teipoleg 4 (Agwedd strwythuredig at hyfforddi; allweddol i gynnal darpariaeth gwasanaethau)**
  Canolig/Mawr, Uchelgais ganolig, Agwedd gymharol weithredol at hyfforddi, 5 sefydliad;
- **Teipoleg 5 (Agwedd strwythuredig at hyfforddi; elfen hanfodol yn nhwf y busnes)**
  Canolig/Mawr, Uchelgeisiol iawn, Agwedd weithredol at hyfforddi, 6 sefydliad.

Er ei bod yn anodd categoreiddio rhai cyflogwyr, gwelwyd fod cydberthynas glir rhwng bwriad i dyfu'r busnes ag ymagweddu cadarnhaol a rhagweithiol at hyfforddi. Er bod rhai cwmnïau oedd â lefel gymedrol o uchelgais yn weddol oddefol ynglŷn â hyfforddi, roedd pob un o'r cwmnïau uchelgais uchel yn sefydliadau dysgu gweithgar iawn, ac nid oedd yr un o'r cwmnïau uchelgais isel yn ymgymryd ag unrhyw hyfforddi nad oedd yn hanfodol.

Mae'r grid sy'n dilyn yn dangos y berthynas rhwng y lefel uchelgais a'r agwedd tuag at hyfforddi ym mhob un o'r teipolegau. Mae teipolegau'r cwmnïau micro/bychan yn y blychau clir ac mae'r teipolegau ar gyfer cwmnïau canolig/mawr mewn blychau llwyd.

Siart 2.1 Mapio teipolegau Astudiaethau Achos



2.2 Teipoleg 1 – Gwneud cyn lleied ag sydd raid i wneud y tro

Roedd saith o sefydliadau yn dod o fewn y deipoleg hon. Roedd pob un yn fychan o ran maint (llai na 10 o staff), un safle a chymysgedd o sector preifat a sector cyhoeddus. Roedd y rhan fwyaf o gwsmeriaid naill ai'n lleol neu'n dwristiaid yn ymweld â'r ardal. Er bod rhai o'r sefydliadau yn y grŵp hwn wedi cynyddu eu trosiant neu eu cyllideb yn ystod y 12 mis diwethaf nid oedd ganddynt unrhyw gynlluniau i dyfu'r busnes.

"Mater o ddal ati yw e a dweud y gwir, a chyn belled a'n bod wedi bod yn llwyddiannus erbyn diwedd y flwyddyn, r'yn ni'n hapus." Rheolwr, Sector Cyhoeddus, Bychan (5-9 o staff)

"Yr unig beth rydw i eisiau yw gwneud rhywfaint o arian i fyw arno a rhoi bywyd gwell i'm plant. Rydw i eisiau gwneud elw. Does gen i ddim nodau ar wahân i hynny."
Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff)

Mae cynlluniau busnes y sefydliadau hyn yn tueddu i ganolbwyntio ar "ddal ati fel yr ydan ni'n gwneud ar hyn o bryd" a gwella'r gwasanaeth y maent yn ei ddarparu i ddefnyddwyr gwasanaeth neu gwsmeriaid.

"Ein cenhadaeth yw helpu mwy o bobl... a chael mwy o bobl i ddod yma"
Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bychan (5-9 o staff)

Nid oedd unrhyw un o'r cwmnïau hyn yn cael eu cydnabod yn Fuddsoddwyr mewn Pobl ac nid oedd unrhyw gynlluniau i ennill achrediad yn y dyfodol. Roedd un o'r cwmnïau heb glywed am y cynllun hyd yn oed.

Agwedd oddefol oedd gan y grŵp hwn tuag at ddysgu, gyda chyflogwyr yn gyffredinol yn darparu dim mwy na digon o ddysgu i gadw'r busnes i allu dal i fynd o ddydd i ddydd. Yn aml gan hynny, dim ond hyfforddeion oedd yn cael unrhyw hyfforddiant, neu roedd yr hyfforddiant yn anelu at gael y cymwysterau gorfodol oedd eu hangen i wneud y gwaith. I'r cyflogwyr hyn, prif werth dysgu oedd cyflawni eu cyfrifoldebau statudol a'u cyfrifoldebau yn y gwaith. Mewn rhai achosion yr unig reswm yr oeddent yn ymgymryd â hyfforddiant oedd bod staff cymwysedig yn brin yn eu diwydiant, fel eu bod yn cael eu gorfodi i gyflogi hyfforddeion.

"Yr unig ffordd y gallaf gael y staff sydd eu hangen yw cymryd prentisiaid i lenwi'r swyddi gwag, achos does dim technegwyr allan yn fanna all gerdded i mewn i'r swydd."
Perchennog, Gwasanaethau, Bychan (5-9 o staff)

Roedd llawer o'r cwmnïau yn rhoi rhesymau pam nad oes cymaint o ddysgu ag yr hoffent ei weld yn digwydd. Roedd y rhesymau yn amrywio o amser annigonol, i fethu ei fforddio, i amharodrwydd y staff i gymryd rhan:

'Rydw i wedi rhoi'r gorau i'w hanfon ar gyrsiau achos does ganddyn nhw affliw o ddiddordeb mynd' Rheolwr, Gwasanaethau, Bychan (5-9 o staff)

"Os byddai'r llywodraeth yn rhoi hyfforddiant am ddim i mi byddwn i a'r staff yn mynd ar bob cwrs sy'n mynd. Ond allai ddim fforddio talu."
Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff)

Roedd y rhan fwyaf o'r hyfforddiant yn cael ei ddarparu trwy'r sector cyhoeddus gan mai ychydig o arian oedd gan y sefydliadau eu hunain. Ychydig iawn o hyfforddiant yr oedd y busnes ei hun yn talu'n llawn amdano.

Er bod rhai cyflogwyr yn nodi sgiliau y gellid eu gwella, doedd dim isadeiledd yn bodoli yn unrhyw un o'r sefydliadau i ganfod bylchau yn y sgiliau, nac ar gyfer adolygu perfformiad yn ffurfiol. Gan fod y cwmnïau yn fychan, yr oeddent yn teimlo y gallent fonitro bylchau mewn sgiliau yn anffurfiol yn y swydd, ac yn yr un modd asesu pa mor effeithiol yr oedd eu staff yn datblygu. Roedd rhai cwmnïau o'r farn nad oedd unrhyw sgiliau yr oedd angen eu gwella:

"Ar hyn o bryd nid oes dim wedi newid yn y busnes felly ni allaf weld unrhyw fantais mynd ar gwrs ar hyn o bryd." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff)

Roedd diffyg ymwybyddiaeth am y mathau o ddarpariaeth hyfforddi sydd ar gael. Roedd rhai cwmnïau o'r farn bod hynny'n nodweddiadol o fusnesau bach gan eu bod mor brysur yn rhedeg y busnes fel nad oedd ganddynt amser i edrych pa ddarpariaeth oedd yno. Byddai llawer o gwmnïau yn croesawu help neu gyngor am y ddarpariaeth hyfforddi oedd ar gael iddynt.

2.3 Teipoleg 2 – Ymrwymedig i'r syniad o hyfforddi ond yn gweithredu mewn ffordd ansystematig

Roedd 5 o sefydliadau yn dod o dan y deipoleg hon; roeddent yn gymysgedd o fusnesau preifat a sefydliadau sector cyhoeddus, gyda llai na 10 o staff a sail-cwsmeriaid da yn lleol. Yr hyn oedd yn eu gosod ar wahân i'r sefydliadau yn Nheipoleg 1 oedd y pwyslais uwch yr oeddent yn ei roi ar ddysgu a maint ag amrywiaeth yr hyfforddi oedd yn digwydd.

"Mae hyfforddi yn flaenoriaeth gennym... mae o'n uchel ar yr agenda ...ac rydym yn cefnogi staff mor bell ag y gallwn." Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff)

"Dysgu Gydol Oes yw'r peth – allwch chi byth wybod digon" Perchennog, Gwasanaethau, Bychan (5-9 o staff)

Gyda bron pob un o'r cwmnïau hyn roedd y trosiant neu'r gyllideb wedi cynyddu dros y 12 mis diwethaf ac roedd ganddynt gynlluniau cymedrol i dyfu'r busnes, er enghraifft symud i safle gwell, cynnig bwydlen newydd neu recriwtio mwy o staff. Nid oedd dim o'r sefydliadau hyn yn cael eu cydnabod yn Fuddsoddwyr mewn Pobl, er bod pob un ohonynt yn gwybod am y cynllun ac un sefydliad yn ystyried cymryd camau i gael ei achredu. Dyna'r unig un o'r sefydliadau hyn oedd yn ystyried cyflwyno Buddsoddwyr mewn Pobl; yr oedd y lleill yn teimlo nad oedd yn berthnasol iddyn nhw fel busnesau bach.

Roedd pob un o'r sefydliadau yn cymryd rhan mewn ystod o weithgareddau dysgu oedd yn mynd ymhellach na'r gofynion statudol. Roedd peth o'r hyfforddiant yn statudol, er enghraifft lechyd a Diogelwch, ond roedd pob un o'r cwmnïau hyn yn cymryd rhan mewn hyfforddiant anstatudol gyda'r bwriad o wella sgiliau, gwella gwybodaeth a datblygu gyrfaoedd eu staff.

Roedd rhai o'r cyflogwyr yn asesu sgiliau yn ffurfiol ac yn cynnal adolygiadau blynyddol o berfformiad; yr oedd trefniadau arolygu staff rhai o'r cyflogwyr eraill yn fwy anffurfiol. Roedd gan un cwmni gynllun lle roedd staff yn cael 'pwyntiau' am gamgymeriadau, fel bod modd gweld lle roedd y bwlch sgiliau a delio a hynny mewn ffordd llai ffurfiol. Roedd y cynllun yn cwmpasu staff ar bob lefel, a'r rheolwr ei hun oedd wedi cael y mwyaf o bwyntiau yn ystod y mis blaenorol.

Gan mai busnesau bach oedd pob un o'r cyflogwyr hyn, gyda chyllidebau cyfyngedig, roedd llawer o'r hyfforddiant yn cael ei gyllido trwy'r sector cyhoeddus ac yn dibynnu ar sefydliadau fel ELWa i ddarparu gwybodaeth iddynt am ddarparwyr hyfforddiant.

2.4 Teipoleg 3 – Agwedd hyblyg at hyfforddi; allweddol i ddatblygu'r busnes

Roedd gan y 5 sefydliad yn y deipoleg hon agwedd gadarnhaol iawn at ddysgu ac roeddent yn sefyll allan am eu bod yn ystyried hyfforddi yn allweddol i ddatblygu eu busnesau. Roedd y cyflogwyr hyn yn gymysgedd o sefydliadau 'ddim am elw', sector preifat a sector cyhoeddus gyda nifer fechan o safleoedd neu'n rhan o fasnachfraint trwy'r wlad i gyd. O ran maint yr oeddent i gyd yn y categori Micro (1-4 o staff) neu Bach (5-9 o staff). Roedd pob un wedi cynyddu eu cyllideb neu drosiant yn ystod y 12 mis diwethaf ac roedd ganddynt gynlluniau i ehangu neu dyfu'r busnes.

"Rydyn ni wedi bod yn tyfu'n barhaus rhwng 5 a 10% am y saith mlynedd ddiwethaf, a hyd yma eleni rydan ni i fyny 13% er llynedd." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff)

Yn y cwmnïau hyn, roedd dysgu yn cael ei ystyried yn hanfodol er mwyn datblygu staff a gwella'r busnes. Mewn un cwmni, disgrifiwyd y staff fel eu hased pennaf; ac roedd cysylltiad clir rhwng datblygu staff trwy hyfforddi a gwella'r busnes. Hefyd roedd cred bod y staff oedd yn cymryd rhan mewn dysgu yn cael y teimlad eu bod yn cael eu gwerthfawrogi a'u bod yn fwy tebygol o fod yn hapus ac o weithio'n effeithlon.

"Mae hyfforddiant yn un o'r pethau y mae'n rhaid eu cael. Rydw i'n wastad yn chwilio am ffyrdd o ddatblygu fy mhobl ymhellach... Os nad ydych yn hyfforddi eich staff nid ydynt yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi ac nid ydynt yn gweithio mor effeithlon." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff)

"Mae hyfforddiant yn rhoi hyder i bobl... Rydych chi'n gweld beth sydd o fewn eich gallu" Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bychan (5-9 o staff)

Roedd gan y cwmnïau mawr yn y deipoleg hon (mwy na 5 o staff) brosesau gwerthuso a phrosesau asesu sgiliau eu hunain. Roedd gwella sgiliau yn cael ei ystyried yn broses barhaus sy'n hanfodol er mwyn datblygu'r busnes. Ystyrid ei bod yn bwysig datblygu sgiliau rheolaethol a sgiliau meddal, nid y sgiliau mwyaf amlwg sgil-benodol yn unig. Roeddent yn ymwybodol iawn o'r ddarpariaeth sy'n berthnasol i'w diwydiant eu hunain yn yr ardal leol ac roedd ganddynt farn gref ynglŷn â'r mathau o ddysgu oedd yn gweithio'n iawn iddyn nhw.

Roedd y cwmnïau hyn yn ymwybodol iawn o'r ddarpariaeth oedd ar gael iddynt, pa hyfforddiant a fynnir gan y gyfraith a pha gyllid oedd ar gael iddynt. Roeddent mewn cysylltiad rheolaidd â sefydliadau fel ELWa, colegau addysg bellach lleol, darparwyr hyfforddiant a grwpiau a sefydliadau penodol i'r sector – y gallent droi atynt am gymorth neu gyngor. Yr unig ffactor a oedd weithiau yn cyfyngu ar eu gweithgareddau hyfforddi oedd y gost.

Serch eu bod mor weithgar o safbwynt dysgu, dim ond un o'r cyrff yn y deipoleg hon oedd yn Fuddsoddwr mewn Pobl. Roedd un corff a hoffai edrych ar y mater yn y dyfodol ond nid oedd y cyflogwyr eraill yn bwriadu mynd i'r cyfeiriad hwnnw.

2.5 Teipoleg 4 – Agwedd strwythuredig at hyfforddi; allweddol i gynnal darpariaeth gwasanaethau

Mae'r deipoleg hon yn cynnwys ystod o gyrff preifat, cyhoeddus ac o'r sector Dim am Elw, sydd ag o leiaf 10 aelod o staff. Roedd 5 o sefydliadau yn y deipoleg hon. Roedd tri o'r cyflogwyr yn sefydliadau mawr o'r sector cyhoeddus gydag o leiaf 4,000 o weithwyr ar draws nifer o wahanol safleoedd. Roedd llawer yn ei gweld yn anodd trafod y dysgu oedd yn digwydd ar eu safle penodol nhw, fel rhywbeth ar wahân i'r dysgu oedd yn cael ei ddarparu ar draws pob un o'r safleoedd. Mae hyn yn adlewyrchu'r ffaith eu bod yn uwch reolwyr a oedd yn gyfrifol yn gyffredinol am ddysgu ym mhob un o'r safleoedd. Mewn llawer o sefydliadau roedd y sawl a ymatebodd yn rheolwr hyfforddi canolog neu'n gyfarwyddwr datblygu a hyfforddi a oedd yn gyfrifol am y strategaeth hyfforddi ar draws pob un o safleoedd y sefydliad.

Roedd gan bob un o'r sefydliadau gynlluniau busnes ac er nad oedd ganddynt gynlluniau i ehangu roedd ganddynt dargedau i anelu atynt. Roedd eu ffocws cwsmeriaid naill ai yn lleol, yn genedlaethol neu, gyda rhai cwmnïau, yn rhyngwladol ac roedd pob un ohonynt wedi ennill achrediad Buddsoddwyr mewn Pobl neu ar y ffordd i'w gael.

Roedd pob un o'r cyrff hyn yn cynnal ystod o wahanol gyrsiau hyfforddi, rhai gorfodol a rhai gwirfoddol, ac roedd lefel uchel o ymwybyddiaeth am y ddarpariaeth hyfforddi oedd ar gael. Roedd pob un yn cynnal cyrsiau sefydlu staff newydd a chynlluniau hyfforddi

rheolwyr. Roedd llawer o'r hyfforddiant yn canolbwyntio ar lefel broffesiynol a datblygu rheolwyr.

"Mae pawb wedi cael hyfforddiant o ryw fath. Mae hynny'n rhan o ddiwylliant y lle. Mae o'n gylch o ddysgu yn hytrach na dim ond hyfforddiant ad-hoc." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o staff)

Yn rhyfedd, roedd tri o'r sefydliadau yn y deipoleg hon oedd ddim yn cynnal adolygiadau perfformiad blynyddol i bawb o'u staff. Ond roedd pob un yn cydnabod pwysigrwydd asesu datblygiad gyrfaol ac adnabod bylchau sgiliau, ac roeddent yn cynllunio i sefydlu cynlluniau gwerthuso yn raddol yn y dyfodol.

Mae'r sefydliadau yn cyfaddef fod rhyw gyfran o'r staff (yn amrywio rhwng 20 – 50%) byth yn cymryd rhan mewn unrhyw fath o ddysgu, a hynny oherwydd fod staff yn hwyrfrydig i ymgymryd â chyrsiau hyfforddi ffurfiol neu fod yr anghenion dysgu heb eu canfod. I lawer o sefydliadau, roedd cyfyngiadau cyllidol yn wir ystyriaeth, fel oedd y broblem o gael hyd i staff i gyfro pan fydd staff i ffwrdd ar gyrsiau.

2.6 Teipoleg 5 – Agwedd strwythuredig at hyfforddi; elfen hanfodol yn nhwf y busnes

Roedd 6 o gyrff yn dod o dan y deipoleg hon. Roedd pob un yn ganolig neu'n fawr (o leiaf 10 o staff) yn y sector preifat oedd wedi cynyddu eu trosiant o fewn y 12 mis diwethaf. Roedd hyfforddi yn rhan hanfodol o'r busnes. Roeddent o'r farn bod budd y dysgu yn treiddio i bod agwedd o'u busnes ac yn ystyried hyfforddiant yn hanfodol er mwyn cyflawni eu nodau busnes ymestynnol.

"Fe fyddwn ni'n ceisio hybu hyfforddi gymaint fyth ag y gallwn. Rydan ni eisiau i bobl lwyddo; rydan ni am iddyn nhw deimlo'n dda amdanyn eu hunain, a rhoi iddyn nhw'r hyder i wneud y gwaith yn iawn…" Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff)

"Rydyn ni wedi datblygu llawer o brosesau hyfforddi ac mae'r tîm rheoli yma yn gefnogol iawn i ddatblygu ei bobl" Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff)

Roedd pob un o'r cwmnïau yn ymgymryd ag ystod o hyfforddiant oedd yn mynd tu hwnt i anghenion statudol safonol, yn ogystal ag yn buddsoddi llawer mewn hyfforddi rheolwyr. Roedd rhai o'r rhaglenni hyfforddi yn strategol i'r busnes ac wedi eu gerio i welliannau mewn effeithlonrwydd, cynhyrchedd a datrys problemau, er enghraifft. Roedd pawb o'r staff yn cael adolygiadau perfformiad ac roedd prosesau ar gyfer asesu bylchau mewn sgiliau ac effeithiolrwydd hyfforddiant.

Roedd y cwmnïau'n anelu at lefel uchel o sgiliau yn eu holl weithwyr, gan annog y staff i fod y gorau yn hytrach nag yn 'ddigon da'. Roeddent hefyd yn anelu at fod yn aml-fedrau i raddau, gan eu gwneud yn fwy hyblyg fel eu bod yn gallu gweithredu yn fwy ystwyth fel busnes. Yn y rhan fwyaf o achosion, golygai hyn fod y rhan fwyaf o'r staff yn gyfrannog mewn dysgu. Roeddent yn gweithredu mewn ffordd gynhwysol ac nid oedd yr un o'r cwmnïau o'r farn bod rhai carfannau o staff yn oediog i gymryd rhan mewn hyfforddiant. Os cawsant y broblem honno yr oeddent wedi dod o hyd i ffyrdd o'i chwmpas.

"Mae 100% o'r gweithlu wedi derbyn hyfforddiant ffurfiol neu anffurfiol dros y 12 mis diwethaf. Mae hyd yn oed y lanhawraig wedi gorfod dysgu sut i ddefnyddio'r cyfrifiadur. Mae ganddi ei chyfrif ei hun ac mae'n edrych a oes e-bost iddi." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff)

"Rwy'n hoffi adeiladu portffolio o bobl rwy'n ymddiried ynddynt i weithio yn agos gyda'i gilydd i ddarparu yn union beth y mae'r sefydliad ei angen. Ac mae'n rhaid iddynt fod yn hyblyg." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff)

Mae'r cyflogwyr hyn wedi buddsoddi llawer o amser a meddwl i ddod o hyd i'r ddarpariaeth hyfforddi 'iawn' ar gyfer y cwmni ac er mwyn sicrhau eu bod yn manteisio ar y cyllid sydd ar gael iddynt. Lle nad oedd modd iddynt ddod o hyd i hyfforddiant barod o'r iawn ryw, roeddent yn barod i wneud yr ymdrech ac i arloesi i greu eu rhaglenni hyfforddiant eu hunain.

Mae bron pob un o'r sefydliadau yn y deipoleg hon wedi cael eu hachredu fel Buddsoddwyr mewn Pobl. Mae un sefydliad yn gweithio tuag at hynny ac un cwmni sydd ddim yn ystyried gwneud hynny ar hyn o bryd. Cymysg yw barn y cwmnïau sydd wedi cael eu hachredu fel Buddsoddwyr mewn Pobl ers tro.

"… nid oedd ansawdd y person a benodwyd ganddynt i wneud yr ailasesiad yn ddigon da felly gadawsom i'r peth fynd heibio. Doedden ni ddim yn meddwl y byddai hi wedi ychwanegu gwerth i'n cwmni." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff)

"Mae'n offeryn sylfaenol da, ond yn fodel digon marwaidd" Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff)

3.0 GWEITHGARWCH HYFFORDDI CYFREDOL

Bydd y bennod hon yn edrych ar:

- y gweithgarwch dysgu sy'n digwydd yn y sefydliad mewn manylder;
- persbectif y gweithiwr ar y mathau o hyfforddiant a ddarperir; a'r
- gwahanol fathau o ddysgu sy'n cael eu trefnu ar gyfer pob un o'r teipolegau.

Mae'r tabl isod yn dangos y gwahanol fathau o hyfforddiant a gynigir i staff ar draws y gwahanol deipolegau. Er bod pob math o sefydliad yn ymgymryd â hyfforddiant sgiliau mandadol a swydd-benodol, dim ond busnesau yn Nheipolegau 3 – 5 sy'n cynnig hyfforddiant sgiliau gwirfoddol, sefydlu neu generig ffurfiol. Yn Nheipoleg 4, gan amlaf nid yw'r hyfforddiant sgiliau sefydlu a generig yn cael ei gynnig ar draws y bwrdd oherwydd cyfyngiadau cyllidol neu gael staff i gyfro.

Tabl 3.1 Gweithgarwch hyfforddi yn ôl teipoleg

Y math o hyfforddiant	Teipoleg 1	Teipoleg 2	Teipoleg 3	Teipoleg 4	Teipoleg 5
Mandadol	●	●	●	●	●
Gwirfoddol	○	○	●	●	●
Swydd-benodol	●	●	●	●	●
Sefydlu staff	○	○	●	●	●
Generig/sgiliau meddal	○	○	●	●	●

○ anffurfiol yn unig ● rhannol ffurfiol

Tabl 3.2 Y mathau o hyfforddiant a gynhaliwyd (ymatebion i'r holiadur)

Y math o hyfforddiant	Yn ystod y 12 mis diwethaf	Mwy na 12 mis yn ôl	Heb ei gynnal/ Heb ddweud
Sylfaen: Pob ymatebydd (299)	%	%	%
Iechyd a Diogelwch	39	33	28
Sgiliau Tech. Gwyb. cyffredinol	32	25	43
Cyfathrebu	24	17	59
Sefydlu Staff	23	52	25
Gwaith tîm	20	19	61
Arweinyddiaeth/symbylu	14	12	73
Datrys problemau	13	9	78
Rheoli	11	11	78
Gwasanaeth cwsmeriaid	11	17	73
Iaith Gymraeg	3	4	93
Rhifedd	2	2	96
Llythrennedd	1	1	97
Iaith dramor	1	1	98
Arall	82	18	0

Noder: Dyw'r canrannau ddim yn adio i fyny oherwydd talgrynnu

3.2 Persbectif staff

Mae Tabl 3.2 yn amlinellu'r gwahanol fathau o hyfforddiant a ddilynwyd, ac mae wedi ei seilio ar yr atebion i'r holiadur. Wrth ddadansoddi'r cwestiwn hwn, mae'n werth cofio ei fod wedi ei seilio ar sampl cymharol fychan o ran maint (299 ymatebwr) a staff o 7 cwmni yn unig; ond mae eu hatebion yn arwain at gasgliadau gwerthfawr ynglŷn â'r mathau o hyfforddiant a gynigir.

Mae'r tabl yn dangos fod pobl yn fwy tebygol o ddilyn cyrsiau mandadol (megis Iechyd a Diogelwch) neu hyfforddiant sy'n rhaid ei gael er mwyn gwneud y swydd (er enghraifft hyfforddiant Tech. Gwyb. cyffredinol). Dim ond dyrnaid o ymatebwyr oedd wedi gwneud hyfforddiant rhifedd neu lythrennedd, o bosib am bod cyflogwyr yn mynnu safon benodol o addysg wrth recriwtio, ac maent yn cymryd bod y sgiliau hynny gan y staff yn barod.

Ar ben hynny roedd 65% o ymatebwyr wedi cael hyfforddiant neu ddysgu penodol i'w swydd gyda'u cyflogwr presennol. Roedd y mathau o hyfforddiant swydd-benodol yn dameidiog iawn ac yn dueddol o fod yn benodol iawn i bob sector fel y tabl 3.2 yn dangos.

Tabl 3.3 Y math o hyfforddiant a gynhaliwyd (ymatebion i'r holiadur)

Mathau o hyfforddiant	
Sylfaen: Pawb yn ymgymryd â hyfforddiant swydd-benodol gyda'r cyflogwr presennol (194)	%
Iechyd a Diogelwch	12
Cyfrifiadur/sgiliau Tech. Gwyb.	11
Sgiliau Rheoli	10
Gofal cymdeithasol	9
Sgiliau clinigol	9
Hyfforddiant mewn swydd	9
Cymorth Cyntaf	6
Arall	43

Gofynnwyd i'r sawl a atebodd sut y darparwyd eu hyfforddiant; mewn sesiynau hyfforddi ffurfiol, yn y swydd, ynteu'r ddau. O edrych ar y cyrsiau a ddilynwyd gan o leiaf 10% o'r ymatebwyr (tabl 3.4), gwelsom fod cyrsiau mandadol megis Iechyd a Diogelwch, Sefydlu Staff neu sgiliau hanfodol megis hyfforddiant Tech. Gwyb. yn fwy tebygol o gael eu cyflwyno mewn sesiynau hyfforddi ffurfiol. Ar y llaw arall roedd 'sgiliau meddal' megis datrys problemau neu weithio mewn tîm yn tueddu i gael eu darparu yn y swydd, neu trwy ddulliau ffurfiol ac anffurfiol yn gymysg.

Tabl 3.4 Sut y darparwyd yr hyfforddiant

Y math o hyfforddiant	Sylfaen (pawb wnaeth ateb)	Darparu yn y gwaith	Darparu mewn sesiwn ffurfiol	Y ddau
		%	%	%
Iechyd a Diogelwch	212	18	65	17
SgiliauTech.Gwyb.cyffredinol	164	20	54	26
Cyfathrebu	119	29	50	21
Sefydlu Staff	216	31	49	19
Gwaith tîm	127	37	35	28
Arweinyddiaeth/symbylu	79	23	54	23
Datrys problemau	73	51	29	21
Rheoli	68	10	63	26
Gwasanaeth cwsmeriaid	82	32	49	20

Noder: Dyw'r canrannau ddim yn adio i fyny oherwydd talgrynnu

3.3 Hyfforddiant gorfodol

I lawer o gyflogwyr micro a chyflogwyr bach (yn arbennig rhai yn Nheipoleg 1 a Theipoleg 2) hyfforddiant mandadol oedd yr unig fath o hyfforddiant yr oeddent yn ei gael, a hynny'n cael ei gymell gan yr angen i gyflawni gofynion statudol, cytundebau yswiriant neu ofynion y gwaith. Gan amlaf, y ffactorau oedd yn achosi hyn oedd pethau fel cyllid, neu anawsterau cael staff i gyfro, mater fydd yn cael ei drafod yn fanwl yn y bennod ar Wneud Penderfyniadau.

"Byddai'n wych pe gallem anfon y genod a ninnau ar bob math o gyrsiau ond ar hyn o bryd dim ond gyda chyrsiau gorfodol mae hyn yn bosib." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 2

Mae'r gyfraith yn mynnu bod sefydliadau yn y maes Arlwyaeth yn cael hyfforddiant Hylendid Bwyd ac ni fyddant yn cael eu trwyddedu nes bod pawb o'r staff wedi llwyddo yn y cwrs. Yn yr un modd, mae sefydliadau Gofal Cymdeithasol yn cael eu goruchwylio gan Arolygiaeth Safonau Gofal Cymru, ac mae'n orfodol bod person Cymorth Cyntaf ar gael ynddynt bob amser. Hefyd mae'n rhaid i bob aelod o'r staff fod wedi llwyddo ar gyrsiau Iechyd a Diogelwch a chyrsiau Amddiffyn Plant. Yn aml, roedd y cyrsiau hyn yn cael eu darparu neu eu trefnu trwy sefydliadau sector cyhoeddus ac yn arferol roeddent yn cael eu cynnal yn ad-hoc yn ôl yr angen.

Roedd llawer o sefydliadau yn gaeth i reoliadau a bennir gan sefydliadau proffesiynol megis yr Institute of Chartered Surveyors (ICS) neu'r Royal College of Speech and Language Therapists, sy'n mynnu bod staff yn cymryd rhan mewn rhaglen o ddatblygu proffesiynol parhaus trwy gydol eu gyrfa. Un enghraifft o hyn yw'r twrneiod mewn busnes cyfreithwyr bach yn Nheipoleg 1, oedd yn gorfod dilyn cynllun datblygu parhaus er mwyn gwybod y datblygiadau diweddaraf.

Mewn un sefydliad mawr o'r sector cyhoeddus, yn nheipoleg 4, roedd yn rhaid i'r staff proffesiynol fynychu cyrsiau hyfforddi penodol trwy gydol eu gyrfa er mwyn gwneud yn siŵr bod y sgiliau diweddaraf ganddynt. Gan bod y math hwn o hyfforddi yn fandadol, roedd staff proffesiynol y sefydliad hwn yn tueddu i gymryd rhan mewn mwy o ddysgu na staff ategol, neu rai oedd ddim yn staff proffesiynol.

Mewn rhai achosion, mae busnesau yn cael eu hannog gan wahanol sefydliadau i gynnig rhaglenni hyfforddi i'w staff. Yn ddiweddar sefydlwyd y Fframwaith Gofal Cymdeithasol, ac mae'n annog staff Gofal Cymdeithasol yn gryf i ddilyn cyrsiau NVQ perthnasol. Ond i lawer o sefydliadau yn y sector cyhoeddus, mae cyfyngiadau cyllidol yn broblem go iawn.

Roedd llawer o'r cymwyseddau mandadol yn cael eu talu neu eu talu'n rhannol drwy'r sector cyhoeddus, ac roedd hynny'n annog cyflogwyr i gynnig mwy ohonynt i'w staff.

3.4 Hyfforddiant swydd-benodol

3.4.1 Hyfforddiant ffurfiol oddi-ar-y-swydd

Mae llawer o sefydliadau yn mynnu bod gan y staff ryw lefel safonol o gymwyseddau ac maent wedi trefnu i hyfforddeion ddilyn cyrsiau Cymwysterau Galwedigaethol Cenedlaethol (NVQ) neu Ddiplomau Cenedlaethol Uwch (HND) yn y maes galwedigaethol perthnasol. Mae'r cymwysterau'n cael eu hystyried yn hanfodol er mwyn dod yn aelodau hollol gymwysedig o'r staff ac yn arferol mae hyn o fudd i'r unigolyn ac i'r cwmni ei hun.

"Roedd o eisiau crefft ac roeddan ninnau angen y cymwysterau." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 3

Mewn rhai achosion, doedd gan y busnesau ddim dewis ond cyflogi hyfforddeion heb gymwysterau, oherwydd bod staff cymwys yn brin yn eu diwydiant.

"Yr unig ffordd y galla'i gael y staff yw cymryd prentisiaid i lenwi'r swyddi, achos does dim technegwyr allan yn fan'na i gerdded i mewn i'r swydd." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

Mewn llawer o sefydliadau roedd yr hyfforddiant swydd-benodol yn cael ei ddarparu trwy fynd ar ôl cymwysterau fel NVQ a HND a rhaglenni datblygu proffesiynol parhaus i staff proffesiynol. Er enghraifft, roedd un practis proffesiynol bychan yn Nheipoleg 1 oedd â hyfforddai yn astudio NVQ i fod yn gynorthwyydd proffesiynol. Eglurodd y perchennog fod yr hyfforddiant yma o fudd i'r cwmni ac i'r hyfforddai.

"Mae'n golygu eich bod yn cael cynorthwyydd effeithlon, mae'n gwneud eich diwrnod yn haws na pan fydd gennych rywun sydd ddim yn hyderus iawn." Rheolwr, Sector Cyhoeddus, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

Mewn sefydliadau sy'n cyflogi pobl broffesiynol, roedd yr hyfforddiant swydd-benodol yn cael ei ddarparu gan sefydliadau proffesiynol. Yn aml roedd y cyrsiau yn cael eu darparu ar lefel y Deyrnas Unedig, sy'n golygu bod rhaid i staff deithio allan o Gymru i'w dilyn.

"Yn anorfod, mae cyrsiau allanol yn tueddu i ganolbwyntio ar staff broffesiynol cymwysedig, gan eu bod yn tueddu i gael eu rhedeg gyda golwg ar y cyfan o'r Deyrnas Unedig." Rheolwr Llinell, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

Roedd nifer o gwmnïau yn anfon staff ar hyfforddiant oedd yn cael ei drefnu gan gweithgynhyrchwyr offer fel bod staff yn cael dysgu sut i weithio offer newydd. Gan amlaf roedd yr hyfforddiant hwn yn cael ei ddarparu fel rhan o'r contract offer ac, yn aml, byddai'r cynhyrchwyr yn ailymweld bob tro y byddai aelod newydd o staff yn ymuno â'r busnes.

Gyda rhai sefydliadau yn Nheipoleg 1 neu 2, cynhyrchwyr offer oedd yn rhedeg y rhan fwyaf o'r hyfforddiant.

"Rydan ni'r cael hyfforddiant-ar-y-safle (gan y gweithgynhyrchwyr) – gymaint ag ydyn ni eisiau." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 3

Roedd rhai o'r cyflogwyr mwy blaengar yn gweld hyfforddiant yn bwysig iawn fel ffordd o gadw i fyny â'r gwahanol ddatblygiadau yn eu diwydiant; er enghraifft roedd staff mewn siop flodau yn dilyn cwrs ar flodau bob wythnos, er mwyn gwybod pa flodau sy'n ffasiynol ac i gael syniadau newydd – roeddent yn credu bod hynny'n cadw'r busnes ar y blaen. Roedd cyflogwyr hefyd yn trefnu i staff gael mynd ar gyrsiau hyfforddi swydd-benodol pan oeddent yn cychwyn cynnig gwasanaethau newydd yr oedd angen hyfforddi'r staff ar eu cyfer.

"Rwy'n anfon pobl allan ar gyrsiau hyfforddi sydd wedi eu teilwrio'n arbennig ar gyfer ein diwydiant, er enghraifft rydw i newydd fod ar gwrs (enwyd y cwrs) – gwasanaeth newydd y byddwn yn ei gynnig. Hefyd rydw i wedi bod ar gwrs ar sut i farchnata'r gwasanaeth." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Roedd pob sefydliad yn gwario mwy o arian ar hyfforddiant swydd-benodol nag ar ddysgu sgiliau generig. Dim ond y sefydliadau mwyaf oedd yn rhoi mwy o bwyslais ar hyfforddiant ar gyfer 'sgiliau meddal' oedd ddim yn hollol gysylltiedig â'r swydd.

3.4.2 Hyfforddiant anffurfiol neu yn-y-swydd

Gam amlaf roedd hyfforddiant anffurfiol neu hyfforddiant yn-y-swydd yn arfer digwydd o ddydd i ddydd yn y rhan fwyaf o sefydliadau. Fel hyn yr eglurodd perchennog siop gigydd yn Nheipoleg 1.

"Mae'n debyg eu bod yn dysgu rhywbeth newydd bob dydd." Roedd y sgiliau yr oedd y staff yn eu dysgu yn amrywio rhwng "sut i dorri cig, sut i baratoi'r bwyd, sut i gadw'r bwyd yn ddiogel a sut i lenwi'r taflenni cofnodi." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

Mewn sefydliadau lle roedd cyllid yn brin, roedd y staff yn aml yn cymryd eu twrn i fynd ar gyrsiau hyfforddi ffurfiol ac yn rhannu unrhyw beth oeddan nhw'n ei ddysgu gyda gweddill y staff.

"Mae'r staff yn gallu cyfnewid gwybodaeth gyda'i gilydd hefyd, yn arbennig os buont yn gwneud rhywbeth creadigol, a gallant ddod yn ôl a'i wneud o gyda'r plant." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 2

Roedd cyflogwyr yn defnyddio hyfforddiant anffurfiol i ddelio gyda phroblemau a oedd yn codi neu i gyflwyno a datblygu gweithdrefnau newydd.

"Mae hyn yn rhywbeth sy'n digwydd efallai bob dydd. Bydd rhywun yn dod ar draws gwaith sy'n anarferol. Yna gan amlaf byddwn yn cael sgwrs un i un ynglŷn â sut y gallwn oresgyn unrhyw anawsterau." Cyfarwyddwr, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

"Os oes unrhyw beth o'i le byddwn yn cael gair bach tawel efo nhw ac yn rhoi rhyw hyfforddiant anffurfiol iddynt yn dweud sut yr hoffem iddyn nhw ddelio â'r sefyllfa." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

Mewn llawer busnes gweithgynhyrchu roedd disgwyl i'r staff hyfforddi y naill a'r llall, yn arbennig os oedd gan weithiwr ei dasg benodol ei hun ond nad oedd yn gwybod beth oedd ei gydweithwyr yn ei wneud.

"I weithio yma mae'n rhaid i chi fod â'r cymwysterau a'r sgiliau priodol. Felly mae'r un lefel o hyfforddiant yn mynd ymlaen drwy'r amser ar sail anffurfiol. Bydd un gweithiwr yn hyfforddi un arall ac felly 'mlaen. Mae yna lawr o groes-beillio." Cyfarwyddwr, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

Ystyrid bod gweithlu amlsgiliau yn fendith mawr i fusnesau, yn arbennig os oedd un adran yn arbennig o brysur neu bod eisiau staff i gyfro.

"Y ffaith bod gennym weithlu mwy aml-fedrus – dwi ddim yn credu y gallwch chi roi pris ar hynny. Mae'n rhoi lot mwy o ystwythder i ni mewn gwahanol rannau o'n busnes – mae hynny'n fonws mawr i ni. Os oes gennych chi un rhan o'r gwaith yn llai prysur a rhan arall yn brysur ofnadwy – mae gallu symud un grŵp i ran arall yn amlwg yn mynd i arbed arian i ni." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Roedd rhai cyflogwyr yn teimlo nad oedd cyrsiau hyfforddi ffurfiol yn berthnasol i rai swyddogaethau gwaith (er enghraifft staff gweithio peiriannau) ac am hynny roedd y rhan fwyaf o'r dysgu yn digwydd wrth y gwaith.

"Does dim llawer o bethau y gallwn ni eu hyfforddi nhw ynddo oddi ar lawr y gwaith. Mae'r rhan fwyaf o'r hyfforddi'n gorfod digwydd wrth y gwaith. Serch hynny, rydym wedi ymestyn hyfforddiant gwella staff fesul cam ac mae hynny, wrth gwrs, yn digwydd tu allan i lawr y gwaith mewn ystafell hyfforddi." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

"Rydan ni'n gwneud llawer o hyfforddi wrth y gwaith. Mae gennym fatrics sgiliau sy'n dynodi gwahanol bobl i gael gwahanol sgiliau." Rheolwr Llinell, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Yn aml, roedd yn well gan lawer o'r staff gael eu hyfforddi'n anffurfiol, yn arbennig staff oedd ddim wedi mwynhau addysg ffurfiol neu rai oedd wedi bod allan o'r gyfundrefn addysg ffurfiol am nifer o flynyddoedd. Mae'r mater yma'n cael ei drafod yn fanylach yn y bennod ar Wneud Penderfyniadau.

Roedd dysgu staff cefnogi di-broffesiwn hefyd yn fwy tebygol o ddigwydd wrth y gwaith, gan nad oedd gan y cwmnïau arian i gynnal rhaglenni hyfforddi mewnol mawr, ac roedd cyllido ar gyfer cyrsiau hyfforddi allanol yn aml yn cael ei neilltuo ar gyfer staff proffesiynol yn unig.

"Ar gyfer staff sydd heb gymwysterau bydd llawer o hyn yn cael ei seilio ar gymwyseddau, ac yn cael ei drefnu yn fewnol ac wrth-y-gwaith." Rheolwr Llinell, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

3.5 Sefydlu staff

Roedd bron pob sefydliad canolig neu fawr oedd yn cymryd rhan yn yr ymchwil (gyda 10+ o staff) yn trefnu gweithgareddau sefydlu staff i staff newydd, a hynny'n delio â meysydd megis iechyd a diogelwch, polisïau a threfnweithiau'r cwmni a safonau ansawdd.

Roedd rhai sefydliadau 'arferion gorau' yn dilyn rhaglen sefydlu staff hynod o strwythuredig gyda phob aelod newydd o'r staff. Roedd hyn yn cynnwys portffolios yn rhestru'r holl hyfforddiant y byddai'n rhaid ei gwblhau, yn ogystal â chyrsiau gloywi blynyddol. Un enghraifft o hyn yw elusen yn Nheipoleg 3 sy'n trefnu rhaglen dreigl o gyrsiau perthnasol i'r diwydiant, megis cymorth cyntaf, amddiffyn plant a hybu a gwerthfawrogi gwahaniaethau. Ac mae'r rhaglen yn cynnwys cwrs gloywi blynyddol ar amddiffyn plant.

Mewn sefydliadau llai yn nheipoleg 1 a 2, mae hyfforddiant sefydlu staff yn aml yn digwydd wrth y gwaith, gyda naill ai'r rheolwr neu aelod o'r staff yn hyfforddi'r aelod newydd. Roedd rhai hyfforddwyr yn gorfod swydd-gysgodi rhywun oedd yn gwneud yr un gwaith.

"Mae rhywun wedi dechrau y bore 'ma, felly rhoddwyd e gyda rhywun sy'n gwneud y gwaith yn barod ac fe gaiff ddysgu oddi wrthyn nhw." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Gyda'r hyfforddai... fi wnaeth yr hyfforddi ynglŷn â gwerthu, gwerthu uniongyrchol, cymryd archebion ac archebu. Allai neb arall fod wedi gwneud hynny gan mai dim ond fi sy'n gwybod sut mae'r drefn yn gweithio." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

3.6 Hyfforddi generig

Roedd yn anodd gwahaniaethu rhwng peth o'r hyfforddiant swydd-benodol a throsglwyddo sgiliau generig, er enghraifft roedd sgiliau gwasanaethau cwsmeriaid mewn siop yn rhai swydd-benodol a gan amlaf yr oeddent yn cael eu dysgu yn y gwaith. Y sgiliau generig, a oedd yn mynnu hyfforddiant tu allan i'r gwaith, oedd sgiliau rheoli a sgiliau Technoleg Gwybodaeth.

3.6.1 Sgiliau Technoleg Gwybodaeth

Er bod y cwmnïau mwyaf yn gallu delio'n ddidrafferth â datblygu a chynnal sgiliau Technoleg Gwybodaeth, roedd hynny'n drafferthus i gwmnïau bychan ar brydiau. Yn aml roedd y cwmnïau llai yn gwybod bod lle i wella ond nid oeddent bob amser yn gwybod pa fath o hyfforddiant fyddai'n arwain at y canlyniadau yr oeddent yn eu dymuno, nac yn gwybod yn lle i gael yr hyfforddiant hwnnw.

"Mae popeth yn gweithio'n iawn ar hyn o bryd ond rwy'n credu y byddai'r staff ysgrifenyddol yn cael budd o ryw fath o hyfforddiant. Ond os gofynnwch i mi pa fath, wn i ddim." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

Weithiau roedd y cyflogwyr llai yn mynegi siom gyda sgiliau Technoleg Gwybodaeth plant yn gadael ysgol. Roeddent yn disgwyl y byddai'r genhedlaeth bresennol o blant yn fwy cyfforddus gyda thasgau technegol, ond nid felly y mae. Er enghraifft roedd perchennog caffi yn cynnig cyfleusterau rhyngrwyd. Roedd yn cael problem cael staff i ddysgu'n gyflym sut i weithio'r til cyfrifiadurol ac roedd yn synnu nad yw pobl ifanc yn gallu gwneud hynny'n gyflym – "rydych yn disgwyl iddynt wneud sgiliau cyfrifiadurol yn yr ysgol". Yn yr un modd mae'n synnu na all y staff iau helpu cwsmeriaid gyda'u problemau ar Gyfrifiaduron Personol.

3.6.2 Sgiliau Rheoli

O ran hyfforddiant rheoli, ychydig iawn o hynny sy'n digwydd mewn sefydliadau bychan yn Nheipoleg 1 neu 2. Roedd un sefydliad yn

Nheipoleg 2 yn cymryd rhan mewn rhaglen hyfforddi oedd yn cynnwys sgiliau arweinyddiaeth, ond roedd hynny bedair blynedd yn ôl. Roedd cwmni arall gydag un aelod o staff ar gwrs NVQ mewn Rheoli Busnes, ond bod y cwrs hwnnw heb ddod i ben eto. Ar wahân i hynny doedd dim un o'r 11 corff yn Nheipoleg 1 neu 2 yn cynnal unrhyw fath o hyfforddiant rheoli.

Roedd lefel yr hyfforddiant rheoli oedd yn digwydd mewn cyrff Teipoleg 3 yn amrywio o ddim mewn rhai micro sefydliadau, i hyfforddiant rheoli strwythuredig mewn sefydliadau canolig/mawr.

Roedd rheolwr un busnes gwasanaethau bychan yn bwriadu defnyddio dull mwy agos-ati yn y dyfodol gan roi'r grym i'w staff wneud y rhan fwyaf o'r gwaith rheoli yn ei fusnes.

"Erbyn hyn rwyf eisiau trosglwyddo'r sgiliau (meddal) hynny i'r staff – rheoli amser, cyfathrebu, sgiliau arweinyddiaeth, sgiliau gwerthu a sgiliau gofal cwsmeriaid." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Roedd gan un elusen fechan yn Nheipoleg 3 raglen strwythuredig o hyfforddiant rheoli, gan gynnwys cwrs yn dangos sut i oruchwylio a gwerthuso staff a recriwtio a dethol staff, cwrs hyfforddi modiwlar i'r staff fydd yn asesu gofalwyr posib, ac NVQ (lefel 4) mewn Rheoli ar gyfer rheolwyr parhaol.

Mewn sefydliadau mwy yn Nheipoleg 5 a hyd yn oed gyda rhai o'r cyflogwyr llai uchelgeisiol yn Nheipoleg 4, roedd rhyw fath o hyfforddiant rheoli neu hyfforddiant i reolwyr yn digwydd. Dyma rai enghreifftiau o'r math o hyfforddiant rheolwyr oedd yn digwydd mewn cyrff canolig/mawr:

- Trefnodd un corff sector cyhoeddus (100+ o staff) yn Nheipoleg 4 hyfforddiant rheoli trwy'r Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheoli (ILM) – sefydliad cenedlaethol (y Deyrnas Unedig) sy'n cynnal cyrsiau hyfforddi ar ddatrys problemau, cyfathrebu, gweithio mewn timau, rheoli, arweinyddiaeth a chyrsiau symbylu staff. Ar ben hynny mae'r corff yn cefnogi cyrsiau hyfforddiant galwedigaethol, cyrsiau gradd a diplomau.
- Roedd busnes gwasanaeth cymedrol ei faint (10-99 o staff) yn Nheipoleg 4 wedi trefnu Diwrnod Cwrdd i Ffwrdd i 7 o'r uwch reolwyr gael trafod datblygiad gyrfaol a strategaeth y cwmni at y dyfodol. Yr oeddent hefyd yn cymryd rhan mewn cwrs ILM 12 wythnos ac roedd y Rheolwr Gyfarwyddwr yn dilyn cwrs CMI (Sefydliad Rheolaeth Siartredig), cwrs ariannol undydd gyda chyfrifydd a chyrsiau ar sgiliau cyflwyno ac Excel. Ar ben hynny roedd y cwmni wedi trefnu rhai cyrsiau penodol eraill i reolwyr, er enghraifft cyfrifyddiaeth a chyrsiau mewn rheoli prosiectau, rheoli contractau a rheolaeth gyffredinol.
- Roedd gweithgynhyrchydd canolig ei faint (10-99 o staff) yn Nheipoleg 4 yn dilyn astudiaethau NEBS, cymwysterau rheolaeth lefel un, ar gyfer eu staff goruchwylio fel rhan o raglen gwella busnes barhaus. Fel rhan o'r rhaglen, mae'r cwmni'n bwriadu hyfforddi 10 aelod o staff i fod yn fentorau, a bydd yr ymgeiswyr mwyaf llwyddiannus yn mynd ymlaen i fod yn aseswyr. Roedd dau aelod o'r staff yn dilyn cwrs Meistraeth (MSc) mewn Ansawdd Llwyr.
- Roedd gan un busnes gwasanaethau canolig ei faint (10-99 o staff) yn Nheipoleg 5 raglen hyfforddi strwythuredig ar gyfer Cyfarwyddwyr, oedd yn cynnwys astudio ar gyfer cymwysterau ILM a chymryd hanner diwrnod i ffwrdd bob mis i drafod materion busnes gyda mentor. Yr oeddent hefyd wedi cwblhau NVQ lefel 5 mewn Rheoli Gweithrediadau.
- Roedd cwmni gweithgynhyrchu mawr (100+ o staff) yn Nheipoleg 5 wedi gwario llawer o arian ar hyfforddiant rheoli: "Mae'r rheolwyr yn cael eu hyfforddi mewn sgiliau hyfforddi, er mwyn rhoi cyfarwyddiadau da yn eu swyddi. Rydym yn gwneud llawer o waith ar sgiliau rhyngbersonol; yn dynodi anghenion ac yn datblygu rhaglenni penodol i ddelio â materion manwl iawn sydd angen sylw."

4.0 GWNEUD PENDERFYNIADAU

Mae'r bennod hon yn delio â:

- faint o gynllunio sy'n cael ei wneud ar gyfer hyfforddi a rôl adolygiadau perfformiad ac asesiadau sgiliau;
- pa ffactorau y bydd sefydliadau yn eu hystyried wrth benderfynu pa hyfforddiant i'w gynnig;
- pwysigrwydd pob un o'r ffactorau hyn i bob un o'r teipolegau;
- pa mor ddefnyddiol yw'r hyfforddiant, o safbwynt y cyflogwr, a pha mor fodlon ydynt arno;
- i ba raddau mae sefydliadau'n cynnal cyrsiau gloywi neu raglenni datblygu parhaus; ac
- i ba raddau y mae perchenogion a chyfarwyddwyr yn teimlo fod ganddynt yr arfau i wneud eu gwaith ac i wneud penderfyniadau ynglŷn â hyfforddi.

Tabl 4.1 Gwneud penderfyniadau yn ôl teipoleg

Ffactorau	Teipoleg 1	Teipoleg 2	Teipoleg 3	Teipoleg 4	Teipoleg 5
Adolygiadau perfformiad	Na (medd y rhan fwyaf o'r cyflogwyr)	Na (medd y rhan fwyaf o'r cyflogwyr)	Hanner y cyflogwyr	Ie (medd y rhan fwyaf o'r cyflogwyr)	Ie (yn ôl pob cyflogwr)
Perthnasedd/ ansawdd yr hyfforddiant	Pwysig iawn	Pwysig iawn	Pwysig iawn	Pwysig iawn	Pwysig iawn
Cost	Tipyn o rwystr	Pwysig	Llai pwysig os yw'r hyfforddiant yn berthnasol	Pwysig	Llai pwysig os yw'r hyfforddiant yn berthnasol
Amser i ffwrdd/cyfar staff	Tipyn o rwystr	Pwysig	Pwysig	Llai pwysig – gallu trefnu cyfar gan amlaf	Llai pwysig – gallu trefnu cyfar gan amlaf
Lleoliad Daearyddol	Pwysig iawn	Pwysig iawn	Pwysig	Pwysig	Pwysig
Amharodrwydd staff	Tipyn o rwystr	Tipyn o rwystr	Canfod atebion	Tipyn o rwystr	Canfod atebion
Dyrannu'r dysgu	Pwysig iawn	Pwysig iawn	Pwysig	Pwysig	Pwysig
Hyfforddiant gloywi	Ar sail ad-hoc	Ar sail ad-hoc	Mwy strategol	Mwy strategol	Mwy strategol

Mae tabl 4.1 isod yn dangos y prif ffactorau sy'n cael eu hystyried gan y gwahanol gyrff wrth benderfynu a fyddant yn cynnig hyfforddiant, a phwysigrwydd y gwahanol ffactorau i'r gwahanol deipolegau. Mae'r tabl hefyd yn nodi a gynhaliwyd adolygiadau perfformiad, gan bod hynny'n chwarae rôl bwysig mewn cynllunio ar gyfer hyfforddiant mewn llawer o'r sefydliadau.

4.2 Adolygiadau perfformiad

Mae lefel y defnydd a wneir o adolygiadau perfformiad yn dangos sut y mae gwahanol gyrff yn gwneud penderfyniadau mewn perthynas â hyfforddi a datblygu'r gweithlu. Yr oedd gan y rhan fwyaf o'r sefydliadau yn

Nheipoleg 4 a Theipoleg 5 agwedd strwythuredig iawn at wneud penderfyniadau ynglŷn â hyfforddi. I'r sefydliadau hyn, y man cychwyn wrth benderfynu pa hyfforddiant y dylid ei gynnig oedd i ganfod bwlch sgiliau ac anghenion hyfforddi yn seiliedig ar adolygiadau o berfformiad staff a defnyddio'r wybodaeth hon i ddatblygu cynlluniau hyfforddi.

"Mae gan pawb o'r staff bortffolio o'r hyfforddiant y maent wedi ei ddilyn – boed wedi ei achredu ai peidio, ac fel rhan o gynllunio'r hyfforddiant hwnnw byddant yn cael adolygiad blynyddol lle bydd eu hanghenion datblygu yn dod i'r amlwg…" Rheolwr Llinell, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

"Byddwn yn penderfynu pa raglen hyfforddi sydd eu hangen arnom trwy wneud dadansoddiad o'r hyfforddiant a'r sgiliau y byddwn eu hangen. Wedyn byddwn yn llunio manyleb o'r rhaglen ac amcanion ac yn gwahodd 3 neu 4 o ddarparwyr sefydledig i ddweud wrthym sut y bydden nhw'n darparu'r hyn yr ydym ei angen – i bob pwrpas byddwn yn mynd allan i dendr." Cyfarwyddwr, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

Mewn llawer o'r cyrff hyn bydd hyfforddiant yn cael ei ystyried yn rhan hanfodol o'r busnes, gyda chysylltiad agos â nodau'r busnes. Er enghraifft, mewn un corff yn Nheipoleg 5 roedd methu cyrraedd targedau yn amlygu bylchau yn sgiliau'r staff, ac roedd hynny'n cael ei drafod wedyn mewn cyfarfodydd arolygu staff bob tri mis. Yr oeddent hefyd yn mesur effeithiolrwydd hyfforddiant trwy edrych ar ffigurau perfformiad misol. Roedd gan y cwmni feini prawf caeth ar gyfer penderfynu a oeddent am gynnal hyfforddiant.

"Dydyn ni ddim ond yn cynnal hyfforddiant sy'n helpu'r cwmni i gyflawni ei amcanion. Os nad yw'n helpu'r cwmni i gyflawni ei amcanion dydyn ni ddim yn ei wneud o. Mae'n wastraff ar amser." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

Roedd cwmni arall yn Nheipoleg 5 yn pwysleisio pwysigrwydd adolygu cyfeiriad y busnes yn barhaus, ac asesu sut mae'n rhaid gweithredu er mwyn cynnal eu datblygiad.

"Mae'r busnes yn datblygu trwy'r adeg, mae newidiadau'n digwydd... fel tîm rheoli mae'n rhaid i chi eistedd yn ôl ac edrych ar beth ydyn ni'n ei wneud, i ba gyfeiriad yr ydym yn mynd a beth sydd raid i ni ei wneud i ddal at hynny." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Yn ogystal ag adolygiadau perfformiad blynyddol, roedd llawer o sefydliadau Teipoleg 5 yn asesu staff trwy ddefnyddio matrics sgiliau neu'n gofyn i'r staff gadw log Datblygu Proffesiynol Parhaus. Mewn un cwmni gweithgynhyrchu mawr, er enghraifft, roedd yn rhaid i'r staff ddangos eu bod wedi ennill sgiliau penodol er mwyn symud i fyny'r gyfradd tâl. Roedd y sgiliau'n cael eu monitro trwy ddefnyddio cronfa ddata, oedd hefyd yn cael eu defnyddio i ddarganfod pa sgiliau y dylai'r staff eu datblygu. Mae'r wybodaeth honno'n cael ei bwydo i adolygiad blynyddol y gweithiwr ac i gynllun datblygu hyfforddiant cyffredinol y cwmni.

Mewn cwmni gweithgynhyrchu mawr arall yn Nheipoleg 5, roedd matrics sgiliau ar gyfer pob rôl gwaith. Pan oedd angen hyfforddi'n cael ei ganfod, roedd cynllun hyfforddi'n cael ei lunio. Defnyddid sgoriau canran i ddangos sut yr oedd y gweithiwr yn datblygu ym mhob un o'r meysydd hyfforddiant nes eu bod yn 100% cymwys.

Roedd nifer fechan o gyrff yn Nheipoleg 4 a 5 oedd naill ai ddim yn cynnal adolygiadau perfformiad neu oedd ddim yn eu cynnal ar gyfer rhai swyddogaethau gwaith (er enghraifft staff swyddfa ond dim staff llawr y gwaith). Dywedodd rhai o'r cyflogwyr hyn eu bod yn sylweddoli bod cynnal adolygiadau perfformiad yn beth gwerthfawr a bwriadent gyflwyno asesiadau unigol i'r holl staff o gam i gam yn y dyfodol. Roedd cyflogwyr eraill yn dweud eu bod wedi ceisio sefydlu hynny ar gyfer eu holl staff ond nad oedd bob amser yn berthnasol i bob swydd (er enghraifft i staff llawr y gwaith).

Er bod y rhan fwyaf o'r cyflogwyr yn y teipolegau hyn yn cydnabod pwysigrwydd mesur effeithiolrwydd hyfforddiant, roedd rhai'n cydnabod nad oedd hynny'n digwydd bob amser, neu roedd yn cael ei wneud ar sail anffurfiol neu ad-hoc. Allan o 11 sefydliad oedd yn y teipolegau hyn, dim ond 3 oedd yn asesu'n ffurfiol pa mor effeithiol oedd yr hyfforddiant trwy ofyn i'r staff lenwi ffurflenni adolygu ar ôl hyfforddiant.

Ar y llaw arall dim ond un cyflogwr yn Nheipoleg 1 a dau gyflogwr yn Nheipoleg 2 oedd yn adolygu perfformiad, ac anffurfiol oedd eu hasesiad sgiliau. Gan hynny roedd penderfyniadau i hyfforddi yn broses adweithiol yn hytrach na rhagweithiol, gyda'r cyflogwyr yn disgwyl nes bod aelod o staff yn gofyn am gael mynd ar gwrs, neu'n disgwyl i ryw newidiadau ddigwydd yn eu diwydiant cyn cynnal hyfforddiant. Mae'r sylw isod gan un o gyflogwyr Teipoleg 1 yn dangos fod rhai cyrff yn teimlo nad oedd ganddynt unrhyw fwlch sgiliau, felly ni chredent fod angen unrhyw hyfforddiant.

"Ar hyn o bryd nid oes dim wedi newid yn y diwydiant felly welai ddim mantais i fynd ar gwrs…" Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

Mewn sawl achos, roedd cwmnïau yn Nheipolegau 1 – 3 yn teimlo nad oedd adolygiadau perfformiad yn berthnasol iddyn nhw am bod y cwmni mor fychan.

"Rydan ni'n ddigon bychan. Os bydden ni'n meddwl fod problem, neu fod rhywun yn gwneud yn eithriadol o dda, bydden ni'n dweud wrthyn nhw. Does dim angen adolygiadau perfformiad swyddogol pan nad oes 'mond wyth ohonoch." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Yn Nheipoleg 3 dim ond y cwmnïau a oedd yn rhan o sefydliadau mwy oedd yn cynnal adolygiadau perfformiad, neu oedd â strwythur ar gyfer asesu effeithiolrwydd hyfforddiant. Gan eu bod yn rhan o sefydliadau mwy roedd eu dull o weithredu a'u ffordd o feddwl ynglŷn ag adolygu perfformiad ac ynglŷn â phwysigrwydd asesu bylchau sgiliau yn debyg iawn i'r cwmnïau mwy yn Nheipolegau 4 a 5.

Er enghraifft, roedd un elusen bychan yn Nheipoleg 3, sy'n rhan o gorff ehangach, yn cynnal adolygiadau bob mis a chyfarfodydd tîm bob wythnos. Roedd hyn, ynghyd â'r adolygiad perfformiad blynyddol yn dangos lle roedd unrhyw fylchau sgiliau. Yn ystod y broses werthuso roedd y staff yn edrych ar siart ddatblygu a oedd yn nodi'r sgiliau y dylent eu datblygu yn ystod y flwyddyn nesaf. Ar ôl cael hyfforddiant roedd y staff yn llunio cynllun gweithredu ôl-gwrs i egluro sut y byddent yn rhoi'r hyfforddiant ar waith, ac roeddent yn cyfarfod bythefnos ar ôl yr hyfforddiant, i adolygu'r pwyntiau gweithredu ac i ystyried pa fudd a gawsant o'r hyfforddiant.

Roedd cwmni bach arall yn Nheipoleg 3 oedd yn rhan o fasnachfraint (franchise) genedlaethol. Roedd pawb o'r staff yn cael adolygiad blynyddol o'u perfformiad, oedd yn cynnwys tri chyfarfod – un i osod y rhaglen fel bob pawb yn glir beth oedd i'w drafod; yr adolygiad ei hun, lle roedd targedau'n cael eu gosod, a chyfarfod ôl-adolygiad i weld sut roedd y staff yn gweithio tuag at eu targedau. Y Brif Swyddfa oedd yn cynnal yr adolygiadau. Roedd y cwmnïau hefyd yn asesu effeithiolrwydd yr hyfforddiant.

"Asesu hyfforddiant? Mae'n rhaid i chi! Fel arall does dim pwynt eu hanfon ar y cwrs. Rydw i eisiau gwybod beth maen nhw wedi'i ddysgu a pha werth fydd hynny i'r busnes a, llawn mor bwysig, pa wybodaeth y gallant ei rannu gyda phawb arall." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

4.3 Perthnasedd ac ansawdd yr hyfforddiant

Yn nodweddiadol, perthnasedd ac ansawdd y cyrsiau hyfforddi oedd yn cael eu hystyried yn bwysig gan fusnesau. Os oedd cwrs hyfforddi yn cael ei ystyried yn amhriodol neu'n ddi-fudd i'r busnes, doedd o ddim yn cael ei gynnal. Roedd hyn yn arbennig o wir am sefydliadau bychan,

lle roedd ffactorau fel cost a chyfar staff yn golygu na fyddai hyfforddi'n digwydd o gwbl os na fyddai o fudd uniongyrchol i'r busnes.

"Mae'r testun yn allweddol – mae'n rhaid iddo fod yn berthnasol." Perchennog, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

"Os awn ni ar gwrs yn y dyfodol byddwn yn mynd er budd y cwmni. Os aiff y genod byddant yn mynd er budd y plant a'u budd eu hunain." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 2

"Mae'n bwysig cael y cwrs hyfforddi iawn. Mae'n rhaid cael cwrs sy'n cwrdd â'm hanghenion." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

I lawer o gwmnïau roedd perthnasedd y cyrsiau a'u gwerth i'r busnes yn bwysicach na'u cost. Roedd hyn yn arbennig o wir am gwmnïau yn Nheipoleg 3 a 5 lle roedd hyfforddiant defnyddiol y gellid gweithredu arno yn cael ei ystyried yn hanfodol o ran datblygu'r busnes.

"Rwy'n treulio llawer o amser yn ymchwilio i'r cwrs, fel bod y person a'r cwrs yn cyfateb i'w gilydd...yr unig reswm dros fynd yw cynyddu gwybodaeth y person sy'n gwneud y gwaith." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

4.4 Cost

Er bod cost yr hyfforddiant yn ffactor bwysig, roedd llawer o sefydliadau, yn arbennig rhai yn Nheipolegau 3 a 5 yn barod i dalu am gyrsiau os credent eu bod yn cael gwerth eu harian ac y gellid dangos bod yr hyfforddiant o fudd i'r busnes. Felly eilbeth oedd y gost yn aml.

"Nid yw cost yn ystyriaeth fawr os yw o fudd i mi ac i'r busnes." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 3

"Pe byddai cynllun yn cael ei roi o'n blaen byddwn yn edrych pa fudd fyddai hynny i'r cwmni a faint y mae'n debygol o gostio." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Mewn sefydliadau llai yn Nheipoleg 1 a 2 roedd cost hyfforddi yn golygu mai dim ond hyfforddiant mandadol a fynnir gan y gyfraith sy'n cael ei gynnal.

"Byddai'n ardderchog gallu anfon y merched a ni'n hunain ar fathau eraill o gyrsiau ond ar hyn o bryd dim ond yr hyn sy'n orfodol sy'n bosib." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 2

Roedd gan y rhan fwyaf o'r sefydliadau a gymerodd ran yn yr ymchwil ddiddordeb mewn hyfforddiant am ddim, ond dim ond os oedd:

- yn berthnasol i'w busnes;
- o ansawdd da; ac
- os gallent drefnu staff i gyfro.

"Pe byddai'r llywodraeth yn rhoi hyfforddiant am ddim byddwn yn mynd ar bob cwrs sydd ar gael, ac yn anfon y staff. Ond allai ddim fforddio talu amdano. Mae'n beth da dal ati i ddysgu mwy a mwy ond does 'na ddim llawer i'w gael allan yna i fusnesau bach sydd wrthi'n sefydlu'i hunain." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

Roedd un cwmni gweithgynhyrchu mawr oedd wedi llwyddo i gael nifer o gyrsiau NVQ am ddim yn gadarnhaol iawn ynglŷn â manteision hyfforddiant am ddim. Ystyriai'r cyrsiau NVQ di-dâl yn fendith mawr, gan fod y cwmni wedi gallu hybu mwy arnynt ymhlith y staff nag a fyddai'n bosibl fel arall.

"Gan ei fod am ddim, roedd yn ffantastig. Mae'n dangos i'r gweithwyr ein bod o ddifrif ynglŷn â'u datblygu – mae hynny'n helpu'n ofnadwy, yn arbennig ar adeg pan nad ydynt yn gweld bod dim yn cael ei dalu ar gyflogau." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+), Teipoleg 5

Roedd ysgol feithrin fechan yn Nheipoleg 2 o'r farn y dylai'r Llywodraeth fod yn darparu cyrsiau'n anelu at gyflawni ymrwymiadau statudol yn ddi-dâl i fusnesau bach fel nhw. Roedd llawer o gwmnïau bach yn cytuno y dylid darparu mwy o gefnogaeth.

"Dylai'r Cyngor Lleol ddarparu'r hyfforddiant, achos mae'n nhw'n mynd a digon o arian oddi arnan ni. Mae'r Adran Iechyd yr Amgylchedd yn ddigon parod i ddweud 'gwnewch hyn a gwnewch y llall' ond dydyn nhw ddim yn cynnig llawer o help ymarferol." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

"Mae'n nhw eisiau economi iach felly fe ddylen nhw ein cefnogi. Rydyn ni'n ceisio cadw'r wlad i fynd." Perchennog, Gweithgynhyrchu, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 2

"Byddwn yn dadlau y byddai'n werthfawr iawn iddynt ddarparu rhyw gymaint o gefnogaeth inni gan ein bod yn gwmni sydd â'n bryd ar fuddsoddi – rydan ni'n pwmpio llawer o arian i'r economi yma. Mae'n beth digon doeth bod Llywodraeth Cynulliad Cymru'n siarad gyda ni am yr hyn y gallen nhw ei wneud." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Roedd llawer o'r cyrff eisoes yn mynychu cyrsiau hyfforddi am ddim ac yn teimlo fod hyfforddiant am ddim yn fonws er na fyddai hynny'n effeithio llawer ar eu penderfyniad i gymryd rhan mewn hyfforddiant gan fod perthnasedd ac ansawdd yr hyfforddiant yn bwysicach. Roedd un sefydliad yn Nheipoleg 4 yn teimlo y gallai cyrsiau am ddim ddibrisio hyfforddiant, ac y dylai busnesau fod yn barod i dalu os oedd y cyrsiau o ansawdd uchel ac yn cynnig yr hyn yr oedd busnesau ei eisiau.

"Fyddai hyn ddim yn dylanwadu arna'i a dweud y gwir – mae o am ddim yn barod. Fe allai wneud hyfforddi yn fwy deniadol ond ni fyddai'n effeithio ar fy mhenderfyniad i anfon rhywun neu beidio. Os yw am ddim, bonws yw hynny." Cyfarwyddwr, Sector Cyhoeddus, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

"Os nad yw'r cyrsiau yn dda awn ni ddim arnyn nhw. Hyd yn oed os talwch chi'r ffi 100%, os nad ydyn nhw'n dda, wnawn ni mohonyn nhw." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

Roedd un sefydliad heb ddiddordeb o gwbl mewn hyfforddiant am ddim gan ei fod o'r farn y byddai hynny'n dibrisio hyfforddiant ac na fyddai'r hyfforddiant ar gael i'r bobl oedd ei angen.

"Rwy'n credu mai'r bobl anghywir fyddai'n cael yr hyfforddiant – ni fyddai ddim gwerth ei roi am ddim – gellid meddwl bod hynny'n dibrisio'r hyfforddiant ac rwy'n credu y dylai cwmniau sydd eisiau llwyddo wneud i'r hyfforddiant weithio." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 4

Roedd cael gafael ar arian ar gyfer hyfforddi yn fater o bwys i'r sector cyhoeddus a sefydliadau elusennol. Gan hynny roedd llawer o gyflogwyr yn gwario amser yn ceisio dod o hyd i arian er mwyn gallu talu am yr hyfforddi.

"Fi yw'r rheolwr prosiect ac rwy'n treulio'r rhan fwyaf o'm hamser yn ceisio codi arian, sydd ddim yn gall mewn ffordd... Fe ddylwn fod yn gweithio ar ehangu'r busnes." Rheolwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Cyllideb bitw iawn sydd ar gael ar gyfer hyfforddi, felly rydyn ni'n tueddu i dalu am gyrsiau o arian swyddi gwag, sy'n golygu bod rhaid hyfforddi ar yr union adeg y mae rhyddhau staff yn fwy anodd, gan eich bod yn brin o staff; ond y ffaith fod swydd yn wag sy'n rhoi cyfle i chi symud arian i dalu am beth o'r hyfforddiant." Rheolwr Llinell, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

4.5 Cyfar staff

Roedd y broblem o fethu cael staff i gyfro pan oedd hyfforddiant yn digwydd yn fater a godwyd gan nifer o sefydliadau bychan a micro. Naill ai roedd y gweithwyr eraill yn gorfod gweithio mwy o oriau i gyfro dros yr aelod staff oedd i ffwrdd, neu byddai aelod o staff dros dro yn cael ei gyflogi, oedd yn ychwanegu at gost yr hyfforddiant. Mewn rhai diwydiannau, megis gweithio gyda phlant yn gorfod cadw cymhareb ofynnol o staff a chleientiaid, oedd yn golygu nad oedd dewis ond cyflogi aelod arall o staff.

"O safbwynt masnachol nid yw mor hawdd â hynny rhoi wythnos i ffwrdd. Dydyn ni ddim yn cael mwy o gyfar, dim ond gorfod gweithio mwy o oriau. Nid yr arian sy'n bwysig ond yr amser." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

"Mae'n rhaid iddo ddigwydd ar amser tawel, gan bod rhaid i ni drefnu cyfar, ac wrth gwrs mae'n rhaid i ni dalu'r genethod sydd ar y cyrsiau a thalu am rywun i gyfro drostynt." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (5-9 o staff), Teipoleg 2

"Yr amser sy'n cael ei dreulio ar y cyrsiau a'r gost – mae'r ddeubeth yn tueddu i fynd law yn llaw – mae'r rhain yn ystyriaeth o bwys... mae rhai gwasanaethau yn gorfod darparu cyfar – mae athrawon yn gorfod darparu cyfar. Os yw'n swydd gofal mae'n rhaid i chi gael cyfar." Cyfarwyddwr, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

Un o'r atebion oedd gan fusnesau bach i'r sefyllfa hon oedd anfon un aelod o staff ar gwrs hyfforddi fel y gallai wedyn rannu'r wybodaeth gyda gweddill y staff. Dywedodd un neu ddau o gyflogwyr fod yn well ganddynt gyrsiau hyfforddi byrrach ond dwysach, yn para diwrnod neu ddau, yn hytrach na chyrsiau hirach oedd yn mynnu mwy o amser i staff llanw.

Gyda sefydliadau mwy, roedd cyfar staff yn llai o broblem, yn arbennig i sefydliadau oedd yn ffafrio gweithlu aml-sgiliau. Serch hynny, pan oedd y cwmni'n brysur roedd yn fwy anodd rhyddhau staff i'w hyfforddi.

"Lle mae'n dod yn anodd i ni, os ydym yn brysur iawn yn yr adran gynhyrchu mae'n golygu na allwn ni ryddhau staff i gael hyfforddiant wrth eu gwaith gan fod pawb wrthi'n brysur fel ag y mae, yn canolbwyntio ar gael y cynnyrch allan drwy'r drws ac yn y blaen. Pan rydan ni'n mynd trwy gyfnodau tawel, dydan ni ddim mewn gwirionedd yn gwneud y cynnyrch felly dydan ni ddim yn gallu hyfforddi. Mae'n fater o gael y cydbwysedd iawn." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

4.6 Lleoliad daearyddol

Soniodd nifer o'r cyrff a gymerodd ran yn yr ymchwil am leoliad daearyddol yr hyfforddiant. Roedd llawer ohonynt yn gorfod anfon eu staff ar gyrsiau hyfforddi yn Lloegr, gan mai ar lefel genedlaethol (y Deyrnas Unedig) yn unig yr oedd hyfforddiant ar gael ar gyfer eu proffesiwn neu ddiwydiant penodol nhw.

"Y rheswm rwy'n defnyddio hyfforddiant y pencadlys yw ei fod yn dda, mae o wedi ei saerniö'n arbennig ar ein cyfer ac mae'n werth yr arian. Yr unig broblem yw ei fod yn Llundain. Felly rwy'n gorfod rhyddhau pobl am ddau ddiwrnod o deithio a dwy noson mewn gwesty, felly mae'n ddigon drud yn y diwedd." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Roedd rhai sefydliadau yn teimlo bod eu lleoliad daearyddol yn golygu nad oedd cymaint o gyfle i fynd ar gyrsiau hyfforddi ffurfiol am bod darpariaeth o ansawdd dda mor brin.

"Mae'n daearyddiaeth ni yn rhwystr i ni gael mynediad i hyfforddiant... O bosib, mae'r pellter yn golygu nad ydym yn cael cymaint o hyfforddiant ag y dylem ei gael." Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Rydyn ni filltiroedd o bobman. Byddai'n llawer haws tasan ni'n nes at Wolverhampton. Mae'n anodd dod o hyd i'r cwrs iawn sydd wedi ei anelu'n union at y busnes hwn... Rhaid i chi chwilio am y peth rydych chi ei eisiau." Rheolwr Llinell, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

"Ein cwyn fwyaf ni yw mai Bryste yw'r lle agosaf pan fydd cyrsiau'n cael eu trefnu ar raddfa genedlaethol, ac mae hynny'n dair awr i ffwrdd... Dyna pam mae'r gyfundrefn leol mor dda, am ei bod yn dod â'r pynciau cenedlaethol i farchnad leol am bris rhesymol iawn." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

"Mae'n barn am hyfforddiant yng Nghymru yn isel iawn. Mae'n rhy lleol a chyfyng ei orwelion, a does gennych chi ddim gwybodaeth arbenigol." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

4.7 Amharodrwydd staff

Dywedodd nifer o gyrff bod y staff yn hwyrfrydig i gymryd rhan mewn cyrsiau hyfforddi ffurfiol, yn arbennig ymhlith staff hŷn neu staff gweinyddol. Roedd rhai sefydliadau yn teimlo nad oedd ganddynt ddiwylliant o ddysgu'ch hunan a datblygu parhaus a bod hynny'n rhwystr y byddai'n rhaid iddynt ddod drosto. Dyma rai enghreifftiau o gwmnïau a gododd y mater hwn:

- Cwmni gweithgynhyrchu o faint canolig yn Nheipoleg 4: "Mae rhai o'r hogiau sy'n gwneud dim mwy na dal ati, mae'n bosib eu bod ar ddiwedd eu gyrfa a does ganddyn nhw ddim diddordeb mewn hyfforddi."
- Cwmni gweithgynhyrchu mawr yn Nheipoleg 5: "Un her yr ydym yn ei hwynebu yw sadrwydd eithriadol ein gweithlu a'n rheolwyr. Y gwendid yw bod pobl yn gyffredinol yn gwneud y tro â'r sgiliau y buont yn eu defnyddio am amser maith ac mae pobl yn tueddu i roi'r gorau i ddysgu pethau newydd yn eu 30au. Mae'n anodd eu cael nhw i newid, yn arbennig yn ddiwylliannol."
- Sefydliad sector cyhoeddus mawr yn Nheipoleg 4: "Mae amharodrwydd i ddysgu yn un o'r rhwystrau allweddol i ddysgu – neu amharodrwydd i gyfaddef nad ydynt yn gwybod. Rydyn ni eisiau iddynt weld y cyfleoedd sydd mewn dysgu – a mynd yn ôl i ddysgu wrth y gwaith, ond mae pobl yn dysgu drwy'r amser – tasan nhw ddim ond yn sylweddoli hynny!"
- Cwmni adeiladu maint canolig yn Nheipoleg 5: "Mae'r Rheolwr Eiddo yn dweud nad oes angen unrhyw hyfforddiant arno, ond rydyn ni'n dweud y byddai gwella 10% ar reoli amser yn gwella rhwng 30 a 40 y cant ar ei werthiant. Felly rydyn ni wedi dod yn erbyn y math yna o rwystr. Maen nhw'n meddwl ei fod yn ymosodiad personol arnynt."

Er bod llawer o gwmnïau wedi dweud bod amharodrwydd y staff yn rheswm pam roedd rhai gweithwyr ddim yn cael hyfforddiant, roedd nifer o gyrff yn Nheipoleg 3 a 5 yn gweithio'n galed i gael atebion. Ateb un cwmni i ddifaterwch aelod hŷn o'r staff oedd annog staff ar bob lefel i gael eu hyfforddi. Roedd hyn yn rhannol oherwydd rheoliadau newydd, oedd yn mynnu bod pob cwmni yn y diwydiant penodol hwnnw yn gorfod profi bod pawb o'r staff yn gymwys ac wedi eu hyfforddi'n llawn. O ganlyniad, roedd y cwmni yn annog pob aelod o'r staff i gael hyfforddiant ac yr oedd pawb yn gymwys i gael wythnos i ffwrdd y flwyddyn i ymgymryd â hyfforddiant o'u dewis.

"Aelod o staff yn ei 50au oedd yr hynaf mae'n debyg, dipyn bach yn geidwadol ei ffordd – paid â dweud wrthyf i sut i wneud fy ngwaith a phethau felly – ond erbyn hyn mae o'n ddyn yswiriant wedi ei ail eni. Mae o wedi gwneud ei gwrs ac yn awr mae'n mynd am arholiad lefel uchel arall." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

Mewn sefydliad arall roeddent wedi cyflwyno mwy o hyfforddi anffurfiol seiliedig ar sgiliau yn lle cael cyrsiau hyfforddi ffurfiol.

"Yn draddodiadol rydyn ni wedi cael problemau gyda'r math o weithiwr sydd gennyn ni yma. Dydyn nhw ddim eisiau mynd o'r lle gwaith i'r coleg. Mae rhai o'r dynion hŷn wedi bod allan o'r gyfundrefn addysg am flynyddoedd lawer a dydyn nhw ddim eisiau derbyn addysg o gwbl, heb sôn am orfod sefyll arholiad. Byddai eu gorfodi i wneud y math yna o hyfforddi yn groes i'n diwylliant ni. Felly bu'n rhaid i mi drefnu hyfforddiant y maen nhw'n gyfforddus ag ef, sy'n rhoi sgiliau iddynt yn hytrach na chymwysterau." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

Llwyddodd cwmni arall i hybu cyrsiau NVQ, oedd yn siwtio eu staff yn iawn, gan eu bod yn fwy galwedigaethol ac yn haws gwneud lle iddynt rhwng ymrwymiadau eraill tu allan i'r gwaith.

"Mae rhai o'r staff eisiau symud yn eu blaenau, ond mae meddwl am fynd i'r coleg yn eu dychryn am eu bywyd gan nad oedd ganddynt lawer o gymwysterau yn dod o'r ysgol – ac mae gan lawer ohonynt deuluoedd ifanc a fydden nhw ddim yn gallu trefnu amser i wneud eu haseiniadau a'u traethodau a'r math yna o beth. Dydi'r peth jyst ddim yn ymarferol. Felly roedd yr NVQ yn ffordd o roi'r un math o ddatblygiad iddynt." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Cododd un neu ddau o sefydliadau'r cwestiwn o amharodrwydd rheolwyr llinell neu staff uwch i adael i'w staff gymryd rhan mewn hyfforddi. Roedd y cyfarwyddwyr yn credu mai'r rheswm am hyn oedd bod ganddynt dargedau i'w cyflawni, felly doeddan nhw ddim eisiau bod yn brin o staff. Hefyd roeddent yn teimlo dan fygythiad wrth i bobl sy'n atebol iddynt ennill mwy o sgiliau.

"Weithiau mae'n bosib bod rhai arweinwyr tîm yn teimlo bod y bobl oddi tanynt wedi cael eu hyfforddi'n well na nhw ac y gallent fod yn fygythiad iddynt." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Roedd sefydliad arall o'r farn bod amharodrwydd rheolwyr i adael i'w staff fynd am hyfforddiant yn rhwystr go iawn i ddatblygu'r tîm ymhellach.

"Maen nhw'n gwarchod eu patsh eu hunain a gall hynny fod yn rhwystr mawr i hyfforddi." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 4

Ar yr un pryd roedd llawer o reolwyr yn fwy tebygol o dderbyn fod angen hyfforddiant arnyn nhw'u hunain, er mwyn cadw'r gwahaniaeth rhwng y gwahanol lefelau sgil.

4.8 Dyrannu'r dysgu

I'r rhan fwyaf o'r sefydliadau a gymerodd ran yn yr ymchwil hwn, penderfynu pa staff fyddai'n cael hyfforddiant oedd yn cael ei ystyried olaf, ar ôl ystyried ffactorau eraill fel ansawdd a pherthnasedd, cost ac amser staff. Ar gyfer rhai sefydliadau micro a bach, yn arbennig yn Nheipolegau 1 a 2, dim ond hyfforddeion oedd yn cael mynd am hyfforddiant, oherwydd cyfyngiadau ariannol ac oherwydd yr ymdeimlad y byddai llai o ofynion hyfforddi gan aelodau eraill o staff.

"Yn ein sefyllfa ni gyda dim ond un hyfforddai mae'n hawdd iawn penderfynu pwy gaiff ei hyfforddi." Cyfarwyddwr, Sector Cyhoeddus, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

Mewn sefydliadau lle mae cyllid yn ystyriaeth bwysig roedd rheolwyr yn aml yn gorfod blaenoriaethu staff fyddai'n cael eu hyfforddi.

"... gan fod adnoddau'n brin mae'n bosib y byddwn yn talu i hyfforddi un MSc eleni a byddai'n rhaid i'r rheolwr llinell flaenoriaethu a dweud wrth y staff, edrychwch, allwn ni ddim neilltuo cyllid ar eich cyfer eleni, ond fe wnawn ni y flwyddyn nesaf." Rheolwr Llinell, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

4.9 Cyrsiau Gloywi

Roedd y rhan fwyaf o sefydliadau yn cydnabod gwerth cyrsiau gloywi neu ddatblygu parhaus er mwyn:

- cadw i fyny â datblygiadau yn y diwydiant;
- cydymffurfio â deddfwriaeth;
- parhau i ddatblygu staff;
- cadw staff yn well; a/neu
- gwella'r gwasanaeth a dod yn fwy cost effeithiol.

"Fedrwch chi ddim fforddio gorffwys ar eich rhwyfau gan bod defnyddiau a dulliau gweithredu'n newid; mae'n broses barhaus o ddysgu." Cyfarwyddwr, Sector Cyhoeddus, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

Yn Nheipolegau 1, 2, a 4, doedd cyrsiau gloywi ddim yn fater strategol, roeddent yn digwydd ar sail ad hoc yn ôl yr angen. Roedd sefydliadau dysgu mwy blaengar yn Nheipolegau 3 a 5 yn fwy tebygol o annog datblygu parhaus.

"Mae (hyfforddiant) yn rhan bwysig o'n cadw ni'n gyfoes ac o ddarparu gwasanaeth da... mae'n rhan o anelu at arferion gorau mewn darparu gwasanaeth." Cyfarwyddwr, Elusen, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

4.10 Anghenion a phersbectif y Perchennog/Cyfarwyddwr ei hun

Cymysg oedd barn perchenogion a chyfarwyddwyr ynglŷn â'u gallu eu hunain i wneud eu gwaith. Mewn rhai achosion, yn arbennig yn Nheipoleg 1, roeddent yn teimlo nad oedd angen hyfforddiant arnynt gan eu bod wedi cael eu hyfforddi'n llawn yn barod, ac am na fu unrhyw newid diweddar yn eu diwydiant. Roedd un perchennog yn dweud y byddai'n disgwyl nes y byddai aelodau eraill o'r staff yn tynnu sylw at ryw fan gwan.

"Ar hyn o bryd does dim wedi newid yn y diwydiant felly welai ddim pa fantais fyddai mynd ar gwrs ar hyn o bryd. Ond pe bai pethau'n newid, pe bai technoleg yn newid, yna byddwn yn mynd ar gwrs gloywi." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

Roedd cyfarwyddwyr eraill yn cydnabod fod ganddynt sgiliau oedd angen eu datblygu a bod ffactorau fel diffyg amser neu gost wedi eu cadw rhag mynd am hyfforddiant.

"Rwy'n teimlo fy mod yn eithaf parod, ond mae rhai meysydd lle mae fy mhrofiad yn llai... Nid wyf yn teimlo fod gen i'r holl sgiliau sydd eu hangen." Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Hefyd roedd rhai yn teimlo mai eu rôl nhw oedd datblygu pobl eraill, felly nid oeddent yn ystyried eu hanghenion datblygu eu hunain lawn cymaint ag y dylent.

"Rwy'n tueddu i ganolbwyntio ar ddatblygiad pobl eraill yn hytrach na'm datblygiad fy hun, dyna fy ffordd naturiol o weithio rwy'n credu. Ond mae cost yn ffactor arall gan fy mod yn dod o dan gyllid yr adran Adnoddau Dynol, sydd â chyllideb ddigon cyfyng... Rydan ni'n tueddu i edrych ar gyrsiau am ddim er mwyn diweddaru'n gwybodaeth. Mae hynny'n tueddu i fynd dan fy nghroen ar brydiau. Ond taswn i eisiau gwthio i gael rhywbeth go iawn rwy'n gwybod y byddai'r rheolwr yn fy nghefnogi, yn arbennig os byddai'n gwneud ei farc yma..." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Roedd rhai o'r perchenogion/cyfarwyddwyr a gymerodd ran yn yr ymchwil yn cyfaddef nad oeddent yn teimlo fod ganddynt yr adnoddau i wneud penderfyniadau ynglŷn â dysgu a hyfforddi. Roedd cyfarwyddwr cwmni bychan o gyfreithwyr yn Nheipoleg 1 yn cyfaddef bod angen hyfforddi'r staff ysgrifenyddol ond nid oedd yn sicr beth roeddent ei angen.

"Rwy'n credu y byddai'r staff ysgrifenyddol yn cael budd allan o hyfforddiant. Ond os gofynnwch i mi beth sydd ei angen, wn i ddim... Rydym yn meddwl am hyfforddi yn y maes hwn ond byddwn yn troi'n meddyliau fwy at hynny y flwyddyn nesaf, ond i ni gael rhywun i afael yn ein llaw pan fyddwn yn gwneud hynny." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

Roedd rhai perchenogion/cyfarwyddwyr yn teimlo bod eu diffyg sgiliau rheoli eu hunain yn atal eu busnes rhag tyfu.

"Rydan ni angen llawer o fewnbwn ar reoli dilyniant. Rydan ni'n tyfu'n gyflym ac mae angen strwythurau rheoli o danom ond dydan ni ddim yn gwybod sut i'w rheoli felly mae hynny'n ein hatal rhag tyfu." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

4.11 Persbectif rheolwyr llinell

Mewn llawer o achosion roedd y rheolwr llinell wedi cael mwy o fudd o hyfforddiant na'r cyfarwyddwr a gyfwelwyd yn yr un cwmni. Roedd hyn yn aml am bod y cyfarwyddwr mewn rôl fwy strategol ac os oeddent yn gyfrifol am hyfforddi yn y sefydliad roeddent yn fwy tebygol o ganolbwyntio ar anghenion hyfforddi staff eraill na'r eiddo'u hunain. Ar y llaw arall roedd y rheolwr llinell yn tueddu i fod â rôl fwy gweithredol lle roedd rhaid cael hyfforddiant er mwyn iddynt allu gwneud eu swydd o ddydd i ddydd. Ym mhob cyfweliad dywedodd y rheolwyr llinell bod eu cwmni wedi eu cefnogi trwy hyfforddi a'u bod wedi cael digon o hyfforddiant i allu gwneud y gwaith.

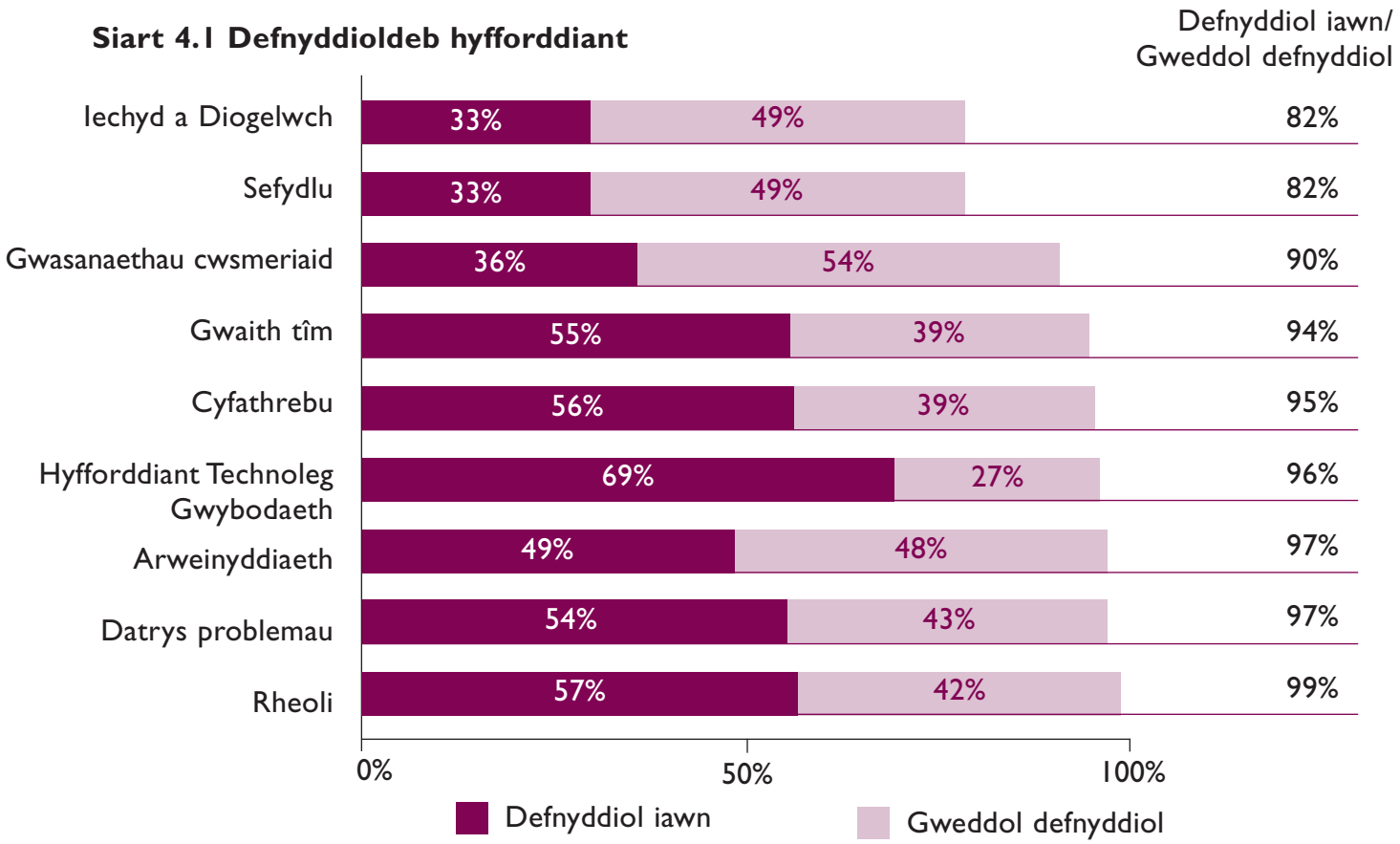
Mae'r canlynol yn enghreifftiau o brofiadau dysgu'r rheolwyr llinell pan oeddent yn gweithio i'w cyflogwyr presennol:

- Eglurodd rheolwr llinell mewn cwmni gweithgynhyrchu canolig (10-99 o staff) yn Nheipoleg 5 sut yr oedd wedi cael budd allan o ystod eang o hyfforddiant wrth y gwaith a sut y cafodd hyfforddiant generig megis iechyd a diogelwch, yn ogystal â chyrsiau mwy addas i'r sector penodol lle gweithiai. Yr oedd hefyd wedi bod ar gwrs hyfforddi arweinydd tîm a'i weld yn ddefnyddiol iawn.
- Mewn cwmni gweithgynhyrchu canolig (10-99 o staff) yn Nheipoleg 4, roedd y rheolwr yn teimlo fod y cwmni wedi ei hyfforddi'n ddigonol ar gyfer ei swydd, gan dalu drosto i fynd ar gyrsiau Sefydliad y Rheolwyr (IoM) yn ogystal â chwrs MSc.
- Mewn cwmni sector cyhoeddus mawr (100+ o staff) yn Nheipoleg 4 roedd y rheolwr llinell wedi cymryd rhan mewn rhaglen PP+ (Cynllunio Perfformiad +) oedd yn anelu at safoni gweithdrefnau rheoli da ar draws y sefydliad cyfan. Hefyd roedd y sefydliad wedi talu drosti i ddilyn NVQ Lefel 5, a oedd wedi diweddaru ei sgiliau rheoli a'i helpu hi i sylweddoli "fy mod yn gallu gwneud fy ngwaith... mae wedi fy helpu i wneud yn siŵr fy mod ar y trywydd iawn."
- Mewn cwmni gweithgynhyrchu mawr yn Nheipoleg 5 (100+ o staff) roedd y rheolwr llinell yn teimlo ei fod wedi cael ei hyfforddi'n dda i gyflawni ei rôl a bod y cwmni wedi ei gefnogi a'i annog i ddysgu. "Do, yn bendant mae'r cwmni wedi fy nghefnogi i. Rydw i wedi gwneud MSc mewn rheoli gweithgynhyrchu a'r cwmni noddodd fi i wneud hynny, felly fedrai ddim cwyno."

4.12 Persbectif y staff

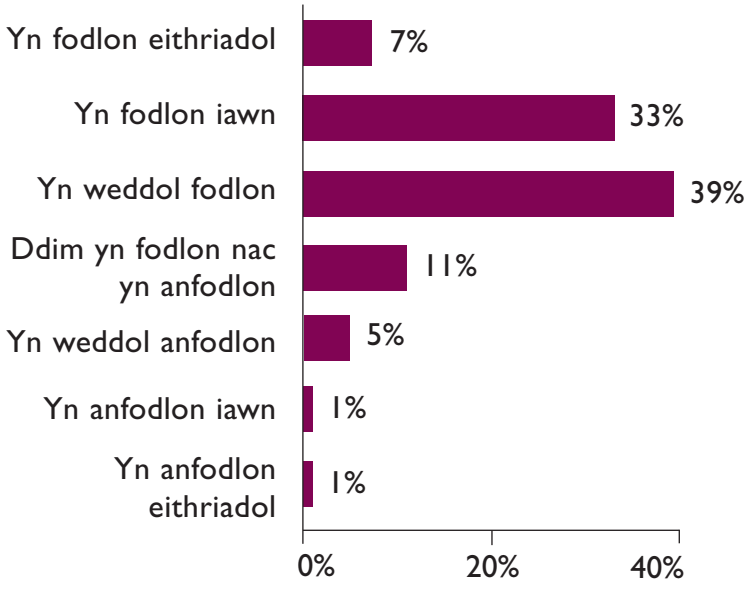
Roedd yr holiadur yn gofyn i staff ddweud pa mor ddefnyddiol y bu'r hyfforddiant a gawsant. Mae Siart 4.1 yn dangos pa mor ddefnyddiol yr oedd yr ymatebwyr yn ystyried yr hyfforddiant a gafwyd. Roedd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr yn teimlo bod y cyrsiau hyfforddi a gawsant wedi bod yn ddefnyddiol iawn neu'n weddol ddefnyddiol, er eu bod yn gweld hyfforddiant iechyd a diogelwch a sefydlu staff yn llai defnyddiol na mathau eraill o hyfforddiant.

Siart 4.1 Defnyddioldeb hyfforddiant



Sylfaen: Pob ymatebydd sydd wedi cymryd rhan mewn hyfforddiant

Siart 4.2 Bodlonrwydd cyffredinol gyda'r profiad dysgu/hyfforddi a gafwyd gyda'r cyflogwr presennol



Sylfaen: Pob ymatebydd (n=299)

Hefyd gofynnwyd i'r staff pa brofiad dysgu oedd wedi bod fwyaf defnyddiol iddynt gyda'u cyflogwyr presennol. Y profiadau dysgu mwyaf defnyddiol oedd:

- Hyfforddiant cyfrifiaduron/technoleg gwybodaeth (11%);
- Dysgu a hyfforddi wrth y gwaith (10%);
- Hyfforddiant defnyddiol oedd yn eu galluogi i wneud eu gwaith yn well neu i weithio yn fwy effeithlon (9%).

Y profiadau dysgu lleiaf defnyddiol oedd:

- Sefydlu staff (11%);
- Cyrsiau/ hyfforddiant oedd ddim yn berthnasol i'm gwaith (7%).

Roedd hyn yn cadarnhau barn y cyflogwr mai hyfforddiant sy'n adlewyrchu pwrpas y swydd neu sy'n berthnasol i'r sefydliad sy'n cael ei werthfawrogi fwyaf.

Mae'r siart isod (Siart 4.2) yn dangos pa mor fodlon yn gyffredinol oedd yr ymatebwyr gyda'u profiad o ddysgu/hyfforddi gyda'u cyflogwr

presennol. Roedd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr (79%) yn fodlon iawn neu'n weddol fodolon. Yn gyffredinol, mae lefelau bodlonrwydd yn uchel ymhlith staff newydd (51% yn fodlon eithriadol/ bodlon iawn) ond gostyngiad sylweddol gyda staff a fu'n gweithio gyda'r cwmni am fwy na blwyddyn (ar gyfartaledd roedd 40% yn fodlon eithriadol neu'n fodlon iawn). Roedd yr ymatebwyr oedd wedi bod ar hyfforddiant yn ystod y 12 mis diwethaf yn fwy tebygol o fod yn fodlon eithriadol neu'n fodlon iawn (44%) mewn cymhariaeth â'r staff oedd heb fod (30%) sy'n awgrymu fod difaterwch neu ddiffyg ymwybyddiaeth o'r hyfforddiant sydd ar gael yn effeithio ar fodlonrwydd.

Gofynnwyd i'r staff pa sgiliau yr hoffent eu gwella trwy a) hyfforddiant wrth y gwaith neu b) hyfforddiant ffurfiol. Y prif sgiliau yr hoffent eu gwella trwy hyfforddiant wrth y gwaith oedd:

- Sgiliau Tech. Gwyb. Cyffredinol (30%)
- Gwaith Tîm (24%)
- Sgiliau Cyfathrebu (24%)
- Datrys Problemau (20%)
- Rheoli (19%)
- Arweinyddiaeth/symbylu (19%)

Y prif sgiliau yr hoffent eu gwella trwy hyfforddiant ffurfiol oedd:

- Sgiliau Tech. Gwyb. Cyffredinol (33%)
- Arweinyddiaeth/symbylu (23%)
- Iaith Gymraeg (22%)
- Rheoli (21%)

Roedd 32% o'r ymatebwyr yn dweud bod sgiliau swydd-benodol yr hoffent eu gwella. Pan ofynnwyd iddynt pa sgiliau swydd-benodol, dywedodd 14% sgiliau Tech. Gwyb. a 10% sgiliau rheoli. Dywedodd llawer o gyfarwyddwyr hefyd bod sgiliau rheoli yn rhai yr oedd angen eu gwella. Roedd 6 allan o 10 o'r ymatebwyr (60%) eisiau gwella'u sgiliau swydd benodol trwy hyfforddiant ffurfiol wrth y gwaith, roedd yn well gan 24% sesiynau hyfforddi ffurfiol ac roedd yn well gan 14% hyfforddiant wrth y gwaith yn unig.

Roedd barn y gweithwyr ynglŷn â phwy ddylai ddarparu hyfforddiant ffurfiol yn rhannu'n gyfartal, fwy neu lai, rhwng y rhai oedd eisiau i'r cyflogwr redeg y cyrsiau (45%) a'r rhai y byddai'n well ganddynt weld rhyw gorff arall yn eu cynnal (42%). Roedd staff rhan amser yn fwy tebygol o fod eisiau i'r cyflogwr redeg y cyrsiau (53% o gymharu â 42% o'r staff llawn amser). Roedd merched a phobl rhwng 25 a 34 oed yn fwy tebygol o fynd am gyrsiau a redir gan y cyflogwr hefyd (48% o'r naill garfan a 52% o'r llall).

Roedd yn well gan hanner yr ymatebwyr bod cyrsiau'n cael eu cynnal oddi ar y safle (48%) o gymharu â 40% a fyddai'n dewis cyrsiau a gynhelir yn y gwaith. Fel y gellid disgwyl, roedd staff rhan amser yn fwy tebygol o fynd am gyrsiau ar y safle (551%). Fel y mae pobl yn symud o un grŵp oedran i'r llall maent yn troi fwy oddi wrth hyfforddiant oddi ar y safle, a byddai'n well gan 60% o'r grŵp oedran 45+ gael hyfforddiant yn y gwaith.

Gofynnwyd i'r staff beth fyddai'n rhoi anogaeth iddynt i fynd am fwy o ddysgu neu hyfforddiant yn y gwaith. Dangosir eu hymateb yn nhabl 4.2.

Tabl 4.2 Ffactorau sy'n annog staff i ymgymryd â mwy o ddysgu/hyfforddiant

Sylfaen: Pob ymatebydd (299)	%
Bod dysgu/hyfforddiant yn arwain at gymhwyster cydnabyddedig	67
Bod fy nghyflogwr yn cynnig dysgu/hyfforddiant perthnasol	65
Bod fy nghyflogwr yn rhoi amser i ffwrdd o'r gwaith ar gyfer dysgu/hyfforddi	62
Bod fy nghyflogwr yn talu am fy hyfforddi	60
Bod rhywun i gyfro fy llwyth gwaith tra'n dysgu/hyfforddi	45
Bod gen i fwy o wybodaeth am y math o ddysgu/hyfforddi a gynigir	43
Bod llai o bwysau gwaith arna'i	42
Bod dysgu/addysgu yn cael ei ddarparu mewn ffordd sy'n gweddu i'm ffordd i o ddysgu	42
Fy mod yn gallu dysgu/hyfforddi fesul cam yn hytrach na phopeth yr un pryd	33

Tabl 4.3 Lefelau cytuno gyda datganiadau o agwedd at ddysgu/hyfforddi

Datganiad o agwedd	Cytuno'n gryf	Cytuno	Cyfanswm yn cytuno	Anghy-tuno	Ni wn
Sylfaen: Pob ymatebydd (299)	%	%	%	%	%
Fy nghyfrifoldeb i yw dweud wrth fy rheolwr llinell beth yw fy anghenion dysgu/hyfforddi	34	58	92	4	4
Dylai fy nghyflogwr ddarparu cyfleoedd dysgu/hyfforddi i'm helpu i wneud fy swydd yn well	38	52	90	5	5
Fy nghyfrifoldeb i yw gwybod beth yw fy anghenion dysgu/hyfforddi	24	62	86	10	4
Mae fy nghyflogwr yn fy annog i ymgymryd â dysgu/hyfforddi	15	60	76	19	5
Rwy'n derbyn digon o hyfforddiant i allu gwneud fy swydd yn iawn	10	57	66	26	8
Mae fy rheolwr llinell yn adolygu fy anghenion dysgu/hyfforddi gyda mi yn rheolaidd	15	50	65	23	5
Mae fy rheolwr llinell yn gwybod sut rwy'n hoffi dysgu	6	39	45	38	16
Rwy'n teimlo fod fy nghyflogwr yn pwyso gormod arna'i i gael fy nysgu/hyfforddi	1	3	4	91	5

Dywedodd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr bod eu hanghenion dysgu/hyfforddi yn cael eu canfod trwy werthuso (67%) neu trwy sgyrsiau anffurfiol gyda'u rheolwr llinell (58%) Ond roedd bron i 6 allan o 10 a ymatebodd yn darganfod drostynt eu hunain beth oedd eu hanghenion hyfforddi (58%). Roedd lleiafrif bychan (8%) yn dweud nad oedd eu hanghenion dysgu/hyfforddi yn cael eu hadnabod. Dywedodd bron pawb o'r ymatebwyr (91%) y byddent yn mynd at eu rheolwr llinell i drafod anghenion dysgu/hyfforddi yn y gwaith.

Gofynnwyd i staff i ba raddau yr oeddent yn cytuno â nifer o ddatganiadau yn ymwneud â dysgu a hyfforddi. Mae eu hatebion yn nhabl 4.2.

Er bod y rhan fwyaf o'r staff yn cytuno mai eu cyfrifoldeb nhw oedd dweud wrth y rheolwr beth oedd eu hanghenion hyfforddi (92%), roedd canran llai o'r farn mai eu cyfrifoldeb nhw oedd canfod eu hanghenion hyfforddi (86%). Er bod 9 allan o bob 10 ymatebwr (90%) yn cytuno y dylai'r cyflogwyr roi cyfleoedd iddynt i'w helpu i wneud y gwaith yn well, yn ymarferol dim ond eu tri-chwarter (76%) oedd yn teimlo eu bod yn cael eu hannog gan y cyflogwr i ymgymryd â dysgu/hyfforddiant. Rhwng pawb, nid oedd chwarter yr ymatebwyr yn cytuno eu bod yn cael digon o hyfforddiant i wneud eu gwaith yn iawn, a dim ond 10% oedd yn cytuno'n gryf gyda hynny. Yr oedd yn arwyddocaol nad oedd bron i 4 o bob 10 (38%) yn cytuno bod eu rheolwr llinell yn deall sut yr oeddent yn hoffi dysgu.

5.0 Y DDARPARIAETH HYFFORDDI

Mae'r bennod hon yn delio â'r:

- ddarpariaeth ddysgu sydd ar gael i sefydliadau (trwy gyllid cyhoeddus neu breifat);
- nodweddion hyfforddiant da a hyfforddiant gwael; a
- bylchau yn y ddarpariaeth.

5.1 Crynodeb

Roedd gwybodaeth ac ymwybyddiaeth am y ddarpariaeth hyfforddi oedd ar gael yn uwch wrth i'r teipolegau fynd yn fwy. Roedd sefydliadau yn Nheipoleg 1 yn debyg o fod â llai o wybodaeth, a sefydliadau yn nheipolegau 3 i 5 yn fwy tebygol o weithio mewn partneriaeth â nifer o ddarparwyr er mwyn sicrhau bod eu hyfforddiant mor werthfawr ag y bo modd.

Teipoleg 4/5 Teipoleg 3 Teipoleg 2 Teipoleg 1	Gwybodaeth ac ymwybyddiaeth o'r ddarpariaeth hyfforddi yn cynyddu wrth fynd trwy'r gwahanol deipolegau

Y ffactor oedd yn cael ei nodi amlaf fel nodwedd o hyfforddiant da oedd ei fod wedi ei saernïo'n benodol ar gyfer y cwmni hwnnw. Roedd cyflogwyr hefyd yn pwysleisio mor bwysig oedd cael hyfforddwyr da a oedd yn ymaddasu yn ôl anghenion y grŵp, gan ddefnyddio darparwyr o ansawdd dda, oedd yn cael eu hargymell gan eraill, a lleoliadau cyfleus.

Roedd llawer o sefydliadau yn teimlo, er bod llawer o ddarparwyr hyfforddiant, nad oedd gan y rheini wybodaeth arbenigol am eu diwydiant na'r arbenigedd i drosglwyddo 'sgiliau meddal' fel sgiliau cyfathrebu, adeiladu tîm neu hyfforddi ymddygiad.

5.2 Dethol y ddarpariaeth ddysgu

Roedd llawer o'r sefydliadau yn Nheipoleg 1 a Theipoleg 2 yn cyfaddef na wyddant pa ddarpariaeth hyfforddi sydd ar gael iddynt, ym mhle i chwilio am wybodaeth nag o ble i gael arian ar ei gyfer.

"Fyddai gen i ddim syniad." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

"Rydw i wedi clywed fod peth darpariaeth ond erioed wedi mynd ar ôl y mater gan nad oedd dim angen." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg

Y tueddiad oedd fod sefydliadau yn gwybod pa ddarparwr yr oeddynt yn eu defnyddio ar gyfer NVQ neu hyfforddiant mandadol, fel hylendid bwyd neu gyrsiau cymorth cyntaf, ond dim mwy na hynny. Roedd rhai cyrff yn gwybod, trwy'r wasg ddiwydiannol a thaflenni marchnata, am hyfforddiant penodol ar gyfer eu diwydiant, ond tueddent i beidio mynd ati'n fwriadol i chwilio am hyfforddiant, gan ddisgwyl yn hytrach i'r darparwyr gysylltu â nhw. Oherwydd diffyg ymwybyddiaeth gyffredinol am y ddarpariaeth hyfforddi, ychydig wahaniaeth oedd rhwng darpariaeth o'r pwrs cyhoeddus a'r ddarpariaeth y talodd y cwmni amdano ei hunan, ac ni allai llawer o'r ymatebwyr enwi'r darparwyr yr oeddent wedi eu defnyddio yn y gorffennol hyd yn oed.

Roedd y sefydliadau yn Nheipoleg 2 yn tueddu i fod yn fwy tebygol o fod yn rhagweithiol wrth fynd ar ôl cyllid ar gyfer darpariaeth hyfforddi ac o fod yn fwy ymwybodol o'r ddarpariaeth sydd ar gael iddynt. Er enghraifft roedd yna ysgol feithrin fechan a oedd yn perthyn i'r PPA (Pre-school Playgroup Association) a fydd yn anfon gwybodaeth iddynt am eu cyrsiau a'u cymwysterau. Roedd y rhan fwyaf o'r cyrsiau a fynychwyd ganddynt yn cael eu darparu'n ddi-dâl gan Cychwyn Cadarn (Sure Start), sy'n rhaglen a gyllidir gan y llywodraeth.

Enghraifft arall oedd y bwyty yn Nheipoleg 2, a oedd yn ymwybodol o Gronfa Cymdeithasol Ewrop, Amcan 1. Roedd gan y perchennog gysylltiad agos gyda dau goleg Addysg Bellach lleol a ddefnyddiwyd ganddo ar gyfer hyfforddiant NVQ ac yr oedd yn cysylltu'n rheolaidd gyda'r colegau a'r British Institute of Innkeeping am gyngor.

Roedd y sefydliadau yn Nheipolegau 3-5 yn llawer mwy tebygol o fod â gwybodaeth dda am y ddarpariaeth hyfforddi sydd ar gael ac i weithio mewn partneriaeth gyda darparwyr hyfforddi er mwyn sicrhau y byddai'r ddarpariaeth wedi ei theilwrio ar gyfer eu sefydliad.

"Mae'r awdurdod lleol yn cynnig cyrsiau cyffredinol sy'n dda iawn... Pan fyddwn yn prynu hyfforddiant o'r tu allan y mae'n hyfforddiant penodol iawn... byddwn yn gosod briff penodol iawn fel eu bod yn delio â materion penodol... Mae gennym fwy o reolaeth.." Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Roedd gan lawer o gwmnïau eu hoff ddarparwyr, oedd wedi gweithio gyda nhw o'r blaen ac oedd yn sicr o roi gwasanaeth perthnasol o ansawdd dda. Roedd tafod leferydd yn ffordd dda o ddod i wybod pa ddarpariaeth o ansawdd uchel oedd ar gael gan sefydliadau tebyg neu gan ddarparwyr eraill. Roedd gan y sefydliadau mwy ffordd fwy strwythuredig o ddewis y ddarpariaeth hyfforddi, ac roedd yn arferol i reolwyr gytuno ar eu hamcanion a chwrdd â nifer o ddarparwyr cyn dewis y cwmnïau mwyaf addas.

"Bob blwyddyn byddwn yn cyfarfod â nifer o ddarparwyr hyfforddiant. Gallwn ddod ar draws rhyw lawlyfr sy'n edrych yn ddiddorol, neu gallai rywun ddod i gysylltiad, a minnau'n hoffi beth sydd ganddo i'w ddweud, neu fy mod yn meddwl fod hyn yn faes y dylem fynd ar ei ôl. Rwy'n hoffi adeiladu portffolio o bobl y gallaf ymddiried ynddynt, a fydd yn gweithio'n agos iawn gyda mi i ddarparu'n union beth mae'r sefydliad hwn ei angen. Ac mae'n rhaid iddyn nhw fod yn hyblyg." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Er bod rhai sefydliadau yn teimlo mai colegau Addysg Bellach lleol oedd yn darparu'r hyfforddiant orau ar eu cyfer nhw a bod hyfforddiant preifat yn ddrutach na'i werth ac o ansawdd isel mewn cymhariaeth, roedd yn well gan gwmnïau eraill ddarpariaeth breifat gan bod y rheini'n gallu deall y ffordd y mae'r diwydiant yn gweithio a'r iaith y mae'n ei siarad, a'u bod yn gwybod yn iawn beth oedd y cwmni'n ceisio ei gyflawni. Roedd y gwahaniaeth barn hwn yn amrywio yn ôl y diwydiant yr oedd y cyflogwr yn gweithio ynddo.

"Weithiau mae'n anodd dod o hyd i'r hyfforddiant rydych chi ei eisiau. Dyna pam yr ydym wedi tueddu i ddefnyddio cyflenwyr eithaf drud i ddarparu i ni... ond o leiaf maen nhw'n darparu pecyn rhagorol." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

Roedd y sefydliadau yn Nheipoleg 4 a Theipoleg 5 yn defnyddio ystod o ffynonellau cyngor, gan gynnwys colegau lleol, sefydliadau proffesiynol a gwybodaeth oddi wrth sefydliadau megis ELWa ac Awdurdod Datblygu Cymru (WDA).

"Mae'r cyrsiau a ddarparwyd gan y WDA wedi bod yn dda iawn. Maen nhw wedi dod o hyd i'r darparwyr a'r ymgynghorwyr ac mae hynny wedi bod yn fendith mawr i ni. Mae nifer o fentrau arbed costau wedi deillio o hynny." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Dywedodd nifer o sefydliadau eu bod wedi bod yn gweithio'n agos gydag ELWa yn y gorffennol a'u bod wedi dibynnu arnynt fel ffynhonnell cyllid a chyngor, ond roedd y cyllid wedi mynd yn hesb yn ystod y flwyddyn neu ddwy ddiwethaf. Roedd rhai o'r ymatebwyr yn anhapus ac yn siomedig nad oedd y gefnogaeth hon yn dal i fod gyda nhw, yn arbennig gan fod eu perthynas gydag ELWa wedi bod cystal hyd hynny.

"Roedd yn gweithio'n arbennig o dda, cynllun ardderchog... Yn union pan oeddan nhw'n cael rhywbeth i weithio'n berffaith, be' maen nhw'n ei wneud, ond ei newid." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

"Yr hyn sydd fwyaf amlwg am ELWa yw eu bod nhw ddim yno. Rwy'n gobeithio y gallant ddatrys eu problemau mewnol a throi'n ôl at wneud yr hyn y cawsant eu sefydlu i'w gyflawni." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

"Yn y gorffennol rydym wedi bod mewn cysylltiad ag ELWa, gyda chyllid cyfatebol ar gyfer hyfforddi, ond 'dydyn ni ddim wedi ei ddefnyddio am y flwyddyn neu ddwy ddiwethaf – mae arian yn brin yn ELWa ac oherwydd ein bod yn gallu cadw staff yn dda, hyfforddiant allanol prin ac anaml sydd ei angen arnom ni." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Â bod yn deg roedd ELWa yn eithaf hael a dweud y gwir... roeddan ni'n cael ein cyllido 50% mewn nifer o feysydd, sy'n bownd o wneud gwahaniaeth mawr. Ond yn ddiweddar dydi'r cyllid hwnnw ddim i'w weld yn bod erbyn hyn, a ninnau'n dal i orfod hyfforddi." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

"Collodd y sawl oedd yn gyswllt pennaf i mi ei swydd, a ches i ddim gwybod gan ELWa yn swyddogol. Roeddwn i yn y berthynas honno gydag o am ddwy flynedd a pherthynas dda oedd hi hefyd. Dros y 12 mis diwethaf rydw i wedi ceisio mynd ar eu hôl am gyllid, fel a gefais mewn blynyddoedd cynt, ond maen nhw wedi bod yn dilyn eu prosesau mewnol eu hun ac rydw i wedi colli cyfleoedd ar gyfer cyllid – yn bennaf gan nad oes gen i neb i gysylltu â nhw. Nid yw ELWa fel corff wedi bod yn gadael i mi wybod beth sy'n digwydd. Yn ystod y 18 mis diwethaf mae hi bron wedi bod fel nad ydyn nhw'n bodoli. Rydw i wedi fy siomi'n arw, bron fel tasan ni wedi cael ein gadael rhyngom ni a'n pethau." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Roedd un corff sector cyhoeddus yn Nheipoleg 3 yn arfer cyllido 50% o'u cyrsiau hyfforddi trwy ELWa. Ym mhen amser doedd yr arian hwnnw ddim ar gael. Yn awr mae'n rhaid i'r cwmni ddod o hyd i hyfforddiant eu hunain, gan dalu gyda grantiau neu arian preifat. Yn ddiweddar cawsant wobr Tallow Chandlers am ragoriaeth a Medal Rhagoriaeth City and Guilds a daethant i gysylltiad ag ELWa i dynnu sylw at eu llwyddiant. Roedd y cyfarwyddwr yn siomedig na ddaeth ELWa i gysylltiad â nhw ynglŷn â'r stori. Ers i'r mater hwn ddod i sylw yn sgil yr ymchwil hwn bu ELWa mewn cysylltiad â'r sefydliad hwn eto, a bydd yn tynnu sylw at ei gyflawniadau yn y wasg lle bo'n berthnasol.

5.3 Nodweddion hyfforddiant da a hyfforddiant gwael

Ar gyfer pob sefydliad, nodweddion pwysicaf hyfforddiant dda oedd:

- hyfforddiant wedi ei dargedu yn benodol i'r busnes ei hun;
- hyfforddwyr cadarnhaol, amyneddgar a hawdd trafod â nhw;
- y cyfle i ofyn cwestiynau;
- addasu yn ôl anghenion y grŵp;
- grwpiau bychan;
- darparwr sy'n cael ei argymell;
- hyfforddiant yn y swydd (ar gyfer swyddogaethau llawr y gwaith a swyddi arlwyo; a
- lleoliad da.

"Rwy'n gwybod fod yr hyfforddiant a ddarperir i ni yn rhagorol. Mae o'n benodol a'i effeithiolrwydd wedi ei hir brofi." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Yn ôl ansawdd yr hyfforddwr mae'r hyfforddiant yn cael ei fesur. Mae hyfforddi pobl yn sgil go iawn." Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Cafodd rhai colegau well adborth nag eraill, ac roedd hynny'n dibynnu gan amlaf ar ansawdd y darlithwyr.

"Byddwn yn cael gwell adborth oddi wrth rai colegau – mae'n dibynnu ar y darlithwyr a'r cyrsiau unigol. Mae rhai darlithwyr yn well na'i gilydd." Rheolwr Llinell, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

"Â siarad drosof fy hunan, digon gymysg fu pethau. Mae'n dibynnu pwy yw'r arweinydd cwrs a phwy yw'r siaradwyr. Mae rhai yn dda a rhai yn wael. Mater o lwc yw hi." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (4-9 o staff), Teipoleg 1

Roedd cyflogwyr yn tueddu i fod yn amheus o ddarparwyr hyfforddiant nad oeddent yn gwybod amdanynt, cwmnïau oedd yn hysbysebu drwy'r post, mewn cylchgronau sglein drwy'r post neu gyrsiau oedd yn anarferol o rhad. Roeddent yn teimlo mai braidd 'fel y daw hi' oedd y rhain a hoffent

gael cyrsiau oedd yn cael eu cymeradwyo neu eu hargymell gan eraill.

"Roeddan nhw'n draed brain... rydach chi'n cael yr hyn rydych yn talu amdano." Perchennog, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Yn ddiweddar fe es ar gwrs ar symbylu pobl – lle am ddim – Dwi mond yn falch na wnes i ddim gwario'r £150. Aros am awr wedyn allan â fi. Roedd e'n drychinebus."Rheolwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Fe welwch chi rai cwmnïau yn hysbysebu cyrsiau am £250 – byddai'n anodd iawn i mi ddod o hyd i hynny am lawer o bobl. Fe faswn yn holi fy hunan a allwn ei fforddio o ddifri, ac a fydden ni'n cael cymaint â hynny o les ohono." Perchennog, Gweithgynhyrchu, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 2

5.4 Bylchau yn y Ddarpariaeth

Roedd nifer o sefydliadau wedi codi'r mater am ddiffyg hyfforddiant wedi'i dargedu, a diffyg gwybodaeth am eu diwydiant penodol eu hunain. Roedd angen i hyfforddiant fod naill ai'n fwy penodol i'w diwydiannau hwy eu hunain neu'n fwy ymarferol a pherthnasol i rôl swyddi penodol.

"Efallai bod sgil benodol allan yn fan 'na yr ydym yn ei ddefnyddio i ddatblygu ein technolegau neu'n busnes, ond efallai nad oes darparwr a fyddai'n gallu cynnig y math hwnnw o hyfforddiant neu gymhwyster. Gallai'r maes fod yn gwbl newydd i ni, a gallai hefyd fod yn faes newydd i'r byd academaidd." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

"O ran sgiliau meddal, dydw i ddim yn ymddiried yn y darparwyr. Rydw i'n rhannu fy sgiliau fy hun. Ansawdd y sgiliau meddal yw'r rhwystr oherwydd dydw i ddim yn gwybod beth fydd eu hansawdd. Mae 'na gymaint o gowbois yn y diwydiant." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Mae llawer o ddarparwyr allan yn fan 'na, ond mae'n gamp cael gafael ar yr un iawn a all wneud yr hyfforddi ymddygiadol sydd ei angen." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

Mae nifer o sefydliadau bach, yn enwedig y rhai sydd yn Nheipoleg 2, a oedd yn awyddus i gynnig mwy o hyfforddiant. Ond nid ydynt yn siŵr sut mae mynd ati, ac maent yn cyfaddef mai diffyg ymwybyddiaeth yw'r rhwystr mwyaf i ddysgu.

"Mae eisiau iddyn nhw ddweud mwy amdano wrth y bobl." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 2

"Dydyn ni'n gwybod dim ond beth mae pobl yn ei anfon aton ni drwy'r post neu dros y ffôn." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 2

Dywedodd nifer o sefydliadau llai eu bod yn anfodlon gydag ansawdd hyfforddiant NVQ. Roedd hyn oherwydd bod yr hyfforddiant yn rhy sylfaenol neu bod dim hyder ganddynt yn yr hyfforddwyr a'u bod yn teimlo nad yw'r cyrsiau yn darparu'r sgiliau y mae'r cwmnïau eu hangen.

"Ran amlaf mae'n cael ei ddarparu gan rai sy'n perthyn i'r gorffennol, a hynny mewn fformat cyfyng iawn mewn dull cyfyng; neu mae'n cael ei gyflwyno fel llond trol o rywbeth rhad." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

"Rydw i'n amau mai'r unig reswm pam maen nhw'n dal yn y busnes ydi oherwydd eu bod nhw'n cael eu cyllido (gan gorff cyhoeddus), ond mae eisiau i'r bobl sy'n eu cyllido edrych yn ofalus arnyn nhw i weld a ydyn nhw'n gwneud y gwaith yn iawn. Mae rhai darparwyr yn rhagorol ond mae rhai'n ofnadwy." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Casgliadau ac Argymhellion

Nod ELWa yw cael mwy o gyflogwyr i:

- ymwneud â dysgu;
- cynnig dysgu ar draws y gweithlu yn fwy eang;
- gwerthfawrogi potensial dysgu, er eu mwyn eu hunain (fel rheolwyr) ac er mwyn eu busnesau; a
- mwynhau profiadau dysgu llwyddiannus.

Gan hynny, amcanion allweddol yr arolwg oedd archwilio:

SBARDUNAU (Ffactorau sy'n symbylu busnesau i fuddsoddi mewn dysgu)

MYNEDIAD (Teipoleg yn y gadwyn gwneud penderfyniadau ar gyfer mathau gwahanol o fusnesau er mwyn deall sut y gallai ELWa sicrhau bod rhwystrau'n cael eu dileu a bod darpariaeth a chynnwys dysgu yn cyflenwi anghenion busnesau yn y ffordd orau)

ATGYFNERTHU (Sut mae sicrhau profiad llwyddiannus a fydd yn optimeiddio'r posibilrwydd o fuddsoddi mewn dysgu eto, a'r ffactorau sydd bwysicaf mewn gyrru bodlonrwydd a chyrraedd disgwyliadau)

EHANGU GORWELION (Sut y gall ELWa gynyddu a chynnal yr ymwybyddiaeth eithaf o fewn busnesau o'r cyfleoedd ehangach y mae dysgu yn eu cynnig, ynghyd â'r awydd i fanteisio arnynt).

Mae'r bennod hon yn edrych yn fanwl ar yr amcanion hyn ac yn nodi sut y gall ELWa gyrraedd y nodau uchod.

6.1 Sbardunau

Un o amcanion allweddol yr ymchwil hwn oedd adnabod y ffactorau sy'n symbylu busnesau i fuddsoddi mewn dysgu. Roedd bron y cwbl o'r busnesau a oedd yn cymryd rhan yn yr ymchwil yn cydnabod manteision dysgu, ac roedd llawer o'r sefydliadau (yn enwedig y rhai yn Nheipoleg 3 a 5) yn ystyried dysgu yn hanfodol i dwf busnes.

Yn Nheipoleg 1 – 2, roedd cwmnïau'n cydnabod bod dysgu o fudd ond ei fod yn canolbwyntio yn bennaf ar lwyddo i gadw'r busnes i fynd, bod â staff wedi'u hyfforddi'n dda, a chadw i fyny gyda'r hyn sy'n digwydd yn eu diwydiant.

Mae'r sbardunau allweddol sy'n symbylu busnesau i fuddsoddi mewn hyfforddi wedi eu hamlinellu isod yn nhabl 6.1.

Tabl 6.1 Sbardunau sy'n symbylu busnesau i fuddsoddi mewn hyfforddi

Teipolegau 1 – 2	Teipolegau 3 – 5
Bod â staff effeithlon wedi eu hyfforddi'n dda	Yr allwedd i gyflwyno gwasanaeth 'arferion gorau';
Gwella gwybodaeth a set sgiliau perchnogion/cyfarwyddwyr;	Gwella a chynnal morâl staff a chadw staff;
Gwella morâl staff;	Gwella effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd;
Helpu i ddatblygu'r busnes a gwella gwasanaeth cwsmeriaid:	Cael gweithlu aml-sgil;
Helpu i gadw'r busnes i fynd.	Yr allwedd i sicrhau twf y busnes.

6.1.1 'Sbardunau' i symbylu Teipolegau 1 – 2 i fuddsoddi mwy mewn hyfforddi

Mae'r 'sbardunau' allweddol i symbylu busnesau yn Nheipolegau 1 – 2 wedi eu hamlinellu isod gyda dyfyniadau gan berchnogion/cyfarwyddwyr i gefnogi'r pwyntiau:

1) Bod â staff effeithlon sydd wedi eu hyfforddi'n dda

"Rydych yn cael cynorthwywr effeithlon wrth eich ochr, ac mae'n gwneud y diwrnod yn haws nag y byddai wedi bod gyda rhywun heb lawer o hyder." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

2) Gwella gwybodaeth a set sgiliau perchenogion/cyfarwyddwyr

"Rydw i'n ei weld yn fuddsoddiad... mae nifer y diwrnodau sy'n cael eu treulio'n hyfforddi yn bitw o'u cymharu â nifer y dyddiau sy'n cael eu treulio'n gweithio. Mi fuasai fy ngwybodaeth i wedi bod yn brin heb yr hyfforddiant, felly yn y pen draw rydw i'n cael mwy o fusnes." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

"Yr hyfforddiant oedd fwyaf gwerthfawr i mi. Mi ddysgais lawer o bethau. Roeddwn i'n meddwl ei fod e'n wych. Mae'n eich gwneud yn fwy ymwybodol." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

3) Gwella morâl y staff

"Mae pobl yn datblygu os ydych yn buddsoddi ynddyn nhw – mae'n gwella sgiliau pawb – ac rydych yn cael amgylchedd hapusach." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

4) Helpu i ddatblygu'r busnes a gwella gwasanaeth cwsmeriaid

"Rydyn ni'n fwy ymwybodol, felly mae'r lle'n edrych yn well, ac os ydi'r siop yn lanach bydd pobl yn prynu mwy gennych." Perchennog, Gwasanaethau, Micro (1-4 o staff), Teipoleg 1

"Mae'n braf gallu dweud wrth rieni sy'n dod i weld y feithrinfa ein bod yn gymwys i roi cymorth cyntaf ac wedi cael ein hyfforddi'n iawn." Perchennog, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 2

5) Helpu i gadw'r busnes ar ei draed

"Dydi hyfforddiant fawr o fudd i ni o ran trosiant. Yr hyn mae'n ei wneud ydi'n helpu ni i roi gwell gwasanaeth. Ond yn sicr mae'n eich arbed rhag colli trosiant." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 1

6.1.2 'Sbardunau' i symbylu Teipolegau 3 – 5 i fuddsoddi mewn mwy o hyfforddiant

Roedd y 'sbardunau' sy'n dylanwadu ar Deipolegau 3 – 5 yn fwy strategol:

1) Yr allwedd i gyflawni 'arferion gorau' wrth ddarparu gwasanaethau

"Mae'n rhan fawr o'n cadw ni i fyny gyda'r pethau diweddaraf a darparu gwasanaeth da... mae'n rhan o anelu at gyflawni arferion gorau wrth ddarparu gwasanaethau." Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Gall y camgymeriadau y maen nhw'n eu gwneud trwy beidio â hyfforddi'n iawn fod yn hynod gostus i'r busnes nid yn unig o ran arian ond hefyd trwy roi enw drwg inni." Rheolwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Rydyn ni'n cael ein hystyried yn bobl broffesiynol, mae'r staff yn gwybod eu pethau – felly rydyn ni'n meddwl ei fod yn dda iawn. Mae'r cwmni wedi tyfu llawer yn ystod y ddwy flynedd ddiwethaf – rydyn ni'n meddwl mai hyfforddi ydi'r prif reswm am hynny... Rydyn ni'n ystyried hyfforddi'n rhan hanfodol o redeg busnes. Mae'n rhaid inni gael staff sy'n gwybod beth maen nhw'n ei wneud." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

2) Gwella a chynnal morâl staff, a chadw staff

"Os nad ydych chi'n hyfforddi eich staff, dydyn nhw ddim yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi. Dydyn nhw ddim yn gweithio'n effeithlon... I mi, y staff yw'r prif ased." Rheolwr, Gwasanaethau, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

"Rydw i'n meddwl bod y staff wedi eu symbylu'n fwy (ar ôl cael eu hyfforddi) a dylai hynny arwain at berfformio gwell ac ansawdd gwell. Yn hwyr neu'n hwyrach dylai leihau costau a sicrhau ein bod yn cadw'n gweithlu." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 4

"Y gobaith yw trwy greu'r awyrgylch iawn yn y cwmni fyddan nhw ddim eisiau gadael oherwydd eu bod yn cael dyrchafiad, yn cael eu symbylu, ac yn symud yn eu blaenau." Cyfarwyddwr, Gwasanaethau, Canolig (10-99 o staff), Teipoleg 5

3) Gwella effeithiolrwydd ac effeithlonrwydd

"(Manteision hyfforddi) yw gwell effeithiolrwydd, effeithlonrwydd, gwell sylfaen sgiliau, gwell recriwtio a chadw staff, a rhwydweithio." Rheolwr Llinell, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 4

"Mae'r trosiant ar gynnydd...y cynhyrchu ar gynnydd, effeithlonrwydd ar gynnydd... yr ansawdd wedi gwella, a'r hyfforddi sydd bennaf gyfrifol am hyn." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

4) Cael gweithlu aml-sgil

"Gorau oll po fwyaf aml-sgil yr ydym… heb hyblygrwydd rydych yn siomi pobl, er enghraifft ar un diwrnod roedd 29 o'r staff i ffwrdd yn sâl gyda'r ffliw, ond oherwydd eu bod yn staff aml-sgil roedden ni'n gallu cymryd staff eraill o swyddi gwahanol... hyfforddi oedd yn gyfrifol am hynny." Rheolwr Llinell, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

"Y ffaith bod gennym weithlu mwy aml-sgil – dydw i ddim yn meddwl y gallwch chi roi pris ar hynny. Mae gennym ni hyblygrwydd yn y gwahanol feysydd yn ein busnes – mae hynny'n fonws mawr i ni. Os oes gennych chi un maes sy'n ddistaw ac un arall sy'n hynod o brysur – mae gallu symud un grŵp i mewn i faes arall – mae'n amlwg ei fod e'n mynd i arbed arian inni." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

5) Yr allwedd i dyfu'r busnes

"Diwedd y gân ydi hyn – gallu darparu cynhyrchion o ansawdd mewn pryd heddiw, a hefyd darparu twf strategol a phroffidiol ar gyfer yfory. Rhaid i hyfforddi ymateb i'r ddau angen. Dyna beth rydyn ni'n ceisio'i wneud gyda'r fframwaith o gategoriau." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o staff), Teipoleg 5

6.2 Mynediad

Amcan pellach oedd deall y gadwyn gwneud penderfyniadau ar gyfer gwahanol fathau o fusnesau er mwyn sicrhau bod rhwystrau i ddysgu yn cael eu dileu, a bod darpariaeth a chynnwys hyfforddiant yn ymateb yn y ffordd orau i anghenion busnesau.

Roedd y bennod Gwneud Penderfyniadau yn edrych yn fanwl ar y ffactorau allweddol y mae cwmnïau'n eu hystyried wrth benderfynu beth mae dysgu/hyfforddi yn ei gynnig.

Y ffactorau oedd:

- perthnasedd y dysgu/hyfforddi;
- ansawdd y dysgu/darparwr hyfforddi;
- cost;
- amser i ffwrdd/cyfar staff;
- lleoliad daearyddol; a
- dyrannu'r hyfforddiant.

Er bod y ffactorau hyn yn bwysig i bob math o fusnesau, roedd y sefydliadau llai, ddim am elw a sefydliadau y sector cyhoeddus yn Nheipoleg 1, 2 a 4 yn fwy tebygol o gael eu heffeithio gan faterion cyllid, ac o gael trafferth i drefnu amser rhydd ar gyfer hyfforddi a chyfar staff.

Roedd perthnasedd hyfforddi'n bwysig i'r holl sefydliadau, ond roedd busnesau mawr yn y sector preifat yn fwy tebygol o ffafrio hyfforddiant wedi ei deilwrio a fyddai'n benodol i'w cwmni. Roeddent hefyd yn fwy tebygol o roi mwy o bwyslais ar rwydweithio ac ar argymhellion i ddarparwyr hyfforddiant er mwyn sicrhau eu bod yn cael y math gorau o hyfforddiant iddynt hwy. Mae'r gost yn effeithio ar yr ansawdd yn aml, gyda sefydliadau yn Nheipoleg 3 a 5 yn barod i dalu mwy am yr hyn yr oeddent yn ei ystyried yn ddarpariaeth o well ansawdd.

"Roedden nhw'n ofnadwy o wael... rydych chi'n cael yr hyn rydych yn talu amdano."
Perchennog, Ddim am Elw, Bach (5-9 o staff), Teipoleg 3

Roedd cynnal adolygiadau o berfformiad yn cael effaith fawr ar wneud penderfyniadau. Yn y sefydliadau llai yn Nheipoleg 1 a 2, lle'r oedd adolygu perfformiad yn llai tebygol o ddigwydd (neu'n cael eu cynnal ar gyfer rhai mathau o staff yn unig), roedd gwneud penderfyniadau'n tueddu i fod yn llawer mwy ad hoc ac yn cael eu gwneud yn ôl yr angen. I'r gwrthwyneb, mewn llawer o'r sefydliadau canolig a mawr yn Nheipolegau 3 – 5, roedd dadansoddi bwlch sgiliau ac adborth o adolygu perfformiad yn chwarae rhan fawr mewn llunio cynlluniau hyfforddi a chyfeiriad strategol y cwmni.

Mae archwiliad o'r sefydliadau dysgu llai gweithredol yn dangos bod amrywiaeth o ffactorau yn rhwystro gweithgarwch dysgu. Mae'r tablau isod yn crynhoi'r ffactorau sy'n cyfyngu ar weithgarwch hyfforddi (rheoli a swydd-benodol), ac yn amlygu ffyrdd posib o weithredu i ddelio â'r rhwystrau hyn.

Tabl 6.2 Negeseuon i hyrwyddo cyfranogaeth mewn hyfforddiant rheolaeth

Ffactorau sy'n cyfyngu ar weithgarwch hyfforddi	Sylwadau gan ELWa a'i bartneriaid	Negeseuon
Y farn eu bod yn gwybod popeth y mae angen ei wybod	Gall hyn fod yn wir ond gall hefyd fod yn fater o anelu'n rhy isel neu osod safonau'n rhy isel, neu ddim yn sylweddoli gwerth diweddaru sgiliau'n rheolaidd.	Bod ELWa a'i bartneriaid yn gofyn i fusnesau yng Nghymru i adolygu eu cynlluniau busnes a'u targedau twf cyfredol mewn cymhariaeth â sgiliau cyfredol; a/neu: tynnu sylw at y ffaith y gall gwella sgiliau gwneud eu bywyd yn haws ac yn llai o straen.
Teimlo y gallent gael budd o rywfaint o hyfforddiant rheoli ond:		
• Dim amser	Nid ydynt yn gwneud amser, mae'n isel ar eu rhestr o flaenoriaethau.	Bydd gwella sgiliau yn arbed amser ac arian yn y pen draw.
• Hyfforddi'r staff yn cael blaenoriaeth	Meddwl tymor byr, dull ymladd tân.	Bydd yn fantais i'r staff pe bai rheolwyr yn gwella'u sgiliau rheoli.
Ddim yn gwybod sut mae cael at hyfforddiant (a heb chwilio)	Maent y tu allan i'r cylch, a heb fod yn rhan o rwydwaith busnes.	Chwilio am gyfleoedd rhwydweithio i godi ymwybyddiaeth am sianelau dysgu/hyfforddi.

Tabl 6.3 Negeseuon i hyrwyddo cyfranogaeth mewn hyfforddiant swydd-benodol

Ffactorau sy'n cyfyngu ar weithgarwch hyfforddi	Sylwadau gan ELWa a'i bartneriaid	Negeseuon
Gwell ganddynt dod â staff sydd wedi'u hyfforddi'n barod i mewn. Mae staff wedi'u hyfforddi pan fyddant yn ymuno, a heb fod angen mwy	lawn, ond beth am hyfforddiant gloywi er mwyn cadw i fyny gyda datblygiadau yn y sector.	Pwysleisio'r gwelliannau posib o ran perfformio ac o ran cymhelliant o ganlyniad i hyfforddiant gloywi.
Yn gallu cael y rhan fwyaf o'r hyfforddiant sydd ei angen gan weithgynhyrchwyr cyfarpar/cwmni masnachfraint	Byddai'n werth edrych ar rywfaint o hyfforddiant a fyddai'n arwain at gymwysterau neu ddatblygu gyrfa – rhywbeth llai ad hoc. Mae'r gost yn ffactor – mae'r cyrsiau a ddefnyddir yn rhad ac am ddim.	Hybu gwerth gweithredu mewn ffordd gynyddol. Gweithio gyda gweithgynhyrchwyr cyfarpar/cwmnïau masnachfraint i weld a all unrhyw un o'u cyrsiau weithredu fel blociau adeiladu tuag at gymwysterau. Sicrhau bod cyflogwyr yn gwybod am unrhyw gyllid sydd ar gael.
Y gyllideb i gyd wedi'i gwario ar hyfforddi gorfodol	Yn awgrymu peidio ag ystyried anghenion busnes ehangach.	Sicrhau bod cyflogwyr yn gwybod am unrhyw gyllid sydd ar gael.
Aros i'r staff ddweud os ydynt angen hyfforddiant	Mae'n ymddangos yn afrealistig. Mae'n rhaid bod rhywfaint o anghenion sgiliau sy'n cael eu canfod orau gan reolwyr sydd ag amcanion busnes hirdymor mewn golwg. Ni fyddai'r rhan fwyaf o staff o reidrwydd yn gweld eu hunain fel rhai sydd angen hyfforddiant, ac felly byddai angen llawer iawn mwy o anogaeth arnynt.	Mynd ati'n weithredol i hybu hyfforddiant rheoli sy'n ymwneud â dadansoddi anghenion sgiliau ac adolygu/gwerthuso staff.
Mae angen rhywbeth ond: • Y staff yn amharod i ddysgu	Mae hyn yn wir mewn rhai achosion yn ôl pob tebyg ond yn rhai o'r cyfweliadau eraill mae rhai rhagdybiaethau ysgubol yn cael eu gwneud, a gellid goresgyn amharodrwydd ac ofn staff gyda mwy o anogaeth/perswâd yn ogystal â bod yn ymwybodol nad oes rhaid i hyfforddiant olygu sefyllfaoedd ffurfiol fel ystafell ddosbarth. Aros i rywbeth ddod atynt hwy.	Gwneud busnesau a gweithwyr yn ymwybodol o'r ystod o arddulliau a chyfryngau dysgu sydd ar gael. Deall symbyliad gweithwyr i ddysgu. Hybu manteision ehangach dysgu i'r gweithwyr.
• Ddim yn gwybod am unrhyw hyfforddiant addas, a heb chwilio		Mynd ati'n weithredol i hybu cyfleoedd dysgu.

Roedd y ffactorau sy'n cyfyngu ar hyfforddi yn sefydliadau Teipoleg 2 a 4 yn llai amrywiol a llai cymhleth. Yn bennaf roeddent yn ymwneud ag ystyriaethau cost ac anhawster gael cyfar i rai staff. Mae hyn yn cyfyngu ar ystod y gweithgarwch hyfforddi sy'n cael ei gyflawni, ac ar faint o ddysgu sydd ar gael trwy'r gweithlu.

Mewn sawl sefydliad roedd y cyfarwyddwyr yn teimlo bod diwylliant o ddifaterwch neu amharodrwydd i gymryd rhan mewn dysgu o fewn y staff, yn enwedig ymhlith staff hŷn neu staff nad oedd wedi mwynhau addysg ffurfiol. Serch hynny, mae casgliadau'r holiadur i'r gweithwyr yn dangos bod chwarter yr ymatebwyr yn dweud nad oeddent wedi derbyn digon o hyfforddiant i wneud eu gwaith yn dda, ac roedd 4 o bob 10 yn dweud nad oedd eu rheolwr llinell yn deall sut y maent yn hoffi dysgu. Mae'r canlyniadau hyn yn awgrymu y gall yr hyn y mae cyflogwyr yn eu dehongli fel amharodrwydd i ddysgu fod yn ddiffyg dealltwriaeth ynglŷn â sut mae rhai gweithwyr yn dewis dysgu.

Mae cynnwys a dull cyflwyno'r hyfforddiant a ddewisir yn amrywio'n ôl y busnes, y math o ddysgu a dewis y staff. Roedd ymatebion yr holiadur staff yn dangos bod y rhan fwyaf o'r ymatebwyr yn dewis gwella sgiliau generig megis gwaith tîm, cyfathrebu a datrys problemau trwy hyfforddiant yn y swydd. Serch hynny, yr oedd yr hoff ddull o gyflwyno sgiliau rheoli ac arweinyddiaeth/symbylu yn llai pendant a diffiniedig, gydag oddeutu'r un nifer yn dewis sesiynau hyfforddi ffurfiol ag oedd yn dewis dysgu yn y swydd. Felly mae angen rhoi cyngor i gyflogwyr i'w helpu i ddeall anghenion a dewis gweithwyr, naill ai trwy arolygon staff neu drwy werthuso neu adolygu. Rhaid i gynnwys a dull cyflwyno dysgu gael ei deilwrio i fod yn addas ar gyfer pob sefydliad a gweithiwr unigol.

6.3 Atgyfnerthu

Er mwyn deall pa ffactorau sy'n bwysig i'w deall wrth yrru bodlonrwydd a chyflawni disgwyliadau, dylid edrych ar brofiadau da a gwael mewn hyfforddi. O ran profiadau da mewn hyfforddi, roedd busnesau yn chwilio am:

- hyfforddiant wedi'i dargedu a oedd yn benodol i'w busnes;
- hyfforddwyr cadarnhaol, amyneddgar, a hawdd siarad â hwy;
- darparwr a argymhellir;
- hyfforddiant yn y swydd os mai hynny sydd fwyaf priodol;
- cost-effeithiol;
- addasu i anghenion y grŵp; a
- lleoliad da.

Yr ystyriaeth bwysicaf i'r busnesau oedd y cwestiwn a yw'r hyfforddiant yn ddefnyddiol ac yn berthnasol. Os oedd yr hyfforddiant yn cael ei ystyried yn amherthnasol i'w sefydliad neu eu diwydiant yna nid oedd yn digwydd. Roedd hyfforddi perthnasol neu swydd-benodol yn cael ei ddewis o flaen hyfforddiant sgiliau meddal, yn enwedig mewn sefydliadau llai eu maint a llai gweithredol lle'r oedd y gost yn fwy o ddylanwad.

Cafodd ansawdd yr hyfforddwr ei amlygu fel ffactor pwysig gan sawl sefydliad sy'n defnyddio darparwyr hyfforddi preifat a cholegau yn y sector cyhoeddus.

"Ansawdd yr hyfforddwr... sy'n penderfynu pa mor dda yw'r hyfforddi. Mae hyfforddi pobl yn sgil wirioneddol." Cyfarwyddwr, Ddim am Elw, Bach (5-9 o weithwyr), Teipoleg 3

Roedd yn well gan fusnesau ddefnyddio darparwyr a oedd wedi eu hargymell iddynt yn hytrach na defnyddio darparwyr sy'n hysbysebu trwy'r post neu mewn cylchgronau sgleiniog; roedd hyn yn cael ei ystyried yn fwy o risg. Roedd llawer o gwmnïau'n credu eich bod yn 'cael yr hyn rydych yn talu amdano' o ran darpariaeth, ac roeddent yn barod i dalu mwy am ddarpariaeth o well ansawdd.

O edrych ar ymatebion yr holiadur staff, roedd 8 gweithiwr o bob 10 yn fodlon gyda'u profiad o ddysgu gyda'u cyflogwr presennol, ond dim ond 7% a oedd yn hynod fodlon, gyda'r gyfran fwyaf (39%) ond yn weddol fodlon. Mae angen deall y ffactorau sy'n cymell y bodlonrwydd hwn.

Mae'r casgliadau'n awgrymu bod llawer o'r ymatebwyr yn anfodlon am nad oeddent yn derbyn digon o hyfforddiant. Yn arbennig, roedd lefelau bodlonrwydd yn llawer uwch ymhlith y rhai a oedd wedi derbyn hyfforddiant yn ystod y 12 mis diwethaf a'r rhai a staff newydd. Efallai mai'r rheswm am hyn oedd bod staff newydd yn fwy tebygol o dderbyn mwy o hyfforddiant.

Yn gyffredinol, roedd y rhan fwyaf o'r gweithwyr yn meddwl bod eu hyfforddiant wedi bod yn ddefnyddiol, er bod hyfforddiant iechyd a diogelwch, a hyfforddiant sefydlu, yn cael eu hystyried yn llai defnyddiol na mathau eraill o hyfforddiant. Roedd y profiadau hyfforddi mwyaf buddiol yn tueddu i fod yn rhai swydd-gysylltiol neu'n rhai sy'n helpu gweithwyr i weithio'n well neu'n fwy effeithlon.

Gofynnwyd hefyd i'r gweithwyr beth fyddai'n eu hannog i ymgymryd â mwy o ddysgu neu hyfforddiant yn y gwaith. Dyma'r prif symbyliadau:

- ei fod yn arwain at gymhwyster cydnabyddedig (67%);
- bod eu cyflogwr yn cynnig dysgu/hyfforddi perthnasol (65%);
- bod eu cyflogwr yn darparu amser o'r gwaith (62%); neu
- os oedd eu cyflogwr yn talu am eu hyfforddi (60%).

Roedd y ffactorau hyn yn llawer pwysicach i'r staff na ffactorau eraill. Er bod cyflogwyr yn cydnabod pwysigrwydd hyfforddiant perthnasol, efallai bod ennill cymwysterau'n bwysicach nag y mae busnesau yn sylweddoli.

6.4 Lledu gorwelion

O'r astudiaethau achos hyn, roedd y sefydliadau a oedd wedi cael eu dosbarthu'n Deipolegau 3 a 5 yn dod i'r amlwg fel sefydliadau dysgu gyda'r arferion gorau. O'r gweddill o'r busnesau, roedd Teipoleg 1 yn gymharol anweithredol o ran hyfforddi ac yn ddiuchelgais mewn perthynas â datblygu busnes, tra roedd Teipoleg 2 a 4 yn fwy gweithredol ond heb fod mor eang a chynhwysol yn eu hagwedd at hyfforddi â'u cymheiriaid yn Nheipoleg 3 a 5.

Er mwyn cyrraedd eu nodau, mae ELWa'n wynebu'r dasg o symud cyflogwyr i'r lefelau y mae'r sefydliadau arferion gorau wedi'u cyrraedd. Bydd hyn yn golygu gwahanol ddulliau o weithredu yn dibynnu ar fan cychwyn y sefydliad.

Gyda sefydliadau Teipoleg 1, sy'n llai eu maint a llai gweithredol, byddai'n fuddiol eu gwneud yn fwy ymwybodol o ddarpariaeth hyfforddi ddi-dâl yn eu math penodol hwy o fusnes, yn enwedig os oedd cyllid yn cyfyngu ar faint o hyfforddi roeddent yn ei ddarparu. Mewn sawl achos nid oedd y busnesau'n gwybod bod y ddarpariaeth hyfforddi ar gael, ac nid oedd dysgu'n uchel ar restr eu blaenoriaethau. Felly, mae'n rhaid i gyfleoedd dysgu gael eu hybu'n weithredol i godi'r ymwybyddiaeth ac amlygu manteision dysgu ymhlith y busnesau hyn.

Gan fod llawer o gwmnïau yn Nheipoleg 1 a 2 yn dibynnu ar hyfforddiant di-dâl gan weithgynhyrchwyr cyfarpar, mae'n werth ystyried cydweithio gyda'r cwmnïau hyn er mwyn sicrhau bod amrywiaeth eang o hyfforddiant, a bod gweithwyr yn cael y cyfle i weithio tuag at gymwysterau.

Gellir dadlau bod y sefydliadau hyn sydd yn Nheipoleg 2 a 4 wedi cyrraedd pwynt allweddol yn eu datblygiad gan eu bod wedi eu hymrwymo i'r syniad o ddysgu. Serch hynny, maent angen cefnogaeth weithredol, yn enwedig gyda chyllid, os ydynt i symud ymlaen i'r lefel nesaf, fel y mae'r sylwadau isod gan y sefydliadau yn dangos.

"Byddai'n wych pe gallem ni anfon y genethod a ni'n hunain ar fathau eraill o gyrsiau ond ar y funud dim ond yr hyn sy'n orfodol y gallwn ei wneud." Perchennog, Gwasanaethau, Meicro (1-4 o weithwyr), Teipoleg 2

"Mae'r cynllun busnes a hyfforddi yn gyfnewidiol iawn, ac yn dipyn o restr obeithion sy'n nodi lle'r hoffem ni gyrraedd ato. Y realiti yw bod cadw mewn bodolaeth o ddydd i ddydd yn mynd â'n holl sylw." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Canolig (10-99 o weithwyr), Teipoleg 4

"Mae'r rhan fwyaf o'r staff yn gwerthfawrogi'r ffaith bod ganddynt yr amser i fynd (ar gyrsiau). Y broblem fwyaf yw nad oes gennym ni mo'r gyllideb." Rheolwr Llinell, Sector Cyhoeddus, Mawr (100+ o weithwyr), Teipoleg 4

Mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod gan y cwmnïau hyn agwedd gadarnhaol tuag at hyfforddi, a phe baent yn derbyn cefnogaeth i'w helpu i oresgyn y cyfyngiadau sydd arnynt mewn perthynas â hyfforddi, yna byddent yn barod iawn i gynnig amrywiaeth eang o gyfleoedd hyfforddi.

Yn y sefydliadau 'arferion gorau' yn Nheipoleg 3 a 5 mae angen i ELWa weithio mewn partneriaeth gyda sefydliadau er mwyn eu gwneud yn ymwybodol o ddarpariaeth berthnasol o ansawdd da sydd wedi ei saernïo'n arbennig. Yn rhai o'r sefydliadau mwy, er enghraifft y gweithgynhyrchwyr canlynol yn Nheipoleg 5, roedd y cyfarwyddwyr yn teimlo y gallent gael budd o weithio gyda sefydliadau megis ELWa mewn ffordd fwy strategol, er mwyn eu helpu i ddatblygu gweithlu mwy cytbwys neu i annog mwy o'u staff i gymryd rhan mewn dysgu.

"Un mater yw bod gennym reolwyr aeddfed iawn, a gyda strwythur gwastad mae'n anodd iawn dod â phobl trwodd. Pe gallai ELWa weithio gyda ni ar noddi 3 neu 4 hyfforddai graddedig gallem ddod o hyd i ffordd i'w datblygu. Byddai'n gwneud gwahaniaeth enfawr i'r sefydliad. Byddai'n ein galluogi i wneud rhywfaint o gynllunio ar gyfer olyniaeth ac i ryddhau rheolwyr llinell o gyfrifoldebau o ddydd i ddydd, a gallai ein helpu i gadw'n gystadleuol." Cyfarwyddwr, Gweithgynhyrchu, Mawr (100+ o weithwyr), Teipoleg 5

Er mwyn cynyddu nifer y cwmnïau sy'n cynnig hyfforddiant rheoli, mae angen rhoi mwy o bwyslais ar sgiliau y byddir yn eu hennill i arbed amser a thorri costau yn y pen draw. Byddai annog rhwydweithio yn fuddiol i ddeall sut mae busnesau eraill wedi delio gyda materion tebyg.

Os bydd dilyniant meintiol o unrhyw ddisgrifiad yn mynd i ddilyn ymlaen o'r astudiaeth hon, rydym yn argymell bod yr agweddau canlynol at ddysgu/hyfforddi yn cael eu defnyddio er mwyn segmentu cyflogwyr yn ôl eu hagwedd:

- Nid oes llawer o newid yn ein busnes, felly ar wahân i hyfforddi staff newydd nid oes llawer o hyfforddi
- Rwyf yn teimlo fy mod yn gwybod beth rydw i'n ei wneud, ac ni allaf feddwl am unrhyw ffordd y gallai hyfforddi fy helpu ar hyn o bryd
- Rwyf yn tueddu i feddwl mwy am sut fath o hyfforddiant y mae fy staff ei angen nac am beth yr wyf i fy hun ei angen
- Rwyf yn gwybod yn eithaf da am yr hyfforddiant arbenigol sydd ar gael yn fy maes i
- Nid wyf yn rhy siŵr lle i fynd i gael hyfforddiant generig megis sgiliau Technoleg Gwybodaeth, sgiliau cyfathrebu ac yn y blaen
- Mae pethau yr hoffem eu gwneud gyda'r busnes na allwn eu gwneud oherwydd nad oes gennym ni mo'r sgiliau
- Rwyf yn teimlo fy mod yn cadw i fyny gyda datblygiadau yn fy niwydiant/proffesiwn
- Gallai pawb yn y busnes elwa o gael hyfforddiant rheolaidd
- Nid oes angen i rai o'r staff gael hyfforddiant rheolaidd oherwydd nid yw eu tasgau'n newid a ni fyddent yn cael budd o hyfforddiant gloywi
- Gallai hyfforddiant fy helpu i reoli rhai agweddau ar y busnes yn well (rheolwyr berchnogion)
- Byddai'n ddefnyddiol i mi wybod sut mae busnesau eraill yn rheoli materion fel y rhai yr ydym ni yn eu hwynebu (byddwn yn croesawu persbectif arall)
- Byddai hyfforddiant, yn enwedig hyfforddiant sy'n arwain at gymwysterau, yn helpu i godi hyder rhai o'n staff
- Nid yw rhai staff yn gweld eu hunain fel deunydd i'w hyfforddi, ac ni allwn wneud rhyw lawer ynglŷn â hynny
- Rydym yn defnyddio hyfforddiant i wneud yn siŵr ein bod yn cyflawni ein rhwymedigaethau statudol
- Rydym yn defnyddio hyfforddiant i wneud yn siŵr ein bod yn cadw'n pennau uwchlaw'r dŵr oRydym yn defnyddio hyfforddiant i wneud yn siŵr ein bod yn well na'r gystadleuaeth.

Y Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid

Yr oedd Cynllun Corfforaethol 2002 – 03 ELWa yn cynnwys gofyniad i sefydlu 'Rhaglen integredig i ddeall anghenion ein cwsmeriaid er mwyn sicrhau bod holl ddatblygu cynnyrch y dyfodol yn seiliedig ar eu hanghenion' (Cynllun Corfforaethol – 2002/03 cyfeirnod Tudalen13).

Yn dilyn proses o ymgynghori mewnol eang cafodd y Strategaeth Ymchwil Cwsmeriaid ei datblygu i ddarparu dealltwriaeth o anghenion, symbyliad a bodlonrwydd dysgwyr. Byddai'r gweithgaredd hwn yn sicrhau bod ELWa'n:

- deall beth sy'n symbylu cwsmeriaid i ddysgu, gan felly ein galluogi i ehangu a dyfnhau cyfranogi mewn dysgu;
- deall beth mae cwsmeriaid yn ei feddwl o'r gwasanaethau addysg a dysgu maent yn eu derbyn, yn enwedig y rhai rydym yn eu cyllido; ac
- olrhain a deall cyfranogiad o fewn y grwpiau cwsmeriaid gwahanol.

Cafodd y rhaglen ymchwil dair blynedd a gynigir ei hamlinellu i'r Cyngor fis Mai 2003 ac mae'n cynnwys yr elfennau canlynol:

- arolwg hollgynhwysfawr o fodlonrwydd dysgwyr yn ystod haf 2003, gan gynnwys cyfweliadau ffôn 20 munud gyda dros 6,200 o ddysgwyr;
- datblygu methodoleg i gasglu gwybodaeth debyg oddi wrth fyfyrwyr Chweched Dosbarth trwy Gymru.
- sefydlu panel unigolion a phanel cyflogwyr er mwyn olrhain newid mewn agweddau tuag at ddysgu a thuag at gymryd rhan mewn dysgu; a
- cynhyrchu amrywiaeth o adroddiadau ar themâu penodol drwy oes y rhaglen.

Mae'r tabl canlynol yn darparu manylion am bob elfen unigol o'r ymchwil:

Gweithgaredd	Gwaith Maes
Arolwg Bodlonrwydd Dysgwyr Cenedlaethol Cymru	Cafodd 6200 o ddysgwyr Addysg Bellach, Dysgu Seiliedig ar Waith ac Addysg Barhaus i Oedolion eu cyfweld dros y ffôn yn haf 2003. Nod yr arolwg oedd darparu dealltwriaeth o farn a bodlonrwydd dysgwyr gyda'u profiadau dysgu.
Arolwg Chweched Dosbarth Ysgolion Cenedlaethol Cymru	Cafodd holiadur llenwi-eich-hunan ei gwblhau gan 5,000 o fyfyrwyr chweched dosbarth, a chafodd 12 grŵp ffocws eu cynnal fis Chwefror 2004.
Panel Cyflogwyr	Bydd 2,000 o gyflogwyr yn cael eu cyfweld dros y ffôn yn rheolaidd er mwyn olrhain a dadansoddi agweddau at ddysgu. Y bwriad yw cychwyn y gwaith maes fis Mawrth 2005.
Panel Unigolion	Cafodd 2,000 o unigolion o bob rhan o Gymru eu cyfweld wyneb yn wyneb yn ystod Rhagfyr 03/Ionawr 04. Bydd yr unigolion hyn yn ffurfio panel a fydd yn cael eu cyfweld yn flynyddol er mwyn gwella dealltwriaeth mewn perthynas ag agweddau at ddysgu, ac i olrhain newid mewn agweddau a chanfyddiadau.
Arolwg Dysgwyr Seiliedig ar Waith sy'n Gadael (Cynllun peilot)	Fel rhan o ofynion ELWa o dan ei Amserlenni Rheoli, mae prosiect treialu wedi'i gynllunio i gyfweld â sampl o ddysgwyr rhaglen Dysgu Seiliedig ar Waith tua 6 mis ar ôl gadael y rhaglen. Cafodd 600 o gyfweliadau 20 munud dros y ffôn eu cynnal fis Mai 2004.

ATODIAD B – Llythyr i gyflogwyr yn eu gwahodd i gymryd rhan mewn ymchwil

Y Rheolwr Gyfarwyddwr
Enw'r cwmni

9 Ionawr 2004

Annwyl Syr/Fadam

ELWa – Ymchwil Cyflogwyr i Hyfforddi

Mae Addysg a Dysgu Cymru (ELWa) yn Gorff Cyhoeddus a Noddir gan y Cynulliad gyda chyfrifoldeb am gyllido, cynllunio a hybu dysgu trwy Gymru i bobl dros 16 oed. Mae ELWa'n cyllido gweithgareddau dysgu trwy amrywiaeth o sefydliadau gan gynnwys Sefydliadau Addysg Bellach, Chweched Dosbarth Ysgolion, Darparwyr Hyfforddiant Preifat a Gwirfoddol, a Chynghorau Sgiliau Sector. Mae'r cyllid cyhoeddus yr ydym yn ei ddosbarthu yn cefnogi'r gweithgareddau dysgu canlynol:

- Cyrsiau Addysg Bellach
- Cyrsiau Addysg Barhaus i Oedolion
- Astudiaethau Chweched Dosbarth
- Cyrsiau Addysg Alwedigaethol
- Rhaglenni Dysgu Seiliedig ar Waith gan gynnwys Prentisiaethau Modern Sylfaenol, Prentisiaethau Modern a Rhaglenni Adeiladu Sgiliau.

Un o flaenoriaethau allweddol ELWa yw sicrhau bod y cyfleoedd hyfforddi sy'n cael eu darparu yn cefnogi anghenion busnesau a'u gweithlu. Dim ond fel hyn y gallwn ni gael effaith gadarnhaol ar fusnesau yng Nghymru ac ar yr economi'n gyffredinol. Felly rydym yn bwriadu cynnal ymchwil i'r mathau o ddysgu a hyfforddi y mae cyflogwyr yn eu cyflawni, a sut mae'r prosesau gwneud penderfyniadau perthnasol yn gweithio yn eu busnesau. Fel rhan o'r ymchwil hwn rydym eisiau siarad gyda chyflogwyr, a'u gweithwyr, ynglŷn â dysgu a hyfforddi yn eu sefydliadau.

Mae eich sefydliad chi wedi cael ei ddewis ar hap i gymryd rhan yn y rhaglen ymchwil hon, a byddem yn falch iawn pe baech yn gwirfoddoli i gymryd rhan.

Rydym wedi penodi NOP, asiantaeth ymchwil annibynnol, i ymgymryd â'r astudiaeth. Byddant yn dod i gysylltiad â chi yn ystod yr wythnos nesaf neu'n fuan wedyn i drafod ein bwriadau ymhellach ac i drefnu amser i ymweld os ydych yn cytuno i hynny.

O ran fformat yr ymchwil, bydd cyfwelydd NOP yn dymuno treulio awr yn siarad gyda naill ai perchennog y busnes neu'r cyfarwyddwr sy'n ymwneud â phenderfyniadau busnes strategol ynglŷn â dysgu a hyfforddi, a gwerth hynny i'r sefydliad.

Ar ben hynny, os yw eich sefydliad yn cyflogi 10 neu fwy o bobl:

- Hoffem hefyd gyfweld ag un rheolwr llinell yn y busnes ynglŷn â dysgu a hyfforddi. Bydd hwn yn gyfweliad byrrach yn parhau am tua 30 i 40 munud.
- Bydd y cyfwelydd yn gadael holiaduron llenwi-eich-hunan i'w dosbarthu ymhlith eich staff. Bydd yr holiadur hwn yn gofyn am brofiadau dysgu a hyfforddi, ac ni ddylai gymryd mwy na 15 munud i'w lenwi. Bydd y staff yn cael eu gwahodd i ddychwelyd eu ffurflenni wedi'u llenwi yn uniongyrchol i NOP trwy ddefnyddio amlen Rhadbost. Bydd copïau o'r holiadur ar gael ar gais.

Mae NOP yn dilyn Cod Ymddygiad y Gymdeithas Ymchwil i'r Farchnad a'r Ddeddf Diogelu Data – mae'r rhain yn gwarantu cyfrinachedd llwyr a bydd yr ymatebion yn ddienw. Bydd eich ymatebion yn cael eu cofnodi mewn ffordd fel na fydd eich sefydliad yn cael ei enwi. Yn yr un modd, bydd barn eich staff yn cael ei chadw'n gyfrinachol. Un o fanteision cymryd rhan yn yr ymchwil yw y byddwn yn darparu trosolwg i chi o ymatebion eich staff i'r holiadur llenwi-eich-hunan (bydd y rhain yn cael eu cyflwyno yn y fath fodd fel na fydd yn bosib adnabod unrhyw unigolyn o'i ymateb).

Os bydd gennych ymholiadau ynglŷn â'r rhaglen ymchwil, cysylltwch â Viv Young yn NOP ar 0207 890 9840, neu Elizabeth Lyon yn ELWa ar 01745 538544 neu e-bost elizabeth.lyon@elwa.org.uk.

Diolch yn fawr i chi am eich cymorth. Edrychwn ymlaen at glywed eich barn.

Yr eiddoch yn gywir

Olivia Schofield
Pennaeth Gwybodaeth a Marchnata