



dti

RHEOLI NEWID

Dulliau ymarferol o gwtogi ar oriau hir a diwygio arferion gweithio

ARY CYD Â'R ISOD

TUC 

C|B|I
THE VOICE OF BUSINESS

dti

Y DTI yw'r nerth y tu ôl i'n huchelgais o 'ffyniant i bawb' drwy weithio i greu'r amgylchedd gorau ar gyfer llwyddiant busnes yn y DU. Byddwn yn helpu pobl a chwmnïau i ddod yn fwy cynhyrchiol drwy hybu menter, blaengarwch a chreadigrwydd.

Pleidiwn achos busnesau'r DU gartref a thramor. Buddsoddwn yn drwm mewn gwyddoniaeth a thechnoleg o'r rheng flaen. Amddiffynnwn hawliau pobl weithiol a defnyddwyr. A safwn yn gefn i farchnadoedd teg ac agored yn y DU, yn Ewrop a ledled y byd.

Rhagair

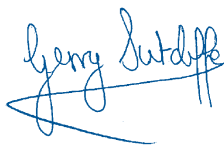


Mae'r adroddiad hwn yn dangos yn glir y gall mynd i'r afael ag oriau hir a diwygio patrymau gwaith fod yn dda i fusnesau, unigolion a theuluoedd, gwella'r cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith yn ogystal â chael effaith gadarnhaol ar y llinell waelod.

Un o'r prif wersi yn yr adroddiad yw bod angen i fusnesau wneud yn siŵr eu bod yn ennyn ymddiriedaeth eu gweithlu a'u cyfraniad ymarferol wrth ystyried a chyflwyno newidiadau. Mae dull o reoli sy'n grymuso pobl yn hytrach na'u cadw ar dennyn yn ei gwneud yn haws i gyflwyno newidiadau a sicrhau bod pethau'n gweithio yn y tymor hir.

Nid dros nos y cyflawnwyd rhai o'r newidiadau a ddisgrifir yma ac nid oedd y ffordd heb ei rhwystrau. Ond daliodd y busnesau hyn ati ac roedd pawb yn medru gweld buddiannau gwerth chweil ar ddiwedd y dydd.

Hoffwn ddiolch i bob un sydd wedi helpu i baratoi'r adroddiad hwn. Mae blas ar ei ddarllen ac mae ynddo hefyd gyfarwyddyd ymarferol i helpu eraill gyflawni newid buddiol.



Gerry Sutcliffe
Y Gweinidog dros Gysylltiadau Cyflogaeth a Materion
Defnyddwyr



Croesawn y cyfle i weithio ar y prosiect hwn. Mae hybu perfformiad cwmnïau drwy foderneiddio'r patrymau gwaith yn fater allweddol i gwmnïau'r DU. Mae'r cwmnïau sydd yn yr astudiaethau achos hyn yn dangos y gall mynd i'r afael â'r mater ddod â chryn fudd i gyflogwyr ac i weithwyr fel ei gilydd.

Mae'r astudiaethau achos hyn yn dangos y gwersi gwerthfawr sydd i'w dysgu o gael cyfraniad gweithwyr mewn datblygu patrymau gwaith newydd – a'r buddiannau sylweddol sy'n deillio o hynny.

Mae pob un wedi cyflwyno rhaglen arloesol o batrymau gweithio hyblyg i helpu i wella cynhyrchiant ac i roi cyfle i weithwyr gael gwell cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith. Mae mentrau fel oriau banc ac amser credyd i weithwyr yn gweithio'n dda ac yn helpu i wella cynhyrchiant a lleihau absenoldeb yn y gweithle.

Gobeithiwn y bydd cwmnïau yn cael eu hysbrydoli gan yr astudiaethau achos hyn. Mae'r newidiadau a wnaed wedi gwella perfformiad y busnes ac wedi gwneud y gweithwyr yn fwy bodlon. Maent yn newidiadau sy'n ganolog i weithle sy'n perfformio'n dda.



John Cridland
Dirprwy Gyfarwyddwr Cyffredinol - CBI



Dyma brosiect amserol iawn sy'n dangos cyflogwyr, gweithwyr a'u hundebau llafur ar eu gorau, yn cydweithredu i sefydlu patrymau gweithio newydd sy'n helpu i sicrhau llwyddiant mewn busnes a rhoi mwy o hyblygrwydd i weithwyr yn eu patrymau gweithio.

Ym mhob achos yn yr adroddiad hwn, yr hyn a symbylodd y newid oedd materion busnes pengaled. Mae achos busnes clir dros ad-drefnu patrymau gweithio fel bod llai o ddibyniaeth ar oriau hir. Mae oriau hir yn lleihau'r cynhyrchiant yn y gweithle ac yn gostwng ansawdd y gwaith oherwydd blinder. Hefyd, mae busnesau oriau hir yn cael eu llesteirio gan salwch sy'n gysylltiedig â gweithio oriau maith, gan y nifer uchel o staff sy'n mynd a dod, a chan gronfa recriwtio gyfyng iawn. Hefyd, mae oriau hir yn cyfyngu ar y gallu i fanteisio ar addysg, hyfforddiant a dysgu gydol oes. Yn wir, mae oriau hir yn ddewis sâl iawn os am gael trefn dda yn y gwaith.

Mae pobl sy'n gweithio yn dod yn fwyfwy awyddus i gael mwy o ddewis a rheolaeth dros eu patrymau gweithio. Mae'r astudiaethau achos yn yr adroddiad hwn yn dangos sawl dull o wneud amser gweithio yn fwy hyblyg.

Mae llawer o gwmnïau'r DU sy'n dal i ddibynnu ar weithio oriau hir yn rheolaidd yn chwilio am ffyrdd o newid. Mae'r TUC yn falch iawn o gydweithio â'r Llywodraeth a'r CBI i helpu i ddod o hyd i ffyrdd o symud ymlaen.

A handwritten signature in blue ink that reads "Brendan Barber". The signature is written in a cursive, flowing style.

Brendan Barber
Ysgrifennydd Cyffredinol, TUC

Rhagarweiniad

Un o'r prif gryfderau sy'n sail i farchnad lafur y DU yw'r lefel uchel o batrymau gweithio hyblyg sy'n galluogi cyflogwyr i gwrdd â galwadau amrywiol gan gwsmeriaid ac sy'n rhoi'r hyblygrwydd angenrheidiol i weithwyr i gadw'r ddysgl yn wastad rhwng bywyd a gwaith. Mae cyflogwyr wedi cyflwyno oriau rhan-amser, oriau hyblyg, y cyfle i rannu swyddi ac oriau blynyddol i helpu i gwrdd â galw amrywiol ac yr un pryd gwella'r lefelau o gynhyrchiant busnes. Er gwaethaf hyn, mae gweithio oriau hir yn dal i fod yn fater cynhennus i rai unigolion a chwmnïau. Mae tystiolaeth bod gweithio oriau hir yn rheolaidd yn arwain at flinder mawr ac y gallai hynny effeithio ar berfformiad. Er bod llawer o gwmnïau wedi cyflwyno mentrau i ddiwallu dymuniadau gweithwyr am well cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith, mae mwy y gellir ei wneud i fynd i'r afael â'r diwylliant o oriau hir lle mae hwnnw'n bod.

Dyna pam y sefydlodd y DTI y prosiect partneriaeth hwn i grynhoi'r arferion da o ran sut y gall cwmnïau reoli newid i wella'r patrymau gweithio a mynd i'r afael ag oriau hir, a rhannu'r arferion hynny. Y nod oedd rhoi cyfle i gwmnïau arddangos y gwaith y maent wedi'i wneud yn y maes hwn i helpu cwmnïau eraill sy'n awyddus i gyflwyno newidiadau tebyg. Mae'r cwmnïau a'r undebau a gymerodd ran yn cwmpasu ystod amrywiol o sectorau busnes a rhanbarthau yn y DU ac maent yn dangos sut y mae gwahanol gwmnïau sy'n wynebu ystod o faterion economaidd a gweithredol wedi cyflwyno newid yn llwyddiannus.

Trosolwg

Rhwng mis Gorffennaf 2004 a mis Mehefin 2005, cynhaliwyd cyfres o naw o ddsbarthiadau meistr. Ym mhob un roedd 'hyrwyddwyr' busnes – gan gynnwys Rolls-Royce, PriceWaterhouseCoopers, y cyn British Nuclear Fuels Ltd yn Sellafield a'r cwmni gweithgynhyrchu o Gymru, SME Excel Assemblies. Bu'r rhain yn rhannu gyda chyflogwyr eraill eu rhesymeg a'u profiad o gyflwyno dulliau newydd o weithio, lleihau oriau hir a'u hymdrechion i gynnal effeithlonrwydd gweithredol, a'i gynyddu (fel y digwyddodd sawl tro).

Cynhaliwyd y dosbarthiadau meistr mewn sawl man gwahanol yn y wlad ac mewn sawl sector busnes. Mae cyfraniad pob un o'r hyrwyddwyr busnes wedi cael eu hysgrifennu ar ffurf achosion busnes ac mae crynodeb ohonynt yn yr adroddiad hwn ac yn fwy manwl ar wefan y DTI yn:

http://www.dti.gov.uk/er/work_time_regs/index.htm#long.

Mae'r astudiaethau achos hyn yn dangos sut y mae modd cynyddu cynhyrchiant a chefnu ar yr un pryd ar y diwylliant o weithio oriau hir. Mae llawer o'r astudiaethau achos canlynol yn dangos sefyllfaoedd lle mae pawb ar eu hennill, gyda chyflogwyr yn sicrhau effeithlonrwydd busnes a gweithwyr yn cael mwy o reolaeth ar eu bywydau gwaith.

Mae pob astudiaeth yn ddarlun o'r meddylfryd busnes y tu ôl i reoli arferion gweithio, ac er nad oedd y cwmnïau wedi cyflwyno'u rhaglen o newid mewn ffordd debyg, yr oedd yn amlwg nad oedd yr un ohonynt yn newid er mwyn hynny'n unig. P'un a oedd hynny'n ymgrych i gynyddu effeithlonrwydd a chwtogi ar gostau unedau i fedru cystadlu'n well yn yr economi fyd-eang; yr angen

am drawsnewid diwylliant y sefydliad ac arferion gweithio mewn diwydiant sy'n newid; dymuniad i wella cydbwysedd bywyd a gwaith y gweithwyr; neu angen i ddod o hyd i ffyrdd o ddenu a chadw talentau newydd; roedd pob hyrwyddwr busnes yn gwbl glir am y rhesymau dros fynd ati i newid.

Mae'r astudiaethau achos yn disgrifio'r amrywiaeth o dechnegau a ddefnyddiwyd i gyflwyno newid gan gynnwys: newid i oriau blynyddol, cyflwyno oriau hyblyg a chynhyrchu main. Nid yw'r un gôt yn ffitio pawb – ond er bod y dulliau a ddisgrifiwyd yn ystod y dosbarthiadau meistr yn amrywiol iawn, yr oedd cryn gytundeb ymhlith cyflogwyr, undebau a gweithwyr am y prif bethau sydd eu hangen i newid yn llwyddiannus. Mae'r rhain wedi eu hymgorffori yn yr adran 'y prif awgrymiadau' o'r adroddiad a byddant o ddiddordeb i gwmnïau o bob maint a phob sector.

Yr hyn sy'n amlwg o'r astudiaethau achos hyn yw bod angen am arweiniad clir o ben uchaf y sefydliad a rhesymeg busnes clir i wneud y newidiadau a gynllunnir. Er bod rhai o'r newidiadau wedi arwain at welliannau dramatig, nid dros nos y gwnaed hynny. Tynnodd pob hyrwyddwr busnes sylw at yr angen am gynnwys gweithwyr ym mhob cam o'r broses;

roedd hyn fel rheol yn golygu dull effeithiol o weithio mewn partneriaeth yn enwedig lle'r oedd yr undebau'n cael eu cydnabod.

Gwelwyd bod cyfathrebu'n effeithiol yn hollbwysig ac ambell dro roedd adnoddau ychwanegol ar gael i helpu unigolion addasu i'r newid. Cafodd y mwyafrif o'r hyrwyddwyr busnes ychydig o wrthwynebiad, ond drwy gynllunio'n effeithiol a bod â rhesymeg busnes clir sicrhawyd bod y newidiadau'n talu ar eu canfed. Yr hyn sy'n sail i'r holl astudiaethau achos, a'r gair a ddefnyddir amlaf gan yr hyrwyddwyr busnes yw ymddiriedaeth – ymddiriedaeth rhwng cyflogwyr, yr undebau a gweithwyr.

Y Prif Awgrymiadau

Yn y rhan hon mae crynodeb o'r gwersi a'r awgrymiadau ar gyfer llwyddo. Rhannwyd y rhain yn garedig iawn gan yr hyrwyddwyr busnes yn y dosbarthiadau meist. Nid yw'n rhestr gynhwysfawr, ond mae llawer o'r themâu wedi codi dro ar ôl tro yn ystod y prosiect. Ei nod yw crynhoi'r hyn sydd i'w ddysgu o'r prosiect cyfan yn ddeg hanfod – pethau y bydd angen ar gwmnïau i lwyddo wrth reoli newid. Ar ôl pob awgrym rydym wedi enwi achosion busnes i chi edrych yn fwy manwl arnynt. Er nad dyma'r unig achosion busnes sy'n esbonio'r pwynt sy'n cael ei wneud, y nod oedd eich cyfeirio'n gyflym at yr astudiaethau hynny a allai fod o ddiddordeb penodol i chi.

Gallwch ddarllen crynodeb o'r astudiaethau achos yn y llyfryn hwn neu yn fanwl yn:

http://www.dti.gov.uk/er/work_time_regs/index.htm#long.

1. Mae'n hanfodol bod â **rhesymeg busnes** cryf yn seiliedig ar wella perfformiad busnes a gwneud gweithwyr yn fwy bodlon.

Astudiaeth Achos: BT Eversheds

2. Bydd **rhoi rhan effeithiol i weithwyr** yn sicrhau eu bod yn deall yr angen am newid ac yn barod i'w groesawu.

Astudiaeth Achos: Rolls-Royce BI Worldwide

3. **Gweledigaeth ac arweiniad** - bydd ymrwymiad clir gan uwch arweinwyr a rheolwyr llinell yn hybu'r agenda newid drwy'r sefydliad.

Astudiaeth Achos: Accenture
PricewaterhouseCoopers

4. Mae **gwella'r berthynas â gweithwyr yn allweddol**. Bydd y cynhyrchiant yn gwella pan fydd y cysylltiadau â'r gweithwyr yn seiliedig ar gydymddiriedaeth a pharch.

Astudiaeth Achos: Westinghouse
Unilever Foods UK - Purfleet

5. **Grymuso** - mae sicrhau bod gweithwyr yn cyfrannu i'r eithaf yn hanfodol i hybu gwelliant parhaus mewn cynhyrchiant ar lefel tîm.

Astudiaeth Achos: Unilever Foods
UK – Norwich BI Worldwide

6. Yn aml, mae **hyfforddiant** yn bwysig wrth lwyddo gyda mentrau newid ac mae gwell perfformiad busnes fel rheol yn gwneud iawn am unrhyw fuddsoddiad mewn sgiliau newydd.

Astudiaeth Achos: BNG Sellafield site
Excel Assemblies

7. **Gwobrwyo** - mae defnyddio meini prawf sy'n gwobrwyo gweithwyr am arloesedd ac am ansawdd a swm y gwaith a gynhyrchwyd, yn hytrach nag am yr oriau y maent wedi'u gweithio, yn ategu'r achos busnes dros gyflawni newid.

Astudiaeth Achos: Land Rover
Rolls-Royce

8. Mae **mesur, monitro a gwerthuso** yn galluogi cyflogwyr a gweithwyr i adolygu a phrofi'r arferion newydd i sicrhau eu bod yn diwallu anghenion y busnes a'r gweithwyr.

Astudiaeth Achos: Exel Perkin Elmer

9. **Nid oes patrwm addas-i-bawb** - mae newid arferion gweithio yn golygu newid diwylliant ac arferion rheoli pobl mewn ffordd sy'n gwella perfformiad busnes ac sy'n cyfoethogi ansawdd bywyd y gweithwyr.

Astudiaeth Achos: Accenture Perkin Elmer

Yn yr adran ganlynol mae'r astudiaethau achos a gyflwynwyd yn ystod y dosbarthiadau meistr. Er bod pob un yn wahanol ac yn adlewyrchu'r dulliau amrywiol a ddefnyddiwyd gan ein hyrwyddwyr busnes, maent wedi cael eu hysgrifennu mewn dull tebyg. Dechreuir gyda pheth o hanes y cwmni a'i raglen o newid, manylion am y newidiadau a wnaed ac effaith y newidiadau hynny ac yna disgrifiad cryno o'r materion a godwyd yn ystod y broses newid. Am fersiynau manylach o bob un o'r astudiaethau achos ac i gael rhagflas o'r ddatl a gododd ym mhob un o'r dosbarthiadau meistr ewch i:

http://www.dti.gov.uk/er/work_time_regs/index.htm#long.

BT



“Rydym yn grymuso pobl i benderfynu drostynt eu hunain, a bydd y penderfyniadau am ansawdd yr hyn sy'n cael ei gyflawni yn cael eu cytuno gyda'r unigolion.”

“Mewn cwmni lle mae 75 y cant o bobl yn gweithio oriau hyblyg rydym wedi newid y diwylliant yn llwyr.”

Mae BT, drwy ddefnyddio ystod o ddulliau gweithio hyblyg, wedi datblygu diwylliant o weithio “unrhyw bryd, unrhyw le”. Mae hyn yn gyfle i weithwyr reoli ymhle y maent am weithio a pha oriau. Mae BT yn amcangyfrif bod hyn wedi arbed £5-6 miliwn iddynt mewn amser cynhyrchu ac mewn cwmni lle mae 75% o'r staff yn gweithio oriau hyblyg, maent wedi newid y diwylliant yn llwyr.

Y Cefndir

BT yw un o brif gwmnïau cyfathrebu'r byd. Mae ganddo gwsmeriaid yn Ewrop, America ac Asia'r Môr Tawel. Ei brif weithgareddau yw'r rhwydwaith o wasanaethau TG, gwasanaethau telathrebu lleol, cenedlaethol a rhyngwladol, a chynnyrch a gwasanaethau band eang a rhyngwrwyd uchel eu gwerth. Yn y DU mae BT yn gwasanaethu dros 20 miliwn o gwsmeriaid busnes a phreswyl ac mae'n cyflogi tua 100,000 o bobl. Dyma un o gyflogwyr mwyaf y DU.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Yn y 1980au, cyflwynodd BT yr arfer o weithio gartref. Erbyn hyn mae gan y cwmni tua 73,000 o staff yn gweithio oriau hyblyg – rhai yn weithwyr cartref, eraill yn teithio o le i le neu ar oriau blynyddol. Mae gan y cwmni sawl gwahanol math o oriau hyblyg.

Mae wedi datblygu diwylliant o weithio “unrhyw bryd, unrhyw le.” Mae hyn yn gyfle i weithwyr reoli'u horiau gwaith a'u lleoliad.

Mae'r dull hwn o weithio wedi cael ei hybu gan system o reoli perfformiad sy'n seiliedig ar allbwn neu ar ganlyniadau. Mesur yr hyn y mae pobl yn ei gyflawni y mae'r system hon nid faint neu sut y maent yn gweithio.

Mae'n cael ei ategu gan ystod o dechnolegau galluogi sy'n rhoi cyfle i bobl greu 'swyddfa rithwir' symudol. Mae hefyd yn golygu meithrin perthnasau gwaith sy'n seiliedig ar ymddiriedaeth.

“Rydym yn grymuso pobl i benderfynu drostynt eu hunain, a bydd y penderfyniadau am ansawdd yr hyn sy’n cael ei gyflawni yn cael eu cytuno gyda’r unigolion,” meddai Caroline Waters, Cyfarwyddwraig People Networks. “Gobeithiwn y bydd hyn yn ein cadw ni rhag suddo i waith dwys iawn sydd bron yn annynol.”

Mae dylunio swyddi, sef edrych ar raddfa a chymhlethdod y gwahanol rolau, wedi bod yn hollbwysig o ran sicrhau bod gan weithwyr gydbwysedd da rhwng bywyd a gwaith a’u bod yn medru cadw rheolaeth ar eu horiau gwaith.

“Mewn cwmni lle mae 75 y cant o bobl yn gweithio oriau hyblyg rydym wedi newid y diwylliant yn llwyr,” meddai Caroline. Nid yw’n bwysig a ydych chi’n cael eich gweld yn y gwaith ai peidio, oherwydd dyw’r rhan fwyaf ddim yno – os yw eich rheolwr yng Nghaeredin, beth yw’r ots os ydych chi yn y swyddfa yn Llundain? Yr hyn yr ydych chi’n ei gyflawni sy’n bwysig ac mae hynny’n gam mawr ymlaen wrth reoli’r newid diwylliannol.”

Beth oedd effaith y newidiadau?

Cadwodd BT 99 y cant o’r gweithwyr a aeth ar absenoldeb mamolaeth y llynedd.

Arweiniodd hynny at arbed tua £5 miliwn y flwyddyn ar y gost o recriwtio a hyfforddi staff newydd.

- Mae BT yn tybio bod gweithio gartref yn dod â £5-6 miliwn yn ychwanegol i’r cwmni oherwydd yr amser cynhyrchu sy’n cael ei arbed.

- Mae pob llinyn mesur yn dangos gweithlu hapusach, mwy cyfranogol. Mae BT yn honni iddo - yn y 18 mis diwethaf - gwtogi 25 y cant ar absenoldeb oherwydd straen yn y Canolfannau Cyswllt Cwsmeriaid, a 63 y cant ar gostau absenoldeb salwch sy’n gysylltiedig â damweiniau cofnodedig.
- Mae buddiannau eraill hefyd: “Mae creadigrwydd wedi cynyddu’n aruthrol,” meddai Caroline. Mae gan BT ddwy ffordd o fesur hyn: nifer y syniadau newydd y mae’n eu gweithredu, a’r gostyngiad yn yr amser rhwng datblygu cynnyrch i’r adeg y mae pobl yn medru defnyddio’r gwasanaethau.

Pa faterion a gododd?

Rhag cael eu beirniadu gan bobl nad oedd yn cael gweithio oriau hyblyg, cyflwynodd BT system o hunanddewis. “Os oedd pobl yn dweud eu bod yn awyddus i weithio’n hyblyg byddant yn cael rhestr wirio am eu nodweddion personol a’r math o waith a wneir ganddynt. Os na allant roi tic ym mhob blwch maent yn gwrthod eu hunain. Does dim o’r fath beth â ‘Mae Bob yn gwneud hyn, pam na alla i?’” eglurodd Peter Knowles o Workstyle Group BT.

Roedd BT yn sylweddoli bod angen iddo feithrin “ymdeimlad o ganiatâd” fel bod pobl yn teimlo eu bod yn rheoli’u hamser gweithio ac fel y gallent ‘gael seibiant’ o weithio. Cynhaliodd ymgyrch gyfathrebu o’r enw “It’s Okay,” gan ddefnyddio astudiaethau achos go-iawn i helpu pobl ddod i arfer â’r dull hwn o weithio.

Land Rover



Gwnaeth Land Rover y newidiadau cyntaf i'w batrymau gweithio pan oedd yn eiddo i BMW. Ond ar ôl rhai blynyddoedd daeth yn amlwg bod angen gwneud nifer o welliannau. Pan brynwyd y cwmni gan Ford Motor Company daeth cyfle i wneud diwygiadau a oedd yn gwneud y system yn fwy dibynadwy a chlir i'r gweithwyr a'r cwmni. Er bod gan llawer o gwmnïau 'goridorau amser gweithio', mae cynllun Land Rover yn wahanol am fod gan weithwyr gyfle i gymryd gwyliau y tu allan i'r cyfnodau cau arferol.

Y Cefndir

Mae llawer o gwmnïau tramor yn gweithredu patrymau oriau hyblyg a'u gwnaeth yn gystadleuol iawn yn rhan olaf y degawd diwethaf. Yn y DU, Land Rover oedd y cwmni ceir cyntaf i gyflwyno cynllun o'r fath i'w wneud yn fwy cystadleuol. Yn gryno, paru'r patrymau cynhyrchu gyda'r galw am y cynnyrch y mae systemau fel hyn.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Mae gan y diwydiant ceir fel rheol gyfnodau brig a thawel mewn blwyddyn, gyda'r cyfnodau brig yn dod yn union cyn yr adegau cofrestru ceir newydd. Pan oedd cerbydau newydd yn cael eu cofrestru ar 1 Awst roedd galw mawr am gynnrych y cwmnïau ceir yn y misoedd cyn Awst. Fel arfer byddai dros 30% o'r holl gerbydau newydd yn cael eu cofrestru ym mis Awst. Byddai cyfnod tawel iawn yn dilyn hyn. Roedd y patrwm hwn yn golygu bod rhaid gweithio goramser a shifftiau ychwanegol ar adegau penodol, gan olygu costau goramser mawr i'r cwmni. Dro arall nid oedd cymaint o alw am y cynnyrch ac nid oedd angen cymaint o weithwyr ar y cwmni.

Oherwydd hyn cyflwynodd BMW y cynllun Hyblygrwydd Oriau Gweithio Cronnol (CWTF) – rhyw fath o system oriau blynyddol, yn seiliedig ar 'goridor amser gweithio' o plws neu minws 200 awr y flwyddyn.

Gallai'r cwmni alw ar bobl i weithio oriau ychwanegol at eu 37 awr sylfaenol yr wythnos. Yna byddai'r oriau ychwanegol hyn yn cael eu 'bancio' a gallai'r gweithiwr dderbyn tâl amdanynt y flwyddyn ganlynol ar y raddfa dâl sylfaenol neu fe allai eu cymryd fel gwyliau. Hefyd, gallai'r cwmni wneud gweithwyr nad oedd eu hangen yn 'segur' heb dâl. Pan ddigwyddai hynny byddai cyfrif y gweithiwr yn newid yn oriau 'negyddol' i'w defnyddio yn nes ymlaen.

Pan gafodd ei sefydlu gyntaf nid oedd cynllun CWTF yn boblogaidd gyda'r gweithwyr meddai Sue Treharne, Rheolwr Amrywiaeth Jaguar Land Rover. Er enghraifft, er bod trothwy o 200 awr, nid oedd terfyn ar y cyfnodau o amser y gellid gofyn i bobl weithio oriau ychwanegol neu eu gwneud yn 'segur' heb dâl. Roedd hyn yn ei gwneud yn anodd i'r gweithwyr gynllunio'u harian.

Pan werthwyd Land Rover gan BMW yn 2000, manteisiodd y cwmni ar y cyfle i wella'r system er budd ei weithwyr. Y newidiadau a wnaed i'r CWTF oedd:

- Erbyn hyn ni all gweithwyr weithio dim mwy na 10 awr yn ychwanegol fesul wythnos gynhyrchu am uchafswm o chwe wythnos, a rhaid cymryd seibiant o bedair wythnos o leiaf ar ôl hynny.
- Rhaid rhoi o leiaf bedair wythnos o rybudd o oriau ychwanegol.
- Gall gweithwyr gael eu gwneud yn 'segur', ond gyda thâl.
- Cyflwynwyd Cyfrif Oriau Llai (RHA) ar gyfer pob grŵp a negodwyd. Er bod y gweithwyr yn gweithio wythnos 37 awr, maent yn cael eu talu am 36. Mae'r awr ddi-dâl honno yn cael ei bancio, hyd at uchafswm o 52 awr y

flwyddyn, i'w defnyddio i gymryd gwyliau y tu allan i'r cyfnodau pan fydd y ffatri ar gau yn swyddogol.

I ddweud wrth y staff am y newidiadau a'r effaith y byddent yn eu cael arnynt, ataliodd Land Rover y gwaith i roi 2 awr o gyflwyniad i'r shifftiau (dydd a nos).

Yn 2003 cafodd y system ei gwella eto; cytunwyd ar y newidiadau hyn gyda'r undebau o fewn y cwmni. Bellach, ar ddechrau'r flwyddyn RHA gall gweithwyr newid yr oriau a fanciwyd yn arian a denu premiwm o 10%, neu gallant gynilo'r oriau a gronwyd mewn Cyfrif Ffordd o Fyw fel y gallant ymddeol yn gynnar.

Beth oedd effaith y newidiadau?

- Gwell hyblygrwydd o ran cynhyrchu i gwrdd â'r galw.
- Cynhyrchiant yn cael ei gynnal ar 37 awr yr wythnos er mai oriau gwaith y staff yw 36 awr yr wythnos.
- Mae'r gweithwyr yn rhoi gwerth uchel ar yr amser rhydd sydd i'w gael o dan yr RHA sy'n ychwanegol i'w gwyliau blyneddol arferol. Mae'r oriau RHA yn cael eu defnyddio y tu allan i gyfnodau cau swyddogol y cwmni.

Pa faterion a gododd?

Er bod y gweithwyr yn gwerthfawrogi'r RHA, mae'n gryn gamp i drefnu amser rhydd. Mae galwadau brig am amser rhydd nad oes modd eu diwallu bob tro. Mae'r cwmni yn dal i weithio gyda'r undebau sy'n cynrychioli'r gweithwyr i weld sut mae gwyliau RHA yn helpu i osgoi tarfu ac yn lleihau'r gost i'r cwmni i wella'i sefyllfa gystadleuol.

Accenture



“Roedd y rheolwyr llinell yn glir iawn, iawn am y negeseuon i’w cyfleu i weithwyr ac yn gwybod y dylent fod yn hybu cydbwysedd bywyd a gwaith a cheisiadau am oriau hyblyg.”

“Mae pobl yn gweld y gwahaniaeth.”

Mae Accenture yn symud i ffwrdd o’r diwylliant traddodiadol o ‘weithio’n galed, chwarae’n galed’ yn eu sector drwy amrywiaeth o reoli adnoddau’n well, dileu goramser â thâl, diwygio’r opsiynau oriau hyblyg a gweithredu system Amser Rhydd am Oriau Gwaith (TOIL). Mae negeseuon clir yr arweinwyr a monitro’r oriau gwaith yn ofalus yn newid diwylliant y sefydliad.

Y Cefndir

Cwmni ymgynghori ar reoli, gwasanaethau technoleg ac all-weithio byd-eang yw Accenture sy’n cyflogi 110,000 o bobl mewn 48 gwlad, ac mae 10,000 ohonynt yn y DU. Ymhlith ei gleientiaid mae 84 o’r Fortune Global 100 a dwy ran o dair o’r Fortune Global 500.

Dechreuodd Accenture hoelio’i sylw ar oriau gwaith a chydbwysedd bywyd a gwaith rhyw 18 mis yn ôl. Roedd ganddo ddiwylliant traddodiadol o oriau hir ac athroniaeth o ‘weithio’n galed, chwarae’n galed’ a oedd yn groes i’r patrwm newydd o gyflawni’n strategol a’r hinsawdd a grëwyd gan y Rheoliadau Amser Gweithio. Roedd y cwmni yn symud tuag at wneud defnydd mwy deallus o’i weithlu, a defnyddio gweithwyr arbenigol ar brosiectau i ddatrys problemau penodol, yn hytrach na dibynnu ar ymgynghorwyr i wneud popeth.

Mewn marchnad oedd yn tyfu’n fwyfwy cystadleuol, roedd pob un o’r prif gystadleuwyr wedi diddymu taliadau goramser. Roedd hefyd wedi sylwi ar newid yn nisgwyladau graddedigion, gyda chydbwysedd bywyd a gwaith yn uwch i fyny’r rhestr flaenoriaethau.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Cam cyntaf Accenture oedd cyflwyno rhaglen o newid mewn diwylliant ac ymddygiad yn ei waith yn y DU. Arweiniwyd hyn gan ‘eiriolwyr pobl’, croestoriad o bartneriaid a rheolwyr uchel iawn a roddodd eu henwau wrth brif fentrau er mwyn gyrru’r negeseuon am y newid i lawr drwy’r busnes.

Cafodd yr hawl i ddewis dod allan o’r wythnos 48 awr o dan y Rheoliadau Amser Gweithio ei ddileu o’r pecyn cynefino i

gyfleu neges glir am oriau gweithio hir. Hefyd, diddymodd Accenture oramsfer â thâl. Er gwaethaf cryn dipyn o wrthwynebiad pan ddigwyddodd hynny, mae hyn bellach wedi'i dderbyn. Cafodd yr effaith ei liniaru drwy gyflwyno Strategaeth Gwobrau newydd, a helpodd i newid ffocws y gweithwyr o'r cyflog sylfaenol i'r pecyn cyffredinol o gydnabyddiaeth.

Ymhlith y newidiadau eraill, fe'i gwnaed yn drosedd ddisgyblaethol i weithwyr beidio â llenwi eu cofnodion amser yn gywir: roedd tan-gofnodi yn broblem ar brosiectau mawr neu yn achos y rheini oedd dan bwysau ariannol.

Cafodd y polisi oriau hyblyg newydd ei ddiwygio a'i ailgyflwyno a chyflwynwyd system TOIL.

Cafodd y rhai oedd yn ymwneud â chynllunio prosiectau a bidio amdanynt hyfforddiant mewn rheoli adnoddau i sicrhau bod y pwysau yr oeddynt yn eu rhoi ar staff prosiectau yn realistig ac yn briodol.

Ategwyd hyn gan hyfforddiant i reolwyr llinell fel bod "y rheolwyr llinell yn glir iawn, iawn am y negeseuon i'w cyfleu i weithwyr ac yn gwybod y dylent fod yn hybu cydbwysedd bywyd a gwaith a cheisiadau am oriau hyblyg."

Mae Accenture yn monitro ac yn mesur sut y mae'r polisiâu hyn yn cael eu gweithredu drwy ei arolygon byd-eang o weithwyr, ei arolygon o arweinyddiaeth (sy'n rhan o arfarniadau'r uwch reolwyr), arolygon o lwyddiant y tîm a gweithdrefnau'r archwiliad mewnol.

Beth oedd effaith y newidiadau?

- Mae arolwg Accenture o'i weithwyr wedi

dangos bod pobl yn fwy bodlon â'r cydbwysedd bywyd a gwaith – "mae pobl yn gweld gwahaniaeth"; meddai Sarah Hinchcliffe y Rheolwr Adnoddau Dynol.

- Mae hefyd yn dangos cynnydd yn y lefelau ymrwymiad, gan fod pobl yn dweud eu bod yn ystyried gweithio gydag Accenture am gyfnodau hwy na chynt.
- Maent yn cadw mwy o staff ac mae'r wybodaeth a roddir wrth ymadael yn galonogol ar y cyfan, gyda pholisiâu cydbwysedd bywyd a gwaith yn cael sylw da yn y broses honno.

Pa faterion a gododd?

"Rydym yn dal i fod â phrosiectau hirdymor sydd wedi'u dechrau o dan yr hen drefn" meddai Sarah. "Mae'n anodd iawn newid ffyrdd o weithio sydd wedi datblygu ar y prosiectau hyn i'n strategaeth newydd a'n dull newydd o weithredu."

Mae diffyg cysondeb ar draws y prosiectau am fod disgrisiwn gan reolwyr llinell, ac mae oriau yn dal i gael eu tan-gofnodi. Mae gweithgor yn edrych ar ail-lunio'r polisi TOIL fel bod llai o ddisgrisiwn ar lefel prosiectau – dylai hyn sicrhau mwy o gysondeb yn y busnes.

Gall methu â 'chefnogi' polisiâu cydbwysedd bywyd a gwaith effeithio hefyd ar raddfeydd perfformiad y rheolwyr llinell. Mae pob rheolwr yn cael ei gymharu ag eraill yn eu grŵp o gydweithwyr a gall gael ei israddio oherwydd ffocws ar oriau gwaith. Gall hyn effeithio ar eu marc perfformiad a'u cydnabyddiaeth am ddwy flynedd.

PricewaterhouseCoopers



“Os yw pobl yn teimlo mai nhw sy’n rheoli pethau, byddant yn teimlo’n fwy calonogol am eu hamgylchedd a’u gwaith.”

Mae PricewaterhouseCoopers yn gweithio mewn sector busnes lle mae oriau hir yn anorod i ryw raddau. Ond trwy gyflwyno amrywiaeth o fentrau cydbwysedd bywyd a gwaith maent wedi gallu rhoi mwy o reolaeth i bobl dros ble, pryd a sut y maen nhw’n gweithio. O ganlyniad, mae’r sgorau bodlonrwydd ar gyfer cydbwysedd bywyd a gwaith y staff wedi cynyddu 30%.

Y Cefndir

Cyflwynodd tîm amrywiaeth Pricewaterhouse Coopers brosiect cydbwysedd bywyd a gwaith yn 1999 ar ôl i ymchwil a wnaed ymhlith ei weithwyr ar ôl yr uno ganfod bod 60 y cant yn anfodlon â’u cydbwysedd bywyd a gwaith.

“Roedd hynny’n dipyn o sioc i ni”, meddai Sarah Churchman, Cyfarwyddwr Recriwtio Myfyrwyr ac Amrywiaeth. “Mae’n rhywbeth yr ydyn ni’n dal i geisio’i ddatrys ac adeiladu arno. Dydyn ni ddim wedi cyrraedd y nod eto, ond mae pethau wedi gwella llawer iawn.”

At hyn cydnabuwyd bod tueddiadau demograffig, fel poblogaeth sy’n heneiddio, yn gwneud y gystadleuaeth am y graddedigion gorau yn fwy ffyrnig nag erioed. Mae PwC yn recriwtio tua 1,000 o raddedigion y flwyddyn, mwy nag unrhyw gyflogwr arall yn y sector preifat.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Lansiwyd Ffordd o Fyw PwC yn 2001. Gwefan ar y fewnrwyd oedd hon oedd yn dangos y gwahanol adnoddau yr oedd y cwmni’n eu cynnig i helpu gweithwyr ddelio â’u materion cydbwysedd bywyd a gwaith eu hunain.

Ymhlith y rhain roedd:

- Gwybodaeth am y polisiau gweithio’n hyblyg a gefnogir gan y sefydliad.
- Canllawiau ar sut i gyflwyno achos busnes i’r rheolwr dros weithio oriau hyblyg.
- Mynediad i rwydweithiau gweithwyr sy’n delio â materion penodol cydbwysedd bywyd a gwaith.

Mae PwC yn cefnogi amrywiaeth eang o drefniadau hyblyg gan gynnwys diwrnodau blynyddol, diwrnodau byrrach, oriau byrrach, gweithio hyblyg a gweithio gartref yn ogystal â seibiant gyrfa. Hefyd, mae'r bartneriaeth busnes gyda'r Gwasanaeth Gwirfoddol Tramor (VSO) yn rhoi cyfle i staff ymrwymo i VSO heb dynnu eu hunain allan o'r gronfa waith a'u gyrfaoedd am ddwy flynedd.

Beth oedd effaith y newidiadau?

- Mae arolygon ansoddol a meintiol o'r staff bob chwarter yn dangos bod 70 y cant o bobl yn fodlon â'u cydbwysedd bywyd a gwaith (cynnydd o'r 40 y cant a fodolai cyn i'r polisi gael ei gyflwyno).
- Hefyd, mae cyfradd ymateb dda i'r ceisiadau i weithio'n hyblyg – hyd yma, mae 92 y cant o'r 248 cais wedi cael eu cymeradwyo.
- Ar hyn o bryd, mae 183 o bobl ar seibiant gyrfa.
- Mae 92 y cant o'r gweithwyr ar absenoldeb mamolaeth yn dychwelyd, gwelliant mawr ar y raddfa o 40 y cant cyn 1998.

Mae PwC wedi gweld bod pobl sy'n gweithio'n hyblyg yr un mor gynhyrchiol â'r rheini ar y patrymau traddodiadol, o ran eu lefelau defnyddio taladwy.

Erbyn hyn, mae'r rhaglen cydbwysedd bywyd a gwaith ar fin cyrraedd ei thrydydd cyfnod, fydd yn hoelio mwy o sylw ar iechyd a rhwystro salwch sy'n gysylltiedig â straen.

Pa faterion a gododd?

Mae gwasanaethau proffesiynol yn hysbys am eu diwylliant 'macho' o oriau hir - ac mae

PwC yn cyfaddef hynny. Y tu ôl i agenda PwC mae cydnabyddiaeth nad yw'r rhan fwyaf o weithwyr am weithio'n rhan amser, ond eu bod am gael mwy o reolaeth dros ble, pryd a sut maent yn gweithio.

"Os yw pobl yn teimlo mai nhw sy'n rheoli pethau, byddant yn teimlo'n fwy calonogol am eu hamgylchedd a'u gwaith," meddai Sarah.

Gwelwyd ei bod yn hanfodol i lwyddiant y mentrau bod yr uwch-reolwyr yn dangos eu hymrwymiad i'r mater. Felly, ar y fewnwyd, dangoswyd proffil o uwch reolwyr oedd yn gweithio oriau llai, gan gynnwys partneriaid.

Yn 2003, pan gyflwynwyd yr hawl i ofyn am weithio oriau hyblyg, penderfynodd y cwmni gymhwyso ei bolisi i'r holl staff, nid dim ond i rieni plant bach.

Yn ôl yr adborth a gafwyd gan y rhai sydd wedi manteisio ar y dewisiadau hyblyg, mae angen i chi fod mewn sefyllfa lle'r ydych yn cyflawni'n dda ac yn hyderus yn eich gallu a'ch cyfraniad cyn ceisio newid eich patrymau gwaith.

Dyma rai gwersi eraill a ddysgwyd:

- Dylech addasu eich llwyth gwaith yn briodol i weddu i'r oriau newydd.
- Dylech sicrhau eich bod yn cael cefnogaeth eich cydweithwyr a'ch rheolwr llinell.
- Dylech ennyn ymddiriedaeth cleientiaid a chydweithwyr.
- Dylech reoli a threfnu eich amser yn effeithlon – a gwella eich sgiliau dirprwyo.
- Dylech ddefnyddio technoleg yn effeithiol.

Eversheds



“Rwy’n meddwl y bydd y siwrnai’n parhau ac yn cael mwy o effaith gadarnhaol yn y ddwy neu dair blynedd nesaf.”

Ag yntau’n wynebu cystadleuaeth gref am y graddedigion gorau, datblygodd Eversheds ystod o wahanol bolisiau oriau hyblyg i ddenu doniau a’u cadw o fewn y cwmni. Er bod y busnes yn cael ei yrru gan dargedau, dechreuodd gweithwyr a chleientiaid weld budd o gael gwell cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith, ac mae’r agwedd at weithio oriau hir yn newid.

Y Cefndir

Cwmni rhyngwladol o gyfreithwyr yw Eversheds sydd â 3,900 o weithwyr yn y DU mewn 10 swyddfa ledled Cymru a Lloegr. Mae’n cynghori dros 65 o 100 cwmni’r FTSE a dros 75 o’r Fortune 500. Pobl ifanc yw mwyafrif y staff sy’n amrywio o weithwyr proffesiynol sy’n ennill ffi a staff cymorth i staff canolfannau galw sy’n delio â llwyth enfawr o waith ym maes adennill dyledion, eiddo a morgaeisi. Gan gydnabod bod cystadleuaeth ffyrnig am raddedigion a chydnabod hefyd y newidiadau demograffig hirdymor a fyddai’n gwneud y gystadleuaeth honno’n fwy ffyrnig byth, creodd Eversheds weithgor Denu a Chadw Doniau (ART) gyda staff ar y raddfa uchaf un.

Dechreuodd grŵp ART archwilio a meincodi ei berfformiad ar gadw staff a’u rheoli yn erbyn perfformiad ei gystaddeuwy. Hefyd, cynhaliodd arolwg o agwedd y staff. O’r ymchwil hon gwelwyd bod angen mynd i’r afael â materion cydbwysedd bywyd a gwaith o fewn y cwmni.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Lansiwyd Polisi Ffordd o Fyw Eversheds ym mis Medi 2002 gyda chynllun peilot 12 mis. Fe’i lansiwyd ar y fewnrwyd a thrwy lythyr gan y partner rheoli lle’r oedd yn sôn am “geisio denu a chadw’r bobl orau... gwella ein polisiau sy’n ymwneud â phobl...a dylanwadu ar ein cydbwysedd bywyd a gwaith.”

Gall unrhyw un yn y cwmni wneud cais am weithio’n hyblyg, ond rhaid iddynt ddangos, drwy broses gais lem, y byddai’r newid yn cael effaith gadarnhaol neu niwtral ar y busnes a’i gleientiaid.

Mae'r polisi Ffordd o Fyw yn pwysleisio y dylai rheolwyr "roi pwyslais mawr ar berfformiad yn y swydd gyfredol wrth ystyried cais am drefn weithio newydd" – ond mae gan Steve Bolton, yr Ymgynghorydd Adnoddau Dynol amheuan am werth hyn. Dywedodd "Rwy'n gwybod am rai achosion lle'r oedd problemau domestig gan y staff ac roedd ceisio cadw cydbwysedd yn effeithio er gwaeth ar berfformiad. Mae rhoi rhywbeth yn ei le i helpu hynny yn cael effaith gadarnhaol ar berfformiad."

Mae'r trefniadau gweithio'n hyblyg yn cael eu hadolygu bob chwe mis.

Dyma'r mathau o drefniadau hyblyg a gynigir:

- Oriau blynyddol/misol
- Seibiant gyrfa
- Gweithio cyfnodau penodol
- Y patrwm lled band (yn ôl yr angen busnes bydd gweithwyr yn cytuno i gynyddu neu leihau eu horiau gwaith dros dro ac unioni'r fantol rywbryd eto).
- Rhannu swyddi
- Gwaith rhan amser
- Oriau byrrach
- Gweithio o bell
- Cyfnodau sabothol
- Timau hunan-drefnedig
- Gweithio sifftiau
- Oriau sero.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Erbyn mis Medi 2004, roedd 348 o fenywod a 40 o ddynion wedi dewis gweithio'n hyblyg. Bellach, mae dros 100 o'r rhai sy'n ennill ffi yn gweithio patrwm fel hyn.

- Yn y 2 flynedd diwethaf mae Eversheds wedi bod ar restr flynyddol y Sunday Times o'r 100 cwmni gorau i weithio iddynt.
- Mae trosiant y staff sydd â chymwysterau cyfreithiol yn y canolfannau galw wedi gostwng i 35 y cant o 45 y cant ym mis Medi 2003.

"Rwy'n meddwl y bydd y siwrnai'n parhau ac yn cael mwy o effaith gadarnhaol yn y ddwy neu dair blynedd nesaf," meddai Steve.

Pa faterion a gododd?

Mae Eversheds yn rhoi pwyslais mawr ar y berthynas â chleientiaid. "Y cleient yw'r brenin neu'r frenhines... pan mae'n galw mae am gael ateb yn syth. Yn fy marn bersonol i gall hyn greu diwylliant o oriau hir," meddai Steve.

Mae'r rhai sy'n ennill ffi yn gweithio i dargedau, o ran arian ac oriau ac mae'r gystadleuaeth fewnol yn ffyrnig. Arweiniodd y ffactorau hyn at amgylchedd 'macho' o ddechrau'n gynnar a gorffen yn hwyr.

O ystyried hyn, nid yw'n syndod bod ymateb y partneriaid i'r Polisi Ffordd o Fyw yn wrthwynebus i ddechrau ac nid oedd y gweithwyr proffesiynol ifanc yn ei gymryd o ddifrif. Wrth i'w fwy o bobl, gan gynnwys rhai cleientiaid, weld bod budd i'r busnes ac i fywyd personol, mae'r agweddau wedi newid. Mae hyd yn oed y staff uwch yn dewis gweithio o gartref weithiau neu adael y swyddfa am 4.30 ar brynhawn Gwener.

Excel

(Electronics) Assemblies Ltd



“Yr hyn oedd ei angen oedd cynllun da gyda’r prosesau iawn yn eu lle fel na fyddai unrhyw oramser. Helpwyd ni i gyrraedd y nod gydag offer a thechnegau cynhyrchu main.”

“Os ewch i’r busnes heddiw a gofyn i unrhyw un yno, mi fyddan nhw’n gwybod faint wnaethon ni ddoe. Mae’n beth grymus i bobl yn y busnes wybod a ydyn nhw’n gwneud y peth iawn.”

Roedd Excel Assemblies wedi mynd trwy gyfnod o dwf cyflym, ond roedd brwydro i gyrraedd y lan wedi dod yn ffordd o fyw yn y busnes a oedd mewn perygl o gael ei fodd. Trwy ganolbwyntio ar brosesau llwyddodd y busnes i ddiddymu’r diwylliant o fwrw bai a’r angen am oramser. Erbyn hyn, mae gan weithwyr fwy o reolaeth ar eu bywydau beunyddiol ac mae’r cwmni’n fwy proffidiol a hyblyg nag erioed.

Y Cefndir

Mae Excel Assemblies yn cyflenwi cyfleusterau ac adnoddau cynhyrchu o’r tu allan i ystod o gleientiaid yn y diwydiannau rheilffyrdd, amddiffyn, meddygol ac awyrfod. Ar hyn o bryd mae’n cyflogi 85 yn ei safle ym Mhort Talbot. Sefydlwyd Excel Assemblies yn 1987 a thyfodd yn gyflym drwy gydol rhan olaf yr 80’au. Erbyn 1990 roedd wedi ehangu o’r dda sylfaenydd i 120 o bobl. “Roedd brwydro yn ffordd o fyw - roedd popeth yn argyfwng,” meddai John Bosworth, y sylfaenydd a’r Prif Weithredwr.

Roedd lefel uchel iawn o absenoldeb yn y cwmni ac roedd goramser allan o bob rheolaeth – yn costio 15-20 y cant o’n hallbwn bob mis.

“Roeddem yn buddsoddi mewn pethau i geisio cadw’r problemau draw. Roedd fy nghwsmeriaid yn gadael. Roedd hynny’n golygu bod yr hwch ar fynd drwy’r siop.”

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Yn 1995 symudodd y cwmni i Bort Talbot gyda 40 o weithwyr newydd sbon. Derbyniodd 3i yn fuddsoddwr a dechreuodd siarad am gynyddu’r busnes.

“Roeddem yn gwybod bod angen cynllun busnes newydd arnom ni. Roeddem wedi clywed am rywbeth o’r enw Defnyddio Polisiâu o Ganolfan Ansawdd Cymru ac roedd yn swnio’n ddiddorol,” meddai John.

“Roedd yn rhywbeth newydd iawn i ni oherwydd roedd gennym ddiwylliant gwael o fwrw bai. Pan ddechreuon ni ganolbwyntio ar brosesau, roedd pethau’n dechrau teimlo’n iawn. Wnaethon ni ddim siarad am beth aeth o’i le a phwy wnaeth e, ond beth aeth o’i le a ble oedd y man gwan yn y prosesau.”

Dechreuodd y cyfarwyddwyr ysgrifennu dogfen weledigaeth ar gyfer y busnes a’i ddiwylliant. Y prif elfennau oedd:

- Gweithredu’n gyflym ac yn abl
- Gwneud hyfforddi yn ffordd o fyw
- Herio heb ofn
- Meithrin agwedd o allu gwneud
- Cael yr holl aelodau ar gyflog

Elfen allweddol o gyflawni’r weledigaeth hon oedd diddymu’r diwylliant o oramser. “Yr hyn oedd ei angen oedd cynllun da gyda’r prosesau iawn yn eu lle fel na fyddai unrhyw oramser. Helpwyd ni i gyrraedd y nod gydag offer a thechnegau cynhyrchu main.”

Ar ôl lleihau’r galw am oriau ychwanegol, cynigiodd Excel Assemblies gyflog misol i’w holl weithwyr yn lle tâl fesul awr, gyda chynnydd o 20 y cant i wneud iawn am gollî tâl goramser.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Erbyn heddiw mae Excel yn cyflogi 85, ond mae’n cynhyrchu mwy o lawer nag a wnaeth gyda 120 o weithwyr.

- Ers 2001 bu newidiadau mawr ym marchnadoedd y cwmni, ac am fod ei weithwyr mor hyblyg mae wedi meithrin enw da yn y diwydiannau newydd yn gyflym iawn.
- Mae gan bobl fwy o reolaeth dros eu bywydau a mwy o fodlonrwydd. Mae dealltwriaeth y timau o dechnegau’r broses yn eu galluogi i hunan-reoli i raddau helaeth.
- Erbyn hyn, mae’r cwmni yn buddsoddi’n drwm mewn hyfforddiant, sef cyfartaledd o 310 awr yr wythnos, neu 17 y cant o’r gyflogres, mewn dysgu ar lefel 2 NVQ, ac IPC 620 hyd at dechnegau main a hyfforddi.

“Os ewch i’r busnes heddiw a gofyn i unrhyw un yno, mi fyddan nhw’n gwybod faint wnaethon ni ddoe. Mae’n beth grymus i bobl yn y busnes wybod a ydyn nhw’n gwneud y peth iawn.”

Pa faterion a gododd?

Disgrifiodd John sut aeth y gweithwyr drwy’r gyfres draddodiadol o deimladau sy’n gysylltiedig â newid - teimladau o sioc, yna gwadu, beio ac ansicrwydd. Roedd cyfathrebu, ymddiriedaeth ac addysg yn ffactorau allweddol a fu’n help i oresgyn y gwrthwynebiad i newid.

Perkin Elmer Llantrisant



“Rydyn ni yno ac yn cymryd rhan ym mhopeth. Nid dros nos y digwydd hynny – fe wnaethon ni adeiladu perthynas gydag amser, a’i adeiladu ar ymddiriedaeth.”

Roedd safle Perkin Elmer yn Llantrisant yn wynebu cystadleuaeth gref ac roedd angen iddo symud i fyny’r ddolen werth i oroesi, ond roedd yn cael ei rwystro am ei fod yn talu lefelau uchel o oramser a chan wrthwynebiad ei weithwyr i newid. Trwy gael gwared â gwastraff a datblygu gweledigaeth newydd ar gyfer y safle cafwyd effaith gwerth £1 miliwn ar y llinell waelod.

Y Cefndir

Cwmni byd-eang yw Perkin Elmer sy’n gweithredu mewn 125 o wledydd. Mae ganddo 10,700 o weithwyr yn cynhyrchu cyfarpar arbenigol. Mae’r astudiaeth achos hon yn ymwneud ag un safle bach yn Ne Cymru lle cyflogir 88 i wneud offer mesur a dadansoddi uchel-dechnolegol. Roedd canolfan Llantrisant yn wynebu cystadleuaeth gref gan elfennau o gwmni Perkin Elmer ei hun ac o’r tu allan. Am na allai gystadlu â gweithfeydd cost isel yn Tsiena, er enghraifft, roedd yn cael ei orfodi i “wella’i sgiliau i symud i fyny’r gadwyn werth a chynnig rhywbeth gwahanol i’w gwsmeriaid,” meddai Jaqueline Royall, Is Lywydd y Gadwyn Gyflenwi.

Ond nid oedd sôn am y gwasanaeth gwerth ychwanegol hwnnw pan gyflogwyd Jaqueline yn 2001.

“Roeddem yn talu lefelau uchel iawn o oramser. Doedd dim elw, roedd y cwsmeriaid yn gwylltio ac yn canslo archebion; doedden nhw ddim eisiau gwybod,” meddai.

“Roedd goramser eithafol yn ffordd o fyw. Roedd y gweithwyr wedi hen arfer ag o, ond nid oedd yn llesol iawn i’r gweithlu, y cwsmeriaid na’r cyfranddaliwr.”

Oedran y gweithwyr ar gyfartaledd oedd 41; a’r hyd gwasanaeth ar gyfartaledd oedd 13 blynedd. Roedd llawer wedi gweithio yno erioed ac roeddynt yn anfodlon newid.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Un o gamau cyntaf Jacqueline oedd gofyn i hwyluswyr o gwmni hyfforddi rheoli Dale Carnegie gynnal gweithdy pedwar diwrnod ar gyfer rheolwyr allweddol, goruchwylwyr a gweithwyr, gan gynnwys cynrychiolwyr Amicus.

Gwir bwysigrwydd yr hyfforddiant hwn oedd galluogi pobl i ddeall eu bod am newid, a thrafod beth oedd goblygiadau'r newid hwnnw i unigolion.

"Beth yn ein barn ni oedd yn bwysig am sut yr oeddem yn gweithio gyda'n gilydd? Soniwyd am tua 10 o bethau a phleidleisiwyd arnynt, a'r pedwar pwysicaf oedd ymrwymiad, gonestrwydd, gwaith tîm ac ymddiriedaeth."

Daeth dyddiau du iawn ar ôl hyn. Gadawodd mwyafrif y tîm rheoli ohonynt eu hunain, neu fe ofynnwyd iddynt adael.

Cael gwared â gwastraff oedd yr allwedd i leihau goramser yn Llantrisant. Roedd hynny'n golygu "glanhau'r data, ei ddefnyddio'n effeithiol, a pheidio â gwastraffu amser," meddai Jacqueline.

Cynhyrchodd fap o lif gwerthoedd, a oedd yn help i ddangos pa rannau o'r broses gynhyrchu oedd yn dod â'r gwerth mwyaf i'r cynnyrch a pha rannau oedd yn wastraff adnoddau.

Trwy hyfforddiant a datblygu, ei blaenoriaeth oedd helpu gweithwyr ddeall y gwahaniaeth rhwng yr hyn sy'n achosi rhywbeth i fynd o'i le a'r effeithiau – rhoi cyfle iddynt ganolbwyntio ar welliannau cynaliadwy a symud i ffordd o'r diwylliant o fwrw bai sy'n rhwystro rhag datrys problemau'n effeithiol.

Mae model busnes Llantrisant erbyn hyn yn troi o gylch arweinyddiaeth a datblygu pobl. "Os mai dim ond un peth y gallwch ganolbwyntio arno, datblygu pobl ddylai hwnnw fod," meddai Jacqueline.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Cafodd y newidiadau effaith o £1 miliwn ar linell waelod Llantrisant.
- Llwyddwyd i arbed dros \$1.2 miliwn drwy gael gwared â gwastraff, fel:
 - gwelliant o 99 y cant mewn offer dyledus.
 - gostyngiad o 27 y cant yn yr oriau oedd eu hangen i wneud un darn o offer
 - gwelliant o 89 y cant mewn gwaith wrth gefn
 - gwelliant o 125 y cant mewn glynu at amserlenni.

Wrth wneud hyn, llwyddodd canolfan Llantrisant i gyflwyno pedwar cynnyrch newydd gyda gweithlu oedd draean yn llai.

Pa faterion a gododd?

"Ynghanol y broses newid, mae'n debyg i dwnnel tywyll a swnllyd iawn," eglurodd Jacqueline. "Mae pawb yn dweud 'Awn ni'n ôl i'r hen ffordd'. Yr her i arweinwyr yw "daliwch eich gafael a byddwch gryf, ac mae hynny'n anodd achos rydych chi'n amau eich hun – ond yn sydyn fe ddewch chi allan yr ochr draw. Mae pethau'n newid yn gyflym iawn."

Ar ôl rhyw flwyddyn, dechreuodd y newidiadau ddwyn ffrwyth. Roedd yn bwysig datlhu'r llwyddiannau yn uchel ac yn aml – eu 'gor-gyfleu'.

Dywedodd Carl Holder, stiward Amicus yn Perkin Elmer, bod gan undebau gyfrifoldeb i gyfleu negeseuon cadarnhaol am newid. "Rydyn ni yno ac yn cymryd rhan ym mhopeth. Nid dros nos y digwydd hynny – fe wnaethon ni adeiladu perthynas gydag amser, a'i adeiladu ar ymddiriedaeth."

Exel



“Anfonwyd neges glir at y busnes bod angen iddo ymwneud â’r prosiect a chyfrannu ato, bod yn rhan ohono, a bod yn berchen arno yr holl ffordd i lawr y lein o bennaeth y sector i’r rheolwyr trafndiaeth a’r goruchwylwyr trefniadaethol.”

Cafodd Exel y dasg o baratoi i gwrdd â’r Rheoliadau Amser Gweithio newydd ar gyfer gweithwyr teithiol gyda goblygiadau anferth i weithwyr a chwsmeriaid. Drwy archwilio prosesau ac ymgysylltu â phob safle yn y broses, llwyddodd i gydymffurfio â’r rheoliadau newydd ac ar yr un pryd cynnal ei berthynas â gweithwyr, hybu hyder cwsmeriaid a rhoi patrwm safonol i’r cwmni i ddelio ag unrhyw newid rheoleiddiol arall.

Y Cefndir

Cwmni byd-eang yw Exel, sy’n rheoli cyflenwadau mewn wyth sector busnes ac ar 350 o safleoedd. Gwyddai mai’r Gyfarwydddeb Trafndiaeth Ffyrdd (Amser Gweithio) oedd y mater mwyaf a wynebai’r diwydiant trafndiaeth ers degawdau.

Byddai’r cyfyngiadau newydd ar hyd shifftiau, gwaith nos ac oriau wythnosol yn effeithio ar hyblygrwydd gweithredol, defnyddio cerbydau a chynhyrchiant gyrwyr, ac yn effeithio’n ddirfawr ar gostau ac ar y berthynas â chwsmeriaid. Roedd y materion hyn yn arbennig o heriol yn erbyn y cefndir, bryd hynny, o brinder gyrwyr, cysylltiadau diwydiannol lle’r oedd gan yr undebau ran ddylanwadol a phwysau oherwydd prisiau tanwydd. Mae Exel yn trafod gyda T&GWU, URTU, Amicus ac USDAW.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Sefydlodd Exel dîm prosiect canolog i arwain y broses o reoli newid a’i chyflawni. Roedd gan y tîm adnoddau rheoli llawn amser a nawdd gweithredol a oedd, yn ôl Ian Cooper, rheolwr y prosiect, yn anfon “neges glir i’r busnes bod angen iddo ymwneud â’r prosiect a chyfrannu ato, bod yn rhan ohono, a bod yn berchen arno yr holl ffordd i lawr y lein o bennaeth y sector i’r rheolwyr trafndiaeth a’r goruchwylwyr trefniadaethol.”

Ar ei 350 safle, cynhaliodd y cwmni asesiadau effaith safonol ar gyfer y gyfarwydddeb a chynlluniau i gydymffurfio

ac i gael eu diogelu'n fasnachol erbyn mis Mawrth 2005. Oherwydd bod ansicrwydd ynghylch cynnwys terfynol y gyfarwydddeb, seiliodd Exel ei asesiadau ar y sefyllfa waethaf bosibl: wythnos o 48 awr ar gyfartaledd heb unrhyw hyblygrwydd, shifft nos o 10 awr a dim opsiwn eithrio.

Roedd yr asesiadau yn seiliedig ar ddogfen safonol i sicrhau proses safonol ac roeddynt yn canolbwyntio ar y canlynol:

- Materion llafur – sut fyddai'r newidiadau i arferion gweithio, cytundebau tâl a lefelau cyflog yn effeithio ar y berthynas â'r gweithwyr a'r undebau?
- Y berthynas â'r cwsmeriaid – sut beth fyddai'r contract? A oedd yn llyfr agored neu gaeedig? Os oedd yn gaeedig a oedd ganddo gymalau fyddai'n diogelu Exel pe byddai'r gyfraith yn newid?
- Perthnasau eraill – e.e. yr undebau, cyflenwyr gweithwyr asiantaeth – beth oedd eu hymateb nhw i'r mater?
- Yr hinsawdd recriwtio – pa faterion oedd yn wynebu safleoedd lleol? Beth oedd hynny'n ei wneud i gynyddu neu liniaru'r risgiau oedd yn gysylltiedig ag amser gweithio?
- Cytundebau llafur – pa mor hyblyg oedd cytundebau lleol i ymdopi â newidiadau i arferion gweithio neu newidiadau y gallai'r cwsmer fod am eu gwneud i'r dulliau gweithio i gwmpasu'r gyfarwydddeb? A oedd y cyfraddau tâl yn gystadleuol yn y farchnad lafur ar y lefel 48 awr?

Amcangyfrifwyd y gallai cydymffurfio â'r gyfarwydddeb gostio miliynau o bunnoedd i'r cwmni. Y dewis oedd cael y cwsmer i dalu,

neu weithio'n fwy effeithlon neu leihau'r gorbenion.

Gofynnwyd i Key3 Partners helpu'r cwmni gasglu a dadansoddi data am weithgareddau gyrwyr, eu rhwydweithiau a'u llwybrau, eu patrymau shifft delfrydol a thelerau ac amodau gweithwyr. Bu hyn yn help i Exel gael atebion i dynhau'r gweithgareddau, lleihau'r cyfnodau segur a newid y diwylliant fel ei fod yn dibynnu llai ar oramser, megis newid o dâl yr awr gyda goramser i gyflog rheolaidd.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Dim ond pedwar safle fethodd â chyrraedd y dyddiad terfynol ym mis Mawrth 2005 i gydymffurfio â'r Gyfarwydddeb, ac i gael eu diogelu'n fasnachol. Talwyd am y costau naill ai gan y cwsmeriaid neu drwy'r gostyngiad yn nhâl gyrwyr oherwydd bod llai o oramser.
- Cadwodd y cwmni ei berthynas â'i weithwyr a'i randdeiliaid – yn wir cynyddwyd hyder y cwsmeriaid gan allu profedig Exel i gynllunio ar gyfer materion hirdymor a'u lliniaru.
- Hefyd, mae'r prosiect wedi rhoi dull safonol i'r cwmni o ddelio â'r newidiadau rheoleiddiol eraill sydd ar y gweill.

Pa faterion a gododd?

Gwelwyd bod cyfathrebu, addysgu ac annog cyfranogiad yn allweddol i gael cefnogaeth y gweithwyr a'r cwsmeriaid, ac i wneud y newidiadau angenrheidiol i'r contractau, yr arferion gweithio a'r cytundebau tâl.

Rolls-Royce



“Mae arwain ar sail costau yn ysgogiad cryf y mae pob gweithiwr â rhan fawr ac ymarferol ynddo.”

“Pan fydd pobl yn absennol, rydym yn gweld bod y timau eu hunain, heb y dulliau disgyblu ffurfiol, yn dechrau datrys y materion rhyngddynt eu hunain.”

Datblygodd Rolls-Royce ffatri a diwylliant newydd yn Inchinnan. Mewn partneriaeth â'r undebau datblygodd becyn hollgynhwysol o dâl a buddiannau i ysgogi a symblu perfformiad - heb fod angen goramser.

Y Cefndir

Bydd ffatri gyfoes Rolls-Royce yn Inchinnan yng ngorllewin yr Alban yn fodel a ddefnyddir i godi pedair ffatri newydd yn Lloegr. Roedd angen i Rolls-Royce gael cynnydd o 30 y cant yn ei gynhyrchiant er mwyn cyfiawnhau ei fuddsoddiad o £85 miliwn yn Inchinnan.

Er bod gan y cwmni gyfran o 34 y cant o'r farchnad fyd-eang, mae'r her a wynebodd y diwydiant o du'r cynnydd aruthrol mewn cwmnïau awyrennau cost isel ac effeithiau 9/11 wedi achosi newid mewn strategaeth. Bellach, wrth ddatblygu cynnyrch a sicrhau ei ansawdd rhaid bod yn ddiwyro wrth ostwng costau unedau a chynyddu allbwn.

“Mae arwain ar sail costau yn ysgogiad cryf y mae pob gweithiwr â rhan fawr ac ymarferol ynddo,” meddai Ann Davie, Pennaeth Adnoddau Dynol.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Ar ôl trafodaethau helaeth rhwng yr uwch reolwyr a'r undebau llafur, Amicus a GMB, ffurfiwyd “Datganiad o 16 Egwyddor”. Hwn oedd y cam cyntaf i feithrin diwylliant gwaith newydd. Gydag amser, mae'r 16 egwyddor gwreiddiol wedi cynyddu i tua 50, ond dyma'r pwysicaf ohonynt:

- Strwythur tâl cystadleuol yn seiliedig ar berfformiad yn hytrach nag ar oriau.
- Sicrhau bod ymwybyddiaeth o gostau yn ganolog i bob gweithgaredd.
- Herio'r lefelau cynhyrchiant yn gyson a'u gwella.
- Hyblygrwydd wrth ymateb i alwadau gan gwsmeriaid.

Drwy ei fforwm partneriaeth, Gweithio gyda'n Gilydd, aeth Rolls-Royce ati i baratoi pecyn o dâl a buddiannau hollgynhwysol gyda'r nod o ysgogi a symbylu perfformiad. Roedd hynny'n cynnwys:

- Cyflog misol cystadleuol uwchlaw cyfradd y farchnad.
- Dim taliadau goramser na phremiymau am waith shifft.
- Tâl hyblygrwydd cyflawn, am weithio unrhyw oriau.
- Aml-sgilio.
- Statws unigol.

Mae'r strwythur tâl wedi'i ddyfeisio i sefydlogi ymdrechion a chynnyrch gweithwyr cyn belled ag y bo modd, gan wybod ni waeth beth fo'u shifft neu eu horiau, na fydd unrhyw arian ychwanegol ar gael.

"Mae ein busnes yn seiliedig ar wythnos 37 awr, p'un a ydych yn y siop, yn rheolwr neu'n gynllunydd. Nid ydym am i bobl weithio fwy na 37 awr ond rydym yn cydnabod nad yw hynny'n bosibl bob amser. Bu'n rhaid i ni sicrhau bod ein gweithwyr yn ddigon hyblyg i feddwl yn wahanol, i gyflawni eu hymrwymiaidau fel yr addawyd," meddai Ann.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Mae goramser wedi gostwng o tua 3 y cant i tua 0.5 y cant.
- Mae'r timau yn dechrau cael mwy o reolaeth ar eu llwyth gwaith, ac yn gweithredu eu cynlluniau adfer byrdymor eu hunain i gynnal cynhyrchiant.

- Mae'r cyflog cyfartalog wedi cynyddu 23 y cant ers mis Mai 2002. Trawyd bargaen tair blynedd oedd yn seiliedig ar sicrhau cynnydd o 30 y cant mewn cynhyrchiant. Mae'r safle eisoes wedi ysgogi tri thaliad cynhyrchiant arwyddocaol sydd wedi cael eu cynnwys yn y cyflogau.

Pa faterion a gododd?

Mae'r bartneriaeth rhwng rheolwyr a'r undebau wedi bod yn hollbwysig i sicrhau newid mewn diwylliant. Mae hyn yn sicrhau bod gweithwyr yn deall y cysylltiad rhwng eu cyfraniad hwy a'r canlyniadau sylfaenol, a bod y timau hunan-reoli yn cael gwybodaeth, offer ac adnoddau i gyflawni eu hymrwymiaidau.

Ond bu ambell wrthwynebiad i'r newidiadau – er bod gweithwyr yn cael eu talu am fod yn hyblyg, ambell waith nid ydynt am gadw at yr ymrwymiaidau hynny.

"Pan fydd pobl yn absennol, rydym yn gweld bod y timau eu hunain, heb y dulliau disgyblu ffurfiol, yn dechrau datrys y materion rhyngddynt eu hunain," meddai John Neillie, cynullydd gwaith Amicus.

British Nuclear Group

Safle Sellafield



“Roeddem am roi cyfle i bobl feddwl am ffyrdd gwell, mwy effeithlon o wneud pethau.”

Yn ei safle yn Sellafield cyflwynodd BNG system o oriau blynyddol i ddelio â'r diwylliant o oramser oedd wedi gwreiddio yno. Drwy weithio mewn partneriaeth gyda'r undebau, mae'r cwmni wedi medru lleihau'r oriau gwaith, gan arbed miliynau o bunnoedd mewn taliadau goramser.

Y Cefndir

Mae'r diwydiant niwclear ym Mhrydain wedi newid yn sylweddol yn ystod y blynyddoedd diwethaf. Bellach nid yw'r British Nuclear Group (BNG), sef British Nuclear Fuels Ltd (BNFL) gynt, yn berchen ar safleoedd fel Sellafield. Yn hytrach mae'n eu rhedeg fel contractwr i'r Awdurdod Datgomisiynu Niwclear a ffurfiwyd yn ddiweddar.

Bydd y contract hwn yn cael ei ail-dendro bob 3-5 mlynedd. Roedd BNG yn cydnabod bod angen bod yn fwy hyblyg, yn fwy cystadleuol a rhoi'r lle blaenaf i gwsmeriaid i fod yn siŵr y gallai gadw'r busnes yn y dyfodol.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Yn 1999 cytunodd BNFL â'i undebau – GMB, TGWU, Amicus, Prospect ac undeb y staff – ar becyn o newidiadau radical i arferion gweithio, oriau a buddiannau gweithwyr gan gynnwys oriau blynyddol, a alwyd yn Contract Newydd.

Ei nod oedd helpu'r cwmni ddelio â diwylliant o oramser uchel, ac oriau hir iawn. Roedd 10-15 y cant o oramser, ac mewn rhai achosion roedd yn 40 y cant uwchlaw'r oriau a contractiwyd.

“Yn BNFL roedd pobl yn tueddu i weithio'u hwythnos o gwmpas y goramser fel bod y gwaith yn cael ei wneud yn ystod y goramser yn hytrach nag yn ystod yr oriau yn y contract,” meddai Barry Mann, Rheolwr Cysylltiadau

Gweithwyr. “Roeddem am roi cyfle i bobl feddwl am ffyrdd gwell, mwy effeithlon o wneud pethau.”

O dan y system oriau blynyddol, bydd y cwmni yn talu i bob gweithiwr, ar raddfa o amser a chwarter, am nifer penodol o oriau ychwanegol neu oriau ‘banc’ yn ôl eu safle, o 30 i 100. Gellir galw ar weithwyr i weithio’r oriau hynny pan fydd angen busnes go-iawn na ellir bod wedi’i ragweld.

Mae mwy o hyblygrwydd yn dod o’r defnydd eang a wneir o ‘amser credyd’. Mae hyn yn gyfle i reolwyr wneud trefniadau o fewn y timau i ddiwallu anghenion unigol a chorfforaethol, a hynny’n aml heb fod angen defnyddio oriau banc, gyda chyfle i gymryd amser i ffwrdd yn lle hynny.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

Er gwaethaf costau cychwynnol y contract newydd, mae wedi arbed “miliynau o bunnoedd” y flwyddyn, yn ôl Barry, trwy ostwng goramser a thaliadau shift. Mae wedi helpu BNG gyrraedd sefyllfa lle nad oes unrhyw oramser wedi’i dalu yn y pum mlynedd diwethaf. O ran y targedau cynhyrchu, y tair blynedd diwethaf oedd y gorau eto.

Pa faterion a gododd?

Roedd y bartneriaeth rhwng y rheolwyr a’r undebau yn hollbwysig i sicrhau bod y contract newydd yn cael ei dderbyn. Serch

hynny, roedd ychydig o ddrwgdybiaeth i ddechrau am yr oriau blynyddol a cholli goramser.

Roedd ofnau er enghraifft, y gallai’r rheolwyr storio’r oriau banc drwy’r flwyddyn ac yna gorfodi’r gweithwyr i weithio’r oriau hynny cyn i’r cyfnod ddod i ben. Ar y llaw arall, roedd y rheolwyr yn pryderu y byddai’r gweithwyr yn defnyddio eu horiau banc cyn gynted ag y bo modd a dal y cwmni gerfydd ei war pe byddai angen mwy o lafur.

Atebodd uwch reolwyr BNG y pryderon hyn drwy addo gwneud y defnydd lleiaf posibl o oriau banc ac adolygu’r amgylchiadau bob tro y byddent yn cael eu defnyddio.

Serch hynny, mae’r cwmni i raddau “wedi syrthio i fagl ei lwyddiant ei hun drwy gyfyngu ar y defnydd o oriau banc,” meddai Barry.

“Un o’r problemau sy’n ein hwynebu nawr yw bod oriau banc heb eu cyffwrdd mewn rhai meysydd ac rydym yn chwilio am ffyrdd o ddatrys hynny.”

Erbyn hyn mae amser credyd yn cael ei fonitro fel nad yw’r cwmni yn creu dyledion mawr mewn amser credyd, ac i roi cyfle i adnoddau dynol ddellio â’r meysydd hynny lle mae pobl yn dal i weithio oriau hir.

Unilever Foods UK

Purfleet



“Roedd pobl yn awyddus i gael pethau’n gweithio’n dda yn hytrach na chanolbwyntio ar y cyfle nesaf i gael goramser.”

Roedd safle Unilever yn Purfleet dan fgythiad gan gystadleuwyr allanol a mewnol. Roedd ei gostau llafur yn cynyddu o hyd, a’i gynhyrchiant yn isel. Trwy gyflwyno oriau blynyddol, cael gwared â goramser a symud i waith shifft parhaus saith niwrnod yr wythnos gwelwyd cynnydd aruthrol yn amser hamdden y gweithwyr a gwelliannau dramatig yn ei effeithlonrwydd gweithredol.

Y Cefndir

Unilever Foods UK yn Purfleet, Essex yw ffatri taen-fwydydd mwyaf y byd. Mae yno ryw 300 o weithwyr yn rhedeg ffatri 24 awr, 7 diwrnod yr wythnos sy’n cynhyrchu tua miliwn o focsys y dydd o fwydydd fel Flora, Stork a Bertolli.

Ddiwedd y 1980au, roedd yno ddiwylliant o oramser a arweiniodd at ormod o lafur, costau llafur cynyddol a chynhyrchiant isel. Purfleet bryd hynny oedd dafad ddu’r cwmni ac yn dra gwahanol i ffatrioedd hynod effeithlon Unilever yn yr Iseldiroedd a’r Almaen – sefyllfa lle’r oedd dan fgythiad mawr o du cystadleuwyr mewnol ac allanol.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Ar ôl 18 mis o drafod gyda’i undebau, TGWU, EETPU ac Amicus, cyflwynodd Purfleet gontract cyflogaeth newydd sbon. Ei brif elfennau oedd:

- Saith niwrnod o waith shifft parhaus
- System o oriau blynyddol
- Diddymu tâl goramser

Cafodd pob gweithiwr gontract i weithio 1779 awr y flwyddyn. Roedd tua 1700 o’r oriau hyn yn cael eu defnyddio mewn shifftiau rota, a’r gweddill ar gyfer hyfforddiant, cyfarfodydd a gweithgareddau eraill. Hefyd, gallai’r cwmni ofyn i weithwyr weithio hyd at 282 o oriau ychwanegol gyda

thâl, a alwyd yn 'Oriau Ymrwymedig', ar gyfer argyfyngau fel salwch byrdymor, effeithlonrwydd gwael neu fod yr offer yn methu.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Arweiniodd y newidiadau at welliannau dramatig mewn effeithlonrwydd gweithredol – o tua 40-50 y cant yn y flwyddyn gyntaf, gan ddringo i anterth o tua 70 y cant erbyn 2000. Erbyn hyn, mae'r cynhyrchiant y pen yn uwch nag yn unrhyw ffatri taen-fwydydd Unilever arall.
- Bu'r newid mewn diwylliant i ddull o weithredu oedd yn ymwneud fwy â datrys problemau a gweithio mewn tîm yn ddramatig. "Roedd pobl yn awyddus i gael pethau'n gweithio'n dda yn hytrach na chanolbwyntio ar y cyfle nesaf i gael goramser," meddai Nicky Clements rheolwr adnoddau dynol y safle.
- Mae lefel yr absenoldeb wedi'i haneru ers y newidiadau i tua 2 y cant – sy'n is na chyfartaledd y diwydiant.
- Er gwaethaf y cynnydd o 30-35 y cant mewn cyflogau i gyd-fynd â'r Gyflogaeth Newydd, ni chynyddodd cyfanswm y costau llafur oherwydd bod y taliadau goramser wedi gostwng yn sylweddol.
- Roedd y buddiannau i'r gweithiwr yn cynnwys lefelau uwch o dâl sylfaenol, ac

mae'r cyfan yn bensiynadwy. Maent hefyd wedi gweld cynnydd anferth yn eu hamser hamdden: mae pedair sifft 12 awr yn y gaeaf yn cael eu dilyn gan seibiant o bum niwrnod ac yn yr haf gan seibiant o dridiau ac mae tri chyfnod penodol o wyliau – dau gyfnod o 12 diwrnod ac un o 18.

Pa faterion a gododd?

I ddechrau, cododd problemau ymarferol am nad oedd y gweithwyr yn ymddiried yn y system oriau blynyddol a sut fyddai'n effeithio ar eu hamser hamdden. Roedd yn anodd cysylltu â llawer ohonynt a oedd yn golygu bod y system yn dibynnu ar yr ychydig ymroddedig hynny a oedd yn cael eu galw i mewn yn ddiwahân.

Felly, penderfynodd y cwmni rannu pob sifft yn dri grŵp wrth gefn. Roedd y cyfnodau wrth gefn yn cael eu trefnu yn batrymau sifft fel bod pobl yn gwybod pryd y byddent yn debygol o gael eu galw i mewn. Addawodd y cwmni mai dim ond unwaith y byddent yn cael eu galw mewn seibiant o dridiau neu ddwywaith mewn seibiant o bum niwrnod ac y byddent yn cael o leiaf 36 awr o seibiant rhwng y galwadau.

Unilever Foods UK

Norwich



“Ceisiais siarad â chymaint o weithwyr ag y bo modd, nid dim ond cynrychiolwyr yr undebau llafur, i ddod â’r peth yn fyw drwy ddangos iddynt wahanol opsiynau ar gyfer sut y gallai’r rotas gael eu trefnu, a pha amser rhydd y gallent ei gael.”

Mae cynhyrchiant yn safle Unilever Foods yn Norwich yn dymhorol iawn – ond heb hyblygrwydd i gael llafur i ateb y galw canfu ei fod yn talu lefelau uchel o oramser yn ystod y cyfnodau brig. Mae oriau blynyddol a gweithredu ar sail ‘gorchwyl a gorffen’ wedi lleihau’r oriau gwaith, gwella effeithlonrwydd ac wedi meithrin gwell diwylliant o weithio.

Y Cefndir

Mae ffatri hanesyddol Colman’s yn Norwich, sydd nawr yn rhan o Unilever, yn dal i wneud y mwstard enwog. Serch hynny, mae 300 o wahanol unedau ar waith ar y safle, sydd hefyd yn gartref i ddioddydd meddal Britvic.

Yn 1993 pan gyflwynwyd oriau blynyddol, roedd gwaith yn gwasgu’n drwm ar y ffatri, roedd yno system gymhleth o raddfeydd a diwylliant o oramser mawr ymhlith gweithwyr oedd yn cael eu talu wrth yr awr.

Roedd y cynhyrchiant yn dymhorol iawn ac nid oedd hyblygrwydd i sicrhau bod y llafur yn cyfateb i’r galw – weithiau byddai rhai’n gweithio dros 70 awr yr wythnos ar adegau brig.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Cyflwynwyd pecyn o oriau blynyddol i’r ffatri, fesul uned, yn 1994 ar ôl ei dreialu mewn un uned. Mae pob gweithiwr dan contract i weithio 1900 awr y flwyddyn: mae 1732 o’r rhain yn oriau rota sydd wedi cael eu trefnu am y flwyddyn gyfan ymlaen llaw, ac mae’r 168 awr cyflogedig sy’n weddill yn cael eu cadw wrth gefn ar gyfer cynnydd yn y galw neu i wneud iawn am berfformiad gwael.

Dywedodd y rheolwyr yn glir na fyddent yn defnyddio’r oriau wrth gefn os oedd hynny’n bosibl.

Nid oes modd bwcio gwyliau - mae'r amser rhydd yn cael ei drefnu mewn blociau o wythnos neu bythefnos, a gall y gweithwyr ffeirio'u hwythnosau.

Mae'r ffatri yn gweithio ar sail 'gorchwyl a gorffen' – os bydd tîm yn cyrraedd ei darged cynhyrchu o fewn yr oriau a neilltuwyd, gall fynd adref.

Er bod goramser wedi'i ddiddymu i bob pwrpas, arweiniodd y cynllun newydd at gynydd o 6 neu 7 y cant yn y bil cyflogau. Codwyd y cyflogau i ddenu pobl i'r cynllun newydd, ac roedd y rheolwyr yn credu y byddai'r cynnydd mewn cynhyrchiant yn gwneud iawn am y cynnydd yn y costau.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Newid mewn agweddau – roedd pobl yn sylweddoli y gallent ddylanwadu ar eu hamgylchedd eu hunain, a gwella'u gallu i gael cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith.
- Gostwng straen
- Mwy o weithredu fel tîm
- Absenoldeb yn gostwng i 2.5 y cant
- Effeithlonrwydd gweithredu yn codi o 55 y cant i 85 y cant.
- Gwastraff yn gostwng o 5 y cant i 2.5 y cant
- Tîmau yn dechrau eu patrymau rota eu hunain ac yn galw eu horiau wrth gefn eu hunain gan ryddhau rheolwyr ar gyfer gwaith mwy strategol.

Diwedd y diwylliant o ofyn "Pa fantais sydd i mi?" - byddai gweithwyr yn dod i mewn yn wirfoddol ar gyfer cyfarfodydd yn eu hwythnosau seibiant ac yn cyfrannu syniadau o ran sut i wella pethau, er bod y cynlluniau 'gwobrau am bwytiaid' wedi dod i ben. Llwyddodd yr uned bwydydd sych i ymateb yn gyflym i gynydd yn y galw am ei brif gynnyrch o 75 miliwn i 100 miliwn pecyn y flwyddyn.

Pa faterion a gododd?

Roedd drwgdybiaeth ac amheuaeth ymhlith y gweithwyr am ddiddymu goramser a chyflwyno oriau wrth gefn a sut fyddai hyn yn effeithio arnynt. Meddai Andy (Rheolwr Rhagoriaeth mewn Gweithgynhyrchu): "Ceisiais siarad â chymaint o weithwyr ag y bo modd, nid dim ond cynrychiolwyr yr undebau llafur, i ddod â'r peth yn fyw drwy ddangos iddynt wahanol opsiynau ar gyfer sut y gallai'r rotas gael eu trefnu, a pha amser rhydd y gallent ei gael."

Derbyniodd GMB, undeb y gweithredwyr, y drefn newydd bron ar unwaith, ond roedd gan Amicus, undeb y peirianwyr, fwy i'w golli o ran tâl goramser, ac fe wrthodwyd y cynllun ganddynt sawl gwaith i ddechrau.

BI Worldwide



Mae BI Worldwide wedi llwyddo i weddnewid diwylliant eu cwmni o un lle'r oedd morâl yn isel, eu trosiant yn uchel, a lle'r oedd pobl yn gweithio oriau hir iawn i un lle mae gan y staff ran lawn mewn datblygu strategaeth y cwmni. Mae'r diwylliant newydd hwn wedi gostwng yr oriau a weithir ac wedi sicrhau bod llai o staff yn gadael a bod y cwmni'n gwneud mwy o elw.

Y Cefndir

Cwmni cyfathrebu a hybu sy'n eiddo i UDA yw BI Worldwide. Mae ei gangen Brydeinig ym Milton Keynes lle cyflogir 110 o staff. Mae'r cwmni'n gweithredu mewn marchnad anodd iawn lle mae'r band elw yn gul, pwysau amser yn llethol, a chleientiaid sy'n mynnu'r gorau.

“Un o'r pethau cyntaf wnaeth oedd cysylltu â phawb yn y cwmni – i ddechrau gosod y sylfeini ar gyfer newid. Mae pobl yn fodlon rhoi'r cwbl os ydynt yn teimlo eu bod wedi cael dweud eu dweud.”

“Mae pobl yn byw'r peth – mae'n dod yn rhan o'u natur.”

Cyfrannodd hyn at amgylchedd o oriau hir, pwysau gwaith trwm a lefelau isel o forâl staff. Er bod y busnes yn paratoli strategaethau i gleientiaid i gymell, gwobrwyo a chadw'u gweithwyr, roedd yn methu â gwneud hyn yn ei gwmni ei hun ac roedd trosiant o 60 y cant yn y gweithlu.

Yn rhannol oherwydd digwyddiadau 9/11, yn 2001-02 bu gostyngiad o 46 y cant yng nghyfanswm y refeniw; gostyngiad arall o 16 y cant yn 2002-03 a 3 y cant yn 2003-04.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Cyflogwyd Rheolwr-Gyfarwyddwr newydd i redeg cangen y DU fis Ebrill diwethaf a rhoddwyd rhaglen o newid ar waith yn ddiymdroi.

Ond roedd y cyfathrebu rhwng y rheolwyr a'r gweithwyr yn wael iawn. “Oherwydd bod sylfaenwyr y busnes a'r perchenogion blaenorol wedi bod yn llwyddiannus, roedd gwrthwynebiad i unrhyw newid. Roedd pethau wedi gweithio'n iawn o'r blaen felly pam newid? Weithiau, y peth gorau oedd cadw'n dawel!” meddai Richard Johnson, Rheolwr y Stiwdio Greadigol.

Yn hytrach na neidio i mewn gydag ysgub newydd, cam cyntaf y Rheolwr Gyfarwyddwr oedd gofyn i'r gweithwyr beth oedd eu barn am y cwmni a'r newidiadau oedd angen eu gwneud.

“Gan fod y morâl a’r cymhelliad mor isel, mae cynhyrchiant yn mynd i ddiodeff, ni waeth faint o oriau sy’n cael eu gweithio,” meddai Karen Collins, Cyfarwyddwr Adnoddau Dynol. “Un o’r pethau cyntaf a wnaeth oedd cysylltu â phawb yn y cwmni – i ddechrau gosod y sylfeini ar gyfer newid. Mae pobl yn fodlon rhoi’r cwbl os ydynt yn teimlo eu bod wedi cael dweud eu dweud.”

Cyflwynodd y cwmni gynllun pum mlynedd yn diffinio ei weledigaeth, ei genhadaeth a’i strategaeth, yn amodol ar adolygiadau blynyddol. O’r saith menter strategol yn y cynllun, roedd un yn canolbwyntio’n glir ar bobl y busnes. Roedd y cynllun hwn yn seiliedig ar gyfres o ddadansoddiadau o Gryfderau, Gwendidau, Cyfleoedd a Bygythiadau a wnaed gan bob tîm yn y cwmni.

Roedd y newidiadau a gyflwynwyd yn canolbwyntio ar bedwar maes craidd:

- Gwellu’r cyfathrebu mewnol – gan gynnwys ymgynnull ar ddiwedd yr wythnos, fforymau pobl a bwletinâu wythnosol gan y Rheolwr-Gyfarwyddwr.
- Gwellu rheoli perfformiad - gyda’r nod cychwynnol o ymchwilio i a chlustnodi’r union gysylltiad rhwng pa mor hir yr oedd pobl yn gweithio a pha mor dda. Oedden nhw’n gwneud pethau uwchlaw gofynion y swydd? Neu a oedden nhw’n tanberfformio, er gwaethaf yr oriau hir yn y swyddfa?
- Mwy o rymuso – a chyflwynwyd hefyd oriau gwaith hyblyg, Amser Rhydd yn Gyfnwyd am Waith, a’r dewis i brynu mwy o wyliau.
- Gwell mesuriadau/cynllunio – i symleiddio prosesau. Roedd hefyd yn cynnwys

adolygiadau chwarterol o’r oriau a weithiwyd.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Cynnydd o 21 y cant mewn trosiant.
- Dros 9.5 y cant o gynnydd mewn elw crynswth – gan gynnwys cynnydd o 45 y cant o elw crynswth yn ei fusnes digwyddiadau.
- Erbyn hyn mae gan y cwmni 50 y cant yn fwy o waith nag yn y flwyddyn flaenorol.
- Mae trosiant gweithwyr wedi gostwng o 60 y cant i 29 y cant.
- Mae’r cynnydd yn nifer y gweithwyr sy’n cael hyfforddiant wedi codi o 25 y cant i 84 y cant.
- Mae’r cwmni bellach mewn sefyllfa i gael asesiad Buddsoddwyr mewn Pobl.

Pa faterion a gododd?

“Roedd y diwylliant yn llethol ac roedd pawb yn rhy ofnus i ddweud pan fydden nhw’n teimlo dan bwysau. Roedden nhw’n ymddiswyddo cyn gynted fyth â phosibl!” eglurodd Karen.

Er bod rhai rheolwyr yn gyndyn i gydnabod bod straen yn fater go-iawn, mae diwylliant y cwmni bellach yn golygu bod modd trafod hynny’n agored, ond yn gyfrinachol, a gall Adnoddau Dynol, gyda chytundeb yr unigolyn, gysylltu â’r rheolwr llinell i geisio datrys unrhyw faterion.

Nid oedd pawb yn hapus â’r newid yn y diwylliant ond mae’r pwysau gan gyfoedion yn raddol bach yn llyncu’r diwylliant ‘hen ffasiwn’ ac yn ôl Karen, “Mae pobl yn byw’r peth – mae’n dod yn rhan o’u natur.”

Westinghouse

British Nuclear Group, safle Springfields



Mae safle BNG yn Springfields wedi dechrau ar raglen anferth o newid hirdymor. Er mwyn ymdopi â'r heriau hyn aeth ati i weithio mewn partneriaeth gyda'r undebau i feithrin agweddau ac ymddygiadau newydd – gan gynnwys gostwng goramser drwy symud tuag at oriau blynyddol. Mae'r effaith ar ddiwylliant y gweithle wedi bod yn aruthrol ac mae gweithio hyblyg bellach yn arfer cyffredin.

Y Cefndir

Mae safle gweithgynhyrchu tanwydd a chemegau Westinghouse yn Springfields wedi dechrau ar newid sylweddol hirdymor. Bydd angen iddo gau dau o'i brif linellau cynhyrchu erbyn 2008, ac yn ogystal, trosglwyddwyd y safle i ddwylo'r Awdurdod Datgomisiynu Niwclear ar 1 Ebrill 2005.

Yn 2008 bydd nifer y gweithlu yn lleihau o anterth o dros 4000 i tua 600. Yn y cyfamser, rhaid i'r cwmni ganolbwyntio ar fusnes y dyfodol a symleiddio'r gweithgareddau cymorth busnes i sicrhau bod ganddo fusnes proffidiol ar ôl 2008.

Pa newidiadau gafodd eu gwneud?

Cyflwynwyd contract newydd yn BNG drwyddo draw oedd yn cynnwys oriau blynyddol. Diben hynny oedd symud i ffwrdd o'r diwylliant o lefel uchel o oramser lle'r oedd y gweithwyr yn ystyried bod goramser yn ddull teg o chwyddo'u hincwm. Nid oedd unrhyw reolaethau effeithiol ac nid oedd y broses yn cael ei rheoli o gwbl.

Her fawr gyntaf Westinghouse oedd mynd i'r afael â'r cysylltiadau gweithwyr. Huriodd y cwmni dîm o ymgynghorwyr i archwilio'r berthynas rhwng yr undebau llafur - TGWU, Amicus, Prospect a GMB – a'r rheolwyr. Hefyd, estynnodd wahoddiad i dîm o seicolegwyr galwedigaethol i edrych ar sut yr oedd agweddau ac ymddygiadau'r gweithwyr yn llesteirio newidiadau ac yn

rhwystro'r busnes rhag dod yn sefydliad effeithlon oedd yn perfformio'n dda. Pa agweddau ac ymddygiadau newydd, a ategir gan sgiliau technegol, oedd eu hangen arnynt i symud ymlaen?

Y cam nesaf oedd sut y gallai ddefnyddio'r pwyslais newydd ar bartneriaeth a chyfathrebu i wneud newidiadau yn yr arferion gweithio, a dod o hyd i ffyrdd o wella effeithlonrwydd, a sicrhau ar yr un pryd bod y gweithwyr yn fodlon â'r newidiadau hynny.

Yn 1999, disodlodd BNG oramser â thâl gyda system o oriau blynyddol. O dan y system hon byddai pob gweithiwr cymwys yn cael nifer penodol o oriau yn ôl y swydd a wnâi. Roedd yr oriau hyn yn cael eu talu ar raddfa o amser a chwarter a gellid galw arnynt i weithio'r oriau hynny os byddai angen. Roedd ymrwymiad gan y rheolwyr mai dim ond i ddiwallu anghenion busnes go-iawn y byddai'r oriau'n cael eu defnyddio. Cyflwynwyd oriau hyblyg hefyd.

Diben y newidiadau oedd annog gweithwyr i orffen eu gwaith o fewn yr oriau safonol cyn belled ag y bo modd.

Pa effaith gafodd y newidiadau?

- Erbyn hyn mae gan Westinghouse weithlu crefftus iawn ac mae gweithio hyblyg yn arfer cyffredin.
- Mae ffocws newydd ar gydbwysedd bywyd a gwaith. Mae hyn yn hollbwysig

mewn cwmni lle mae 25 y cant o absenoldeb yn cael ei achosi gan broblemau sy'n gysylltiedig â straen.

- Mae'r gweithwyr yn cael incwm rheolaidd bob mis ac os byddant yn dysgu sgiliau newydd byddant yn cael mwy o bensiwn fel rhan o'r fargen.
- Mae'r effaith ar y diwylliant yn y gweithle wedi bod yn sylweddol, ac mae'n helpu Westinghouse i ymdopi â'r sialensau a wynebir ganddo. Mae'r dull partneriaeth wedi ennyn gwell perfformiad ymhlith y timau gwaith ac mae hefyd wedi galluogi'r cwmni i helpu gweithwyr ymdopi â'r broses newydd a bod yn gyfrannog ynddi.

Pa faterion a gododd?

Roedd cyflwyno'r system newydd yn bygwth y cysylltiadau da yr oedd Westinghouse wedi gweithio mor galed i'w meithrin. Maes o law, fodd bynnag, cytunodd y rheolwyr safle a'r undebau ar:

- Amcan ar y cyd i gadw'r defnydd o oriau blynyddol mor isel â phosibl ac edrych ar sut i weithio'n fwy craff ac yn fwy hyblyg.
- Ffocws ar hyblygrwydd drwy wobrwyo mwy o 'setiau sgiliau'.
- Cael y gweithwyr i gymryd rhan mewn newid arferion gwaith i ddefnyddio amser ac offer y cwmni i'r eithaf.
- Grymuso gweithwyr i feddwl a gweithredu drostynt eu hunain, ar yr amod eu bod yn ddigon cymwys a phrofiadol i wneud hynny.

Cydnabyddiaeth

Cafodd y prosiect hwn ei reoli ar ran y DTI gan y Comisiwn Cyfle Cyfartal (EOC). Rydym yn ddyledus i Barbara Limon o'r EOC a gynhaliodd bob un o'r dosbarthiadau meist'r ac i Heather Falconer a ysgrifennodd bob un o'r astudiaethau achos. Diolch i'r ddwy ohonynt.

Diolch hefyd i'r holl hyrwyddwyr busnes a roddodd yn hael o'u hamser i rannu'u profiadau o reoli newid ac i aelodau'r prosiect llywio a roddodd gyngor a chefnogaeth drwyddi draw.



Women. Men. Different. Equal.
Equal Opportunities Commission







Argraffwyd yn y DU ar bapur wedi'i ailgylchu sydd â sgôr HMSO o 75 fan lleiaf.
Cyhoeddwyd gyntaf fis Medi 2005. Yr Adran Masnach a Diwydiant.

© Hawlfraint y Goron. www.dti.gov.uk

DTI/Pub 7965/1.5k/09/05/NP

URN 05/1421W