



RHIF YMCHWIL GYMDEITHASOL: 34/2019

DYDDIAD CYHOEDDI: 23/07/2019

# Datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent mewn awdurdodau lleol yng Nghymru: Crynodeb Gweithredol

## 1. Nodau a methodoleg yr ymchwil

1.1 Nod y gwaith ymchwil hwn oedd archwilio sail resymegol, dulliau gweithredu ac effaith y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent mewn awdurdodau lleol yng Nghymru. Roedd elfen arwyddocaol o'r gwaith ymchwil ansoddol hwn yn cynnwys casglu canfyddiadau, safbwyntiau a phrofiadau staff ar wahanol haenau rheoli o fewn awdurdodau lleol a oedd wedi manteisio ar gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth yn yr awdurdod lleol. Cynhaliwyd y gwaith ymchwil gan y Rhaglen Ymchwil Fewnol (Gwasanaethau Gwybodaeth a Dadansoddi, Llywodraeth Cymru) ar ran Academi Cymru, sef y sefydliad datblygu arweinyddiaeth a rheoli ym maes Gwasanaethau Cyhoeddus. Mae'r Academi yn rhan o Lywodraeth Cymru ac mae'n darparu datblygiad proffesiynol i staff sy'n gweithio mewn ystod eang o sefydliadau gwasanaethau cyhoeddus a thrydydd sector.

1.2 Amcanion y gwaith ymchwil hwn oedd:

- archwilio seiliau damcaniaethol, strwythur presennol a gweithrediad rhaglenni arweinyddiaeth a rheoli talent mewn awdurdodau lleol, gan roi sylw i'r berthynas rhwng datblygu arweinyddiaeth a newidiadau mewn diwylliant sefydliadol;
- amlygu awdurdodau lleol sydd wedi datblygu rhaglenni arweinyddiaeth a deall y broses o'u datblygu a'u gweithredu yn fanylach;
- amlygu modelau / rhaglenni arweinyddiaeth a roddwyd ar waith mewn awdurdodau lleol ac asesu tystiolaeth o'u heffaith ar:

- sgiliau ac ymddygiadau unigol;
- diwylliant a pherfformiad sefydliadol, lle mae data ar gael; ac
- archwilio, gydag ymgysylltiad priodol â rhanddeiliaid, cyfleoedd i ddefnyddio arfer gorau o ran rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i gynorthwyo awdurdodau lleol eraill i ddatblygu neu addasu eu rhaglenni eu hunain.

1.3 Er mwyn cyflawni'r nodau hyn, defnyddiwyd ymagwedd astudiaeth achos mewn tair ardal sydd wedi datblygu rhaglenni arweinyddiaeth: Cyngor Bro Morgannwg, Cyngor Sir Powys a Chyngor Sir Gwynedd. Defnyddiodd yr astudiaethau achos hyn ddata ansoddol a gasglwyd trwy gyfres o gyfweiliadau lled-strwythuredig a gynhaliwyd ag uwch arweinwyr, cynrychiolwyr Adnoddau Dynol, rheolwyr llinell a staff o ystod o Gyfarwyddiaethau mewn tri awdurdod lleol, a gyfunwyd â chanfyddiadau dadansoddiad o ddogfennau yn ymwneud â strategaethau a rhaglenni datblygu arweinyddiaeth. Yn ogystal, cynhaliodd y tîm ymchwil gyfweiliad lled-strwythuredig ag uwch reolwr a chynrychiolydd AD yng Nghyngor Sir Torfaen, lle'r oedd dyhead i gynllunio a gweithredu rhaglen datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol.

1.4 Mae'r adroddiad hwn yn cyflwyno canfyddiadau'r astudiaethau achos hyn, ac yn cynnwys adolygiad o lenyddiaeth sy'n amlinellu cysyniadau allweddol o dalent ac arweinyddiaeth a'u cymhwysiad cyfoes mewn sefydliadau sector cyhoeddus.

## **2. Canfyddiadau allweddol**

### **Effaith cyd-destun**

2.1 Roedd pob awdurdod lleol yn cysylltu datblygu arweinyddiaeth â gallu canfyddedig sefydliadau i ymateb ac addasu i newid. Roedd yr holl uwch arweinwyr yn gyfarwydd â'r cysyniad o arweinyddiaeth sefyllfaol er mwyn diogelu at y dyfodol, fel newidiadau a ysgogir gan bwysau cynyddol ar gyllidebau cynghorau ar gyfer gwasanaethau cyhoeddus. Fodd bynnag, roedd rhywfaint o gonsensws ymhlith staff a rhai rheolwyr llinell mai un o'r rhwystrau mwyaf sylweddol rhag blaenoriaethu neu gyrchu datblygiad arweinyddiaeth oedd aiddosbarthu adnoddau i sicrhau bod gwasanaethau cyhoeddus yn cael eu darparu tra bod aelodau'r tîm yn ymwneud â chyfleoedd datblygu arweinyddiaeth. Roedd y tensiwn hwn i'w weld yn fwyaf amlwg mewn timau sy'n gyfrifol am ddarparu gwasanaethau rheng flaen. Er bod uwch reolwyr o'r farn bod datblygu arweinyddiaeth yn fodd o gynyddu capasiti sefydliadol a'r gallu i ysgogi newid a thrawsnewid, roedd staff a rheolwyr llinell yn ei chael hi'n anoddach gweld y cysylltiad rhwng y diben canfyddedig a'r prosesau.

2.2 Cyfeiriodd rheolwyr llinell a staff yn gyson at bwysigrwydd grymuso staff â dealltwriaeth strategol ac amcanion tymor hir datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, os nad oedd y nodau, y cynnwys, a'r canlyniadau a fwriedir yn cael eu cysylltu â gweledigaeth a nodau a rennir, roedd staff a rhai rheolwyr llinell yn teimlo'n llai abl i wneud dewisiadau gwybodus ac ymgymryd â dysgu hunangyfeiriedig. Roedd hyn yn digwydd pan honnwyd nad oedd y strategaeth sefydliadol yn mynd yn ddigon pell i amlinellu a rhesymoli llwybrau datblygu arweinyddiaeth ar gyfer staff, neu pan nad oedd yn mynegi'n glir y rôl y disgwyliwyd i reolwyr llinell ei chyflawni wrth ddarparu amgylchedd cefnogol ar gyfer dysgu a datblygu.

### **Diwylliant o ddysgu**

2.3 Crybwyllwyd yr angen am ddiwylliant o ddysgu ar draws pob haen reoli yn yr awdurdodau lleol a gyfwelwyd. Roedd awdurdodau, meysydd gwasanaeth a thimau yn amrywio o ran pa mor rhagweithiol y ceisiwyd datblygu arweinyddiaeth, ac mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod agwedd a ffordd o weithio'r rheolwr llinell yn dylanwadu ar ddiwylliant y tîm a oedd, yn ei dro, yn effeithio ar ba mor debygol oedd staff o gynllunio, chwilio ac ymgeisio am gyfleoedd datblygu. Gwelwyd hyn hefyd yng ngallu staff i gymhwyso'r hyn a ddysgwyd yn dilyn eu cyfle i ddatblygu arweinyddiaeth.

2.4 Ymddangosai hefyd fod rôl ffurfiannol perthnasoedd proffesiynol blaenorol, yn annibynnol ar ddiwylliant tîm ehangach, yn dylanwadu ar nifer y staff sy'n manteisio ar gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth. Roedd rheolwyr llinell a chanddynt agwedd gadarnhaol at ddatblygu arweinyddiaeth yn ymddangos fel petaent yn priodoli hyn i'r ffaith bod ganddyn nhw reolwr llinell cefnogol a oedd wedi eu rhoi ar ben ffordd tuag at arweinyddiaeth. Dywedodd y rheolwyr llinell hyn yn aml fod ffurfio perthynas gydfuddiannol yn rhan o'r broses hon, sydd o fudd i staff a'r tîm ehangach.

2.5 Yn gyffredinol, roedd rheolwyr llinell yn cefnogi'r rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a gynigiwyd yn eu hawdurdodau unigol, yn enwedig o ran eu pwyslais ar ddatblygu hyder a chymhwysedd rheolwyr llinell. Roedd y rhan fwyaf o'r rheolwyr llinell a gyfwelwyd yn rhan o'r ymchwil yn cydnabod y rôl bwysig y mae rheolwyr llinell yn ei chyflawni wrth droi gwerthoedd ac ymddygiadau arweinyddiaeth yn ymarfer. Cyfeiriodd y rhan fwyaf hefyd at werth mabwysiadu fframwaith cymhwysedd rheoli cyson a phrosesau rheoli perfformiad sy'n galluogi rheolwyr llinell i gynllunio a chofnodi canlyniadau gweithgareddau dysgu a datblygu a gyflawnir yn eu timau. Ystyriwyd hefyd bod rhwydwaith cefnogol i reolwyr llinell rannu arfer da a datrys problemau yn amod pwysig sy'n angenrheidiol i weithredu diwylliant dysgu cadarnhaol.

## **Mynediad at wybodaeth**

- 2.6 Dywedodd staff y byddai'n dda ganddynt petai'r datblygiad arweinyddiaeth a gynigiwyd yn eu hawdurdodau unigol yn cael ei gydlynu, ei integreiddio ac, weithiau, ei ddilysu'n allanol yn fwy. Gwnaethant hefyd fynegi dymuniad am lwybrau amlwg o gael mynediad at ddatblygu arweinyddiaeth, yn enwedig rhai y gellid eu hategu gan ddarpariaeth allanol, megis achrediad neu gymhwyster allanol. Dywedodd y rhan fwyaf o staff y byddai'n fuddiol iddynt gael mwy o wybodaeth ac arweiniad ynglŷn â datblygu arweinyddiaeth, naill ai trwy berthynas gryfach â'u rheolwr llinell, neu drwy arweinydd datblygu gweithlu gwybodus a diduedd o fewn Adnoddau Dynol.
- 2.7 Mae rhywfaint o dystiolaeth yn awgrymu efallai nad yw rhaglenni mynediad agored a arweinir gan staff mor effeithiol wrth gyrraedd staff sydd â diddordeb mewn datblygu arweinyddiaeth yn y cynghorau hynny lle y ceir ymagwedd gynhwysol fwriadedig at ddatblygu arweinyddiaeth. Yn yr achosion hyn, mae'n ymddangos bod rhaglenni arweinyddiaeth mynediad agored yn fwyaf effeithiol lle mae diwylliant dysgu cefnogol ar waith neu lle mae rheolwyr llinell yn cefnogi cyfranogiad mewn dysgu o'r fath. Hyd yn oed pan geir gwybodaeth am y rhaglenni hyn, gallai amseriad a lleoliad digwyddiadau eithrio'n anfwriadol y rhai sydd ag ymrwymadau gofalu neu greu rhwystrau i grwpiau nad ydynt wedi bod yn ymwneud â'u cynllunio, gan felly ddylanwadu ar amrywiaeth arweinwyr y dyfodol.
- 2.8 O ran y rhai sy'n gyfrifol am gynllunio a/neu gomisiynu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth, mae dystiolaeth yn awgrymu y gallai fod angen mwy o gymorth arnynt i ystyried sut mae datblygu arweinyddiaeth yn rhoi sylw i ffactorau sy'n ymwneud ag iaith a diwylliant Cymru. Yn arbennig, dylid rhoi ystyriaeth i elfen gymdeithasol-ddiwylliannol bod yn arweinydd sy'n gyfrifol am hyrwyddo a darparu gwasanaethau trwy gyfrwng y Gymraeg, y tu hwnt i gyflawni dyletswyddau statudol i gydymffurfio â Safonau'r Gymraeg.

## **Diffinio, adnabod a meithrin talent**

- 2.9 Dywedodd staff, rheolwyr llinell ac uwch arweinwyr o bob awdurdod lleol a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn fod angen i dalent, a'r prosesau sydd ar waith i adnabod a meithrin talent, gael eu cysyniadoli'n well. Mae'r sylfaen dystiolaeth bresennol ar reoli talent hefyd yn datgelu nad oes diffiniad safonol na chyson o dalent ar gael nac yn cael ei ddefnyddio yn y sector cyhoeddus, ac yn lle hynny bod y diffiniad yn amrywio yn ôl cynlluniau neu feysydd gwasanaeth penodol.

- 2.10 Dangosodd Cyngor Sir Gwynedd y dull a'r llwybr mwyaf eglur ar gyfer adnabod a datblygu talent, trwy gynllun rheoli talent ffurfiol a sefydlwyd i gyd-fynd â strategaeth datblygu'r gweithlu. Er gwaethaf hyn, roedd yn ymddangos bod amharodrwydd i gyflwyno proses ddethol i adnabod staff talentog. Amlygodd y gwaith ymchwil y gallai fod angen i'r llwybr ffurfiol hwn hyd yn oed gael ei addasu i sicrhau ei fod yn cael ei lunio'n fwy eglur a bod gwybodaeth am y cyfleoedd sydd ar gael yn y sefydliad yn cael ei chyfathrebu'n well.
- 2.11 Roedd yr amharodrwydd hwn i ddiffinio, ffurfioli a chyfleu meini prawf dethol ar gyfer datblygu arweinyddiaeth o fewn y gweithlu presennol yn gyffredin ymhlith yr holl awdurdodau lleol a gymerodd ran yn yr ymchwil. Roedd hyn yn bennaf oherwydd pryderon ynglŷn ag effaith proses ddethol ganolog ar y diwylliant a'r perthnasoedd o fewn timau a rhwng aelodau tîm, a'r effaith ar ysbryd a pherfformiad staff, yn ogystal ag i ba raddau yr oedd fframweithiau cadarn, aeddfed ac amddiffynadwy ar waith i ategu proses ddethol (fel diffiniad eglur o dalent neu botensial arweinyddiaeth).
- 2.12 Roedd yn ymddangos bod rhai rheolwyr llinell yn ystyried talent mewn ffordd fwy cyfannol, ac yn defnyddio prosesau neu offer adolygu rheoli perfformiad lleol i gael sgysiau â staff ynglŷn â'u talentau a'u sgiliau heb eu defnyddio neu nas defnyddir digon. Mewn rhai achosion, roedd rheolwyr llinell yn broceru mentora neu gysgodi anffurfiol ar gyfer staff yn eu timau eu hunain neu ar draws Cyfarwyddiaethau. Amlygwyd y gallai hyn fod yn bwysig i ddatgloi talentau a diddordebau staff y gallai eu potensial gael ei asesu fel arall yng nghyd-destun eu rôl bresennol neu ar gyfer y cyfleoedd sydd ar gael iddynt yn unig.

### **Canlyniadau i staff**

- 2.13 Roedd yr elfennau datblygu arweinyddiaeth a werthfawrogwyd fwyaf gan reolwyr llinell yn cynnwys y rhai a oedd yn rhoi dealltwriaeth i'r cyfranogwyr o gyfraniad deallusrwydd emosiynol a dymeg ryngpersonol a thîm at berfformiad a diwylliant y sefydliad. Dywedodd rheolwyr llinell, a rhai staff, fod cymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth wedi eu galluogi i ddatblygu sgiliau cyfathrebu gwell, a sgiliau negodi a dylanwadu cryfach, a'i fod wedi helpu i wella eu perthynas ag eraill trwy bwysleisio rôl sgiliau meddwl yn fyfyrion ac ymglyfarwyddo mewn perthnasoedd cynhyrchiol.
- 2.14 Roedd rheolwyr llinell a staff o'r farn bod y methodolegau a'r arferion hyfforddi sy'n rhan annatod o'r rhan fwyaf o ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn werthfawr iawn hefyd. Roedd mwyafrif y cyfranogwyr yn yr ymchwil yn cytuno bod cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth a oedd yn cynnwys dulliau a thechnegau hyfforddi wedi caniatáu iddynt ailffurfio eu perthynas â'u rheolwr llinell a'u cymheiriaid. Roedd hyn yn ganlyniad cadarnhaol i'r rhan fwyaf o staff, a oedd yn eu galluogi i gynnig her adeiladol, archwilio

syniadau a phrofi ffyrdd newydd o weithio, cymryd mwy o gyfrifoldeb am eu gwaith a defnyddio dull mwy rhagweithiol o ddatrys problemau, gweithio mewn tîm a chydweithredu.

### **Cynnwys staff**

- 2.15 Mae'n ymddangos bod ymagwedd gyfranogol tuag at ddatblygu arweinyddiaeth, sy'n cynnwys rhaglen datblygu arweinyddiaeth mynediad agored a arweinir gan staff, yn arwain at rai effeithiau amgylcheddol cadarnhaol sy'n ffafriol i ddatblygu diwylliant dysgu. Mae cefnogaeth rheolwyr llinell trwy annog eu staff i gymryd rhan yn alluogwr pwysig wrth greu diwylliant dysgu sy'n cynhyrchu canlyniadau i unigolion ac aelodau tîm.

### **Cynnwys dinasyddion**

- 2.16 Mae Swyddfa Archwilio Cymru yn cydnabod yr angen a'r posibilrwydd dilynol o ddefnyddio ymagwedd ymgysylltu â staff sy'n cynnwys dinasyddion wrth ffurfio strategaethau datblygu'r gweithlu ar gyfer sefydliadau sy'n ofynnol i ddiogelu gwasanaethau cyhoeddus at y dyfodol.
- 2.17 Mae arwyddion bod rhai cynghorau a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn yn dechrau ystyried dinasyddion yn eu hymagweddau at ddatblygu arweinyddiaeth. Lle'r oedd rôl cynnwys dinasyddion yn cael ei hystyried, roedd cynghorau'n fwy tueddol o feddwl am ddinasyddion fel rhanddeiliaid, a mynegi'r angen i ystyried eu disgwyliadau a'u hanghenion yn y dyfodol wrth ddatblygu arweinwyr y dyfodol a thrawsnewid gwasanaethau cyhoeddus.

### **Ymagweddau wedi'u seilio ar dystiolaeth**

- 2.18 Roedd y tri awdurdod lleol yn cytuno'n gyffredinol bod mabwysiadu ymagwedd wedi'i seilio ar dystiolaeth at ddatblygu a chynnal darpariaethau datblygu arweinyddiaeth, yn ogystal â mesur eu heffaith, yn bwysig i gyfiawnhau buddsoddiad yn y maes yn y dyfodol. Yn y cyd-destun hwn, dangosodd yr ymchwil fod yr holl awdurdodau lleol a gymerodd ran wedi cymryd rhai camau i fesur canlyniadau eu darpariaeth. Roedd y methodolegau'n amrywio o arolwg staff i ddadansoddiad costau a manteision.

## **3. Casgliadau ac Argymhellion**

### **Casgliadau**

- 3.1 Mae awdurdodau lleol yn gwneud cysylltiadau cadarnhaol rhwng datblygu arweinyddiaeth a'r gallu i drawsnewid gwasanaethau a chyflawni newid sefydliadol. Roedd y rhai a oedd yn cynnig darpariaeth datblygu arweinyddiaeth, a'r rhai a oedd yn bwriadu ei chynnig, o'r

farn bod datblygu arweinyddiaeth yn allweddol er mwyn galluogi cydweithredu, gwaith partneriaeth ac arloesedd gwell. Cyfeiriodd y rhan fwyaf o'r rhai a gymerodd ran yn yr ymchwil at enghreifftiau o'r ffyrdd yr oedd cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth wedi newid eu hagwedd a'u hymddygiad nhw eu hunain a'u timau, yr oeddent yn ei briodoli i'w gallu i ddylanwadu ar newid diwylliant cadarnhaol.

- 3.2 Roedd gan awdurdodau lleol safbwyntiau ac ymagweddau cymysg o ran yr angen am brosesau dethol ar gyfer darpariaeth datblygu arweinyddiaeth, a sut oeddent yn cael eu cymhwyso. Roedd y rhan fwyaf o'r rhai a gymerodd ran yn yr ymchwil yn amharod i ddiffinio, ffurfioli a mynegi meini prawf dethol, yn enwedig o ran cefnogi eu gweithlu presennol, oherwydd pryderon ynglŷn ag effaith proses ddethol ganolog ar y diwylliant a'r perthnasoedd o fewn a rhwng timau, a'r effaith ar ysbryd a pherfformiad staff. Mynegwyd rhai pryderon hefyd ynglŷn ag i ba raddau yr oedd fframweithiau cadarn, aeddfed ac amddiffynadwy ar waith i ategu proses ddethol, fel diffiniad strategol ac eglur o dalent neu botensial arwain. Roedd rhai o'r farn bod y diffyg eglurder neu, mewn rhai achosion, y diffyg cyfathrebu o ran unrhyw feini prawf dethol ar gyfer cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth yn cyfrannu at agweddau a chanfyddiadau ymhlith staff a chymheiriaid a allai atal rhai staff rhag camu ymlaen.
- 3.3 Dywedodd staff fod angen iddynt gael gwybodaeth well a fynegwyd yn well am gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth i'w grymuso i wneud penderfyniadau gwybodus am eu llwybr datblygu arweinyddiaeth, a'i gynllunio. Roedd staff a rheolwyr llinell mewn rhai meysydd eisiau gwybodaeth fwy eglur am amcanion, cynnwys a chanlyniadau bwriadedig cyfleoedd datblygu er mwyn iddynt fod mewn sefyllfa well i farnu lefel, perthnasedd a chyfeiriad cyfleoedd datblygu mewn perthynas â dysgu a phrofiad blaenorol unigolion a'u dyheadau ar gyfer camu ymlaen. Roedd tystiolaeth y byddai staff a rheolwyr llinell, i ryw raddau, yn elwa o arweiniad gan Adnoddau Dynol ynglŷn â chwmpas, perthnasedd a chysylltiadau rhwng cyrsiau ac achrediad. Mynegodd staff a rheolwyr llinell yr angen am opsiynau i ymgymryd â datblygiad achrededig allanol, ac roeddent eisiau gwybodaeth am sut gallai'r ddarpariaeth hon ategu'r cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth mewnol ar gyfer staff.
- 3.4 Ystyriwyd bod agwedd ac ymddygiad rheolwyr llinell yn ddangosydd ac yn alluogwr pwysig o ddiwylliant dysgu cadarnhaol o fewn timau. Dywedodd y rhan fwyaf o'r rhai a gymerodd ran yn yr ymchwil fod eu perthynas a'u rhyngweithiadau â'u rheolwr llinell yn allweddol i'w penderfyniad i gofrestru eu diddordeb neu dderbyn anogaeth i gymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth. Gallai offer rheoli perfformiad fod yn ffordd effeithiol o hwyluso sgysiau cyfannol sy'n helpu rheolwyr llinell i amlygu talent heb ei defnyddio, a dyheadau a photensial arwain, ond roedd yn ymddangos bod hyn yn dibynnu ar werth

canfyddedig datblygu arweinyddiaeth i ddarparu gwasanaethau a dilyniant, yn ogystal ag agwedd a gallu rheolwyr llinell i drafod datblygu arweinyddiaeth.

- 3.5 Roedd yr elfennau datblygu arweinyddiaeth a werthfawrogwyd fwyaf gan reolwyr llinell yn cynnwys y rhai a oedd yn rhoi dealltwriaeth i'r cyfranogwyr o gyfraniad deallusrwydd emosiynol a dymeg ryngpersonol a tîm at berfformiad a diwylliant y sefydliad. Dywedodd rheolwyr llinell, a rhai staff, fod cymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth wedi eu galluogi i ddatblygu sgiliau cyfathrebu gwell, a sgiliau negodi a dylanwadu cryfach, ac i wella eu perthynas ag eraill trwy bwysleisio rôl sgiliau meddwl yn fyfyrionol ac ymglyfarwyddo emosiynol mewn perthnasoedd cadarnhaol a chynhyrchiol.
- 3.6 Roedd rheolwyr llinell a staff o'r farn bod y methodolegau a'r arferion hyfforddi sy'n rhan annatod o'r rhan fwyaf o ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn werthfawr iawn. Roedd mwyafrif y cyfranogwyr yn yr ymchwil yn cytuno bod cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth a oedd yn cynnwys dulliau a thechnegau hyfforddi wedi caniatáu iddynt ailffurfio eu perthynas â'u rheolwr llinell a'u cymheiriaid. Roedd hyn yn ganlyniad cadarnhaol i'r rhan fwyaf o staff, a oedd yn eu galluogi i gynnig her adeiladol, archwilio syniadau a phrofi ffyrdd newydd o weithio, cymryd mwy o gyfrifoldeb am waith a defnyddio dull mwy rhagweithiol o ddatrys problemau, gweithio mewn tîm a chydweithredu. Dywedodd rheolwyr llinell fod defnyddio ymagwedd hyfforddi yn caniatáu iddynt werthuso gwaith y tîm yn feirniadol, aiddosbarthu gwaith yn fwy effeithiol a neilltuo mwy o amser i feddwl a chynllunio strategol.
- 3.7 Ystyriwyd bod creu perthynas ddiogel a chefnogol rhwng rheolwyr llinell a staff, lle y gallai'r ddau brofi buddiannau buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth, yn amod allweddol ar gyfer trosglwyddo gwybodaeth yn effeithiol. Dywedodd yr holl reolwyr llinell eu bod yn credu bod ganddynt rôl bwysig i greu lle a strwythurau cefnogol er mwyn i staff fyfyrionol ar yr hyn maen nhw wedi'i ddysgu, ei gymhwyso a'i rannu ag eraill. Amlygodd y rhan fwyaf fod yr amgylchedd cefnogol hwn ar gyfer datblygu yn ymestyn i'r ffyrdd yr oeddent yn ymgysylltu, cyfleu a rhannu eu hamser, adborth a phrosiectau newydd heriol â'r tîm ehangach. Dywedodd y mwyafrif fod cydweithwyr a chymheiriaid, nad ydynt o bosibl yn cymryd rhan yn uniongyrchol mewn datblygu arweinyddiaeth, yn sicr o brofi buddion anuniongyrchol trwy drosglwyddo gwybodaeth, modelu rôl a dirprwyo gwaith gwahanol sydd hefyd yn rhoi cyfleoedd iddynt dyfu'n broffesiynol.
- 3.8 Roedd rheolwyr llinell a staff eisiau ffyrdd gwell o allu trosglwyddo ac arfer y wybodaeth a'r sgiliau a gafwyd trwy ddatblygu arweinyddiaeth o fewn eu timau uniongyrchol a'r tu hwnt iddynt. Mae'r dystiolaeth yn awgrymu nad yw'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth bresennol mewn rhai awdurdodau lleol bob amser yn darparu cyfleoedd digonol neu



strwythuredig i staff geisio profiadau sy'n caniatáu iddynt arfer eu sgiliau a'u gwybodaeth newydd, neu rannu â'u cymheiriaid y dysgu ychwanegol maen nhw'n ei gaffael o ganlyniad i roi eu sgiliau a'u gwybodaeth newydd ar waith ar ôl cymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth. Roedd rhai staff o'r farn y gallai Adnoddau Dynol helpu i barhau i ddwyn ynghyd, cydlynu a rhannu dysgu ac arfer da mewn grwpiau ar ôl cymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth er mwyn cynnal y rhwydwaith proffesiynol a'r arfer o ddysgu parhaus ymhlith staff sydd wedi ymrwymo i ddatblygiad personol a phroffesiynol pellach. Roedd eraill o'r farn y gallai'r amgylchedd tîm weithredu fel man diogel i arfer y sgiliau a'r ymagweddau a gafwyd trwy gymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth, derbyn adborth a chael hyfforddiant ar gyfer gwella'n barhaus.

- 3.9 Byddai awdurdodau lleol yn croesawu strategaethau mwy ystyrlon ar gyfer cysyniadoli, denu a datblygu talent. Roedd pob haen reoli yn yr awdurdodau lleol a gynrychiolwyd yn yr astudiaethau achos hyn yn cytuno'n gyffredinol bod diffyg consensws o ran y diffiniad o dalent, ac felly dulliau effeithiol o reoli talent. Yn nodweddiadol, roedd ymagweddau at adnabod a meithrin talent yn y gweithlu presennol, lle'r oeddent ar waith ac ar wahân i ddatblygu arweinyddiaeth, yn unigryw i faes gwasanaeth neu broffesiwn penodol, wedi'u llywio gan yr angen i gynllunio ar gyfer olyniaeth ac yn aml yn dibynnu ar sgiliau rheolwyr llinell. Lle'r oedd gan awdurdodau lleol dulliau mwy ffurfiol ar gyfer adnabod a datblygu talent, roeddent yn tueddu i fod yn fodd o ddenu staff newydd i lywodraeth leol. Adlewyrchwyd hyn hefyd ymhlith y rhai a oedd yn bwriadu datblygu eu ffordd o feddwl am dalent a rheoli talent trwy fanteisio ar yr ardoll brentisiaethau sydd ar gael i gyflogwyr trwy'r Rhwydwaith Darparwyr Prentisiaethau.

### **Argymhellion**

- 3.10 Cyflwynwyd yr argymhellion hyn gyda'r bwriad o lywio sut y gallai Academi Cymru ac awdurdodau lleol weithredu canfyddiadau'r gwaith ymchwil hwn, yn annibynnol neu mewn partneriaeth.

### **Awdurdodau lleol**

- 3.11 Dylai awdurdodau lleol ystyried datblygu dulliau o gynnwys llais y dinesydd i lywio eu gweithgareddau cynllunio'r gweithlu. Mae gan awdurdodau lleol, trwy ddarparu Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus a Chynlluniau Llesiant Lleol, gyfle i sicrhau bod safbwyntiau a dyheadau tymor hir dinasyddion yn cael eu cynnwys wrth ddatblygu gweithlu ar gyfer y dyfodol sy'n meddu ar y sgiliau a'r ymddygiadau i fodloni gofynion y gymuned leol.
- 3.12 Dylai'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth gael ei llunio yn seiliedig ar ddealltwriaeth o sgiliau, proffil a dyheadau'r gweithlu presennol ynghyd ag anghenion, asedau a gofynion y

gymuned leol. Gallai asesiad o anghenion a gynhelir yng nghyd-destun deall y tueddiadau sy'n debygol o effeithio ar ddarparu gwasanaethau cyhoeddus yn y dyfodol helpu awdurdodau lleol i fynd i'r afael â'r galw am sgiliau a'r cyflenwad sgiliau ar draws y gweithlu, ac mewn meysydd gwasanaeth penodol, sy'n amlygu effeithiau posibl prinder sgiliau a diffyg amrywiaeth ar ddarparu gwasanaethau yn y dyfodol.

- 3.13 Gallai awdurdodau lleol ddymuno ystyried cynnig cyfuniad o ddarpariaethau datblygu arweinyddiaeth cyffredinol ac wedi'u targedu er mwyn datblygu ymagwedd gyson at ddatblygu arweinyddiaeth ar bob haen reoli. Mae tystiolaeth yn awgrymu y gallai darpariaeth datblygu arweinyddiaeth fewnol gyffredinol sy'n sicrhau bod hyfforddiant ar gael yn eang i staff ar bob haen reoli, helpu staff i gymryd cyfrifoldeb am eu datblygiad, herio arferion gwaith presennol a mabwysiadu ffyrdd newydd o weithio a allai fod yn effeithiol mewn meysydd gwasanaeth eraill. Gallai maen prawf dethol gael ei gymhwyso i ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth wedi'i thargedu sy'n ceisio gwella sgiliau ac ymddygiadau arweinyddiaeth staff yn unol â blaenoriaethau cynllunio'r gweithlu.
- 3.14 Gallai awdurdodau lleol ddymuno cynnwys disgwyliadau ac ymrwymadau i ddatblygu arweinyddiaeth, a ategir gan fframwaith cymwyseddau rheoli cyson, sy'n galluogi staff i geisio cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth a disgwyl cael mynediad atynt. Dylid cynnwys staff a rheolwyr llinell wrth ddatblygu'r nodau, yr amcanion a'r cynnwys, a gwerthuso cynnydd yn erbyn yr ymrwymadau hyn. Gellid defnyddio data gwerthuso i hwyluso'r broses o ddatblygu diwylliant dysgu cadarnhaol a chyfranogiad cyfartal ar draws Cyfarwyddiaethau sydd â gwahanol bwysau ac adnoddau i ymwneud â datblygu arweinyddiaeth.

### **Academi Cymru**

- 3.15 Dylai Academi Cymru ystyried y cymorth y mae'n ei roi i awdurdodau lleol i fonitro, mesur a gwerthuso effaith gyfunol datblygu arweinyddiaeth. Gellid defnyddio canfyddiadau'r gwaith ymchwil hwn i lywio'r broses o ddatblygu Damcaniaeth Newid a mesurau canlyniadau cysylltiedig er mwyn monitro effeithiau tymor canolig a thymor hir datblygu arweinyddiaeth a chryfhau'r sylfaen dystiolaeth ar y berthynas rhwng datblygu arweinyddiaeth, perfformiad a diwylliant. Gallai fframwaith cyson ar gyfer mesur cyfraniad cyfunol llywodraeth leol at ddatblygu arweinwyr y dyfodol ym maes gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru gael ei gysylltu â'r saith nod llesiant a amlinellir yn y Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol a chefnogi'r pum ffordd o weithio sy'n ymwneud â'r ymddygiadau arweinyddiaeth, y mae cyfranogwyr yr ymchwil yn priodoli rhai ohonynt i gymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth.

- 3.16 Dylai Academi Cymru ystyried rôl prif ffrydio'r iaith Gymraeg o ran datblygu arweinwyr y dyfodol ym maes gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru. Mae rhywfaint o dystiolaeth sy'n awgrymu y gallai awdurdodau lleol elwa o arweiniad ynglŷn â rôl yr iaith Gymraeg mewn arweinyddiaeth, yn enwedig yng nghyd-destun llesiant diwylliannol a chymdeithasol dinasyddion lleol a chyflawni strategaeth y Gymraeg, ac yn annibynnol ar eu rhwymedigaethau i fodloni Safonau'r Gymraeg.

### **Academi Cymru ac awdurdodau lleol**

- 3.17 Gallai Academi Cymru ddymuno gweithio gydag awdurdodau lleol i resymoli ei chyfleoedd datblygu arweinyddiaeth ac achredu allanol, gyda'r nod o amlinellu a datblygu llwybrau eglur ar gyfer unigolion sydd eisiau ychwanegu at weithgarwch datblygu arweinyddiaeth mewnol a wnaed yn yr awdurdod lleol. Roedd staff a rheolwyr llinell eisiau arweiniad mwy eglur gan weithwyr Adnoddau Dynol proffesiynol a rhanddeiliaid allanol er mwyn iddynt gymryd cyfrifoldeb am eu datblygiad gyrfaol a gwneud penderfyniadau gwybodus am gwmpas, perthnasedd a chyfeiriad tebygol eu gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth.
- 3.18 Gallai Academi Cymru ac awdurdodau lleol ddymuno gwneud mwy o ymchwil i ddatblygu dealltwriaeth lawnach o ymagweddau at adnabod a rheoli talent a allai fod yn unigryw i feysydd gwasanaeth a phroffesiynau penodol. Dylai ymchwil yn y dyfodol geisio datblygu dealltwriaeth o dalent yng nghyd-destun sbardunwyr mewnol ac allanol sy'n effeithio ar adnoddau rhanddeiliaid allanol, fel Addysg Bellach ac Uwch a'r sector cyhoeddus ehangach, sy'n dylanwadu ar y cyflenwad talent a'r galw amdani.

Awduron: Nina Prosser, Jo Coates, Nerys Owens a Sofi Nickson

Adroddiad Ymchwil Llawn: Prosser, N; Coates, J.; Owens, N. a Nickson, S. (2019) Datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent mewn awdurdodau lleol yng Nghymru. Caerdydd: Llywodraeth Cymru, rhif adroddiad Ymchwil Gymdeithasol y Llywodraeth 34/2019.

Ar gael yn: <https://llyw.cymru/datblygu-arweinyddiaeth-rheoli-talent-mewn-awdurdodau-lleol-cyhoeddiad>

Safbwyntiau'r ymchwilwyr yw'r rhai a fynegir yn yr adroddiad hwn, ac nid rhai Llywodraeth Cymru o reidrwydd

I gael rhagor o wybodaeth, cysylltwch â'r canlynol:

Nerys Owens

Gwasanaethau Gwybodaeth a Dadansoddi

Llywodraeth Cymru


Parc Cathays

Caerdydd

CF10 3NQ

Rhif ffôn: 03000 255866

E-bost: [nerys.owens@llyw.cymru](mailto:nerys.owens@llyw.cymru)

 © Hawlfraint y Goron ISBN Digidol 978-1-83876-417-3