



RHIF YMCHWIL GYMDEITHASOL:

34/2019

DYDDIAD CYHOEDDI:

23/07/2019

Datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent mewn awdurdodau lleol yng Nghymru

Datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent mewn awdurdodau lleol yng Nghymru

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-leol>

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: 0300 025 8586

E-bost: nerys.owens@llyw.cymru

Tabl cynnwys

Rhestr Termiau	2
1. Cyflwyniad	3
2. Adolygiad o lenyddiaeth	6
Cysyniadau allweddol	6
Datblygu'r Gweithlu	11
Gwerthusiadau Datblygu'r Gweithlu	12
Datblygu'r Gweithlu Sector Cyhoeddus	16
Crynodeb	22
3. Methodoleg	23
4. Canfyddiadau allweddol	29
Bro Morgannwg	29
Cyngor Sir Gwynedd	46
Cyngor Sir Powys	58
Cyngor Sir Torfaen	72
5. Trafodaeth	76
Arweinyddiaeth sefyllfaol yng nghyd-destun presennol cyni	77
Busnes emosiynol arweinyddiaeth	78
Cynnwys dinasyddion i sbarduno datblygu arweinyddiaeth	80
Arferion rheoli llinell fel cyfrwng i newid diwylliant	81
Cynnal a rhannu effaith datblygu arweinyddiaeth	82
Diffinio, adnabod a chefnogi talent	84
Ymagweddau wedi'u seilio ar dystiolaeth at ddatblygu arweinyddiaeth	85
6. Casgliadau ac argymhellion	87
Casgliadau	87
Argymhellion	90
7. Cyfeiriadau	93

Rhestr tablau

Tabl 1.1 Awdurdod lleol a haen reoli'r cyfweleion

Error! Bookmark not defined.

Rhestr Termau

Acronym	Diffiniad
AD	Adnoddau Dynol
CEO	Prif Swyddog Gweithredol
CLILC	Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru
CMI	Sefydliad Rheolaeth Siartredig
GSR	Ymchwil Gymdeithasol y Llywodraeth
ILM	Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth
IRP	Rhaglen Ymchwil Fewnol
L&D	Dysgu a Datblygu
LDP	Rhaglen Datblygu Arweinyddiaeth
LGC	Cyngor Llywodraeth Leol
LIPS	Arweinyddiaeth mewn Gwasanaethau Cyhoeddus
OD	Hyfforddi a Datblygu Sefydliadol
RSP	Rhaglen Ail-lunio Gwasanaethau
SOLACE	Cymdeithas Prif Weithredwyr yr Awdurdodau Lleol
WAO	Swyddfa Archwilio Cymru

1. Cyflwyniad

- 1.1 Nod y gwaith ymchwil hwn oedd archwilio sut mae sail resymegol, dulliau gweithredu ac effaith rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn amrywio mewn awdurdodau lleol yng Nghymru. Cynhaliwyd y gwaith ymchwil ar ran Academi Cymru, sef y sefydliad datblygu arweinyddiaeth a rheoli ym maes Gwasanaethau Cyhoeddus. Mae Academi Cymru 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. Mae'n ceisio sbarduno gwelliant yn y ffordd y mae gwasanaethau cyhoeddus yn cael eu darparu trwy gynnig cyfleoedd datblygu o ansawdd uchel i staff a meithrin arweinyddiaeth er mwyn ysgogi newid sefydliadol yn llwyddiannus. Yn ystod y blynyddoedd ers iddi gael ei sefydlu, mae wedi creu rhaglen datblygu arweinyddiaeth a rheoli i gynorthwyo rheolwyr sector cyhoeddus, ac mae hyn wedi cyfnerthu rhaglenni sy'n bodoli yn y sefydliadau hynny i ddatblygu eu staff talentog.
- 1.2 Cydnabuwyd ers tro bod datblygu sgiliau arwain ar gyfer rheolwyr yn y byd proffesiynol yn elfen bwysig o hyfforddi a datblygu ar gyfer rheolwyr haen ganol ac uwch yn y sector preifat. Cynyddodd poblogrwydd y gwerthoedd hyn yn y sector cyhoeddus yn sgil mentrau polisi Llafur Newydd yn y 1990au hwyr a gweithredu egwyddorion rheolwriaethol yn y sector cyhoeddus (McGurk, 2011; Spicker, 2012). Mae hyn yr un mor bwysig mewn sefydliadau sector cyhoeddus, lle mae effeithiau cyni ers 2007 wedi creu'r angen i ddatblygu ymagweddau arwain effeithiol ac effeithlon er mwyn sicrhau bod sefydliadau'n cyflawni eu hamcanion ar yr un pryd â dangos gwerth effeithiol am arian i drethdalwyr. Gall adnabod staff galluog wrth iddynt ymuno â sefydliad gael ei fynegi mewn rhaglen gynhwysfawr o reoli talent a datblygu arweinyddiaeth i alluogi staff i ddatblygu'r sgiliau sy'n ofynnol i symud trwy'r hierarchaeth i lefel uwch reoli, gan dderbyn gwerthoedd rheoli ac arweinyddiaeth wrth iddynt fynd. Mae hyn yn arwain at fuddion canlyniadol yn sgil hyrwyddo gwerthoedd y sefydliad i eraill ac ymgorffori'r gwerthoedd hynny ym mhob gweithiwr. Mae hyn yn cael effaith gadarnhaol ar gynllunio ar gyfer olyniaeth, gan sicrhau nad yw sefydliadau'n colli sgiliau, arbenigedd a chapasiti wrth i uwch arweinwyr adael, ar yr un pryd â chynyddu potensial y 'dalent' sy'n dod i mewn i'r eithaf a rhoi ymdeimlad o gyflawniad i staff unigol wrth iddynt ddatblygu.

- 1.3 Fodd bynnag, mae ymchwil wedi dangos bod y diffiniad o 'dalent' neu unigolion talentog yn amrywio'n eang ar draws sefydliadau ac o fewn rhaglenni hyfforddi a datblygu (Tansley, 2011), sy'n golygu bod gwahaniaethau mawr yn y ffordd y mae talent yn cael ei chysyniadoli a'i meithrin mewn gwasanaethau cyhoeddus. Mae meithrin talent, a'i throsi dros amser yn staff sy'n defnyddio ac yn meddu ar nodweddion arwain, yn fuddiol wrth symud sefydliadau tuag at newid diwylliant system gyfan. Fodd bynnag, gall hyn fod yn anghyson gan fod sefydliadau'n defnyddio egwyddorion ac ymagweddau gwahanol, sy'n golygu bod eu diffiniad o dalent ac arweinyddiaeth, a sut maen nhw'n cael eu gwireddu, yn gallu amrywio. Gall hyn achosi problemau mewn rhwydwaith o sefydliadau gwasanaethau cyhoeddus y mae angen iddynt weithio'n gytûn, ac yn enwedig pan fo gwahaniaethau sylweddol yng ngallu sefydliadau i ddarparu adnoddau ar gyfer datblygiad o'r fath mewn hinsawdd o gyni. O ganlyniad, mae rhai sefydliadau'n dod yn fwy datblygedig o lawer yn hyn o beth, tra bod eraill yn dioddef oherwydd nid oes ganddynt y gyllideb na'r arbenigedd i gynnig cyfleoedd o'r fath.
- 1.4 Rydym yn gwybod bod hyn yn wir ymhlith y 22 awdurdod lleol yng Nghymru; mae gan rai raglenni datblygu arweinyddiaeth sydd wedi'u sefydlu ers tro, tra bod eraill yn methu ariannu'r buddsoddiad mewn hyfforddi a datblygu o ganlyniad i ofynion gwasanaethau rheng flaen pwysicach yn eu hardal. Fodd bynnag, nid ydym yn gwybod llawer am sail resymegol, dyluniad, gweithrediad nac effeithiau'r rhaglenni, ac nid oes digon o wybodaeth ychwaith am y cysylltiadau a wnaed rhwng awdurdodau lleol o ran rhannu ac efelychu ymagweddau at ddatblygu arweinyddiaeth. Ym mis Mehefin 2017, cysylltodd Academi Cymru â'r Rhaglen Ymchwil Fewnol (IRP), sef swyddogaeth ymchwil fewnol yn Llywodraeth Cymru, i ymchwilio'n fanwl i'r cynnydd y mae nifer fach o awdurdodau lleol wedi'i wneud o ran sefydlu a chynnal eu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth. Diben y gwaith ymchwil oedd amlygu'r gwahaniaethau yn yr ymagweddau a ddefnyddiwyd, adnabod arfer da a chysylltu ag arweinwyr datblygu dysgu mewn awdurdodau lleol ynglŷn â'r ffyrdd gorau o helpu i ddatblygu arweinyddiaeth. Bwriadwyd i ganfyddiadau'r ymchwil alluogi Academi Cymru i benderfynu sut y gallai hwyluso a chefnogi'r broses o wella'r capasiti ar gyfer datblygu arweinyddiaeth a throsglwyddo gwybodaeth o fewn awdurdodau lleol.

- 1.5 Felly, nod cyffredinol yr ymchwil oedd gwella'r ddealltwriaeth o ymagweddau ac arferion rheoli talent a datblygu arweinyddiaeth ar draws awdurdodau lleol, ac amlygu cyfleoedd i rannu gwybodaeth ac arfer gorau â'r rhai nad oes ganddynt raglenni datblygu arweinyddiaeth ar waith ar hyn o bryd. Roedd amcanion yr ymchwil fel a ganlyn:
- 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 (i) sgiliau ac ymddygiadau unigol a (ii) 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.
- 1.6 Defnyddiwyd ymagwedd astudiaeth achos mewn tair ardal sydd wedi datblygu rhaglenni; trwy ddefnyddio'r dull hwn, bu'n bosibl ystyried y rhaglenni'n fanwl ac o sawl gwahanol safbwynt, megis uwch reolwyr a oedd wedi helpu i weithredu'r rhaglen, staff a oedd wedi cymryd rhan yn y datblygiad a rheolwyr llinell a oedd wedi eu cefnogi ar hyd y broses. Mae'r adroddiad hwn yn cyflwyno canfyddiadau'r astudiaethau achos, mae'r adolygiad o lenyddiaeth yn amlinellu'r cysyniadau allweddol o dalent ac arweinyddiaeth, yn ogystal â'r ymchwil ddiweddaraf ar eu cymhwysiad mewn sefydliadau sector cyhoeddus, ac mae adran tri yn amlinellu'r ymagwedd fethodolegol at yr ymchwil. Mae adran pedwar yn cyflwyno'r canfyddiadau allweddol; gan gyflwyno pob astudiaeth achos ar wahân yn ogystal â chymharu ymagweddau pob awdurdod mewn adran drafodaeth. Yn olaf, mae'r adroddiad yn gwneud rhai prif gasgliadau ac argymhellion y bwriedir iddynt roi syniad o sut gallai Academi Cymru gynorthwyo awdurdodau lleol i ddatblygu arweinyddiaeth ymhellach.

2. Adolygiad o lenyddiaeth

- 2.1 Nod yr adran hon o'r adroddiad ar ddatblygiad arweinyddiaeth Academi Cymru yw adolygu a chrynhai llenyddiaeth academiaidd a chyhoeddus allweddol ynglŷn ag ystyr ac effaith rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent. Mae mwyafrif y llenyddiaeth hon ar lefel y Deyrnas Unedig (DU) neu Gymru, ond oherwydd diffyg gwybodaeth sy'n berthnasol dros amser, mae'r adolygiad hwn hefyd yn cynnwys tystiolaeth o astudiaethau o'r tu allan i'r DU. Am y rheswm hwn hefyd, mae llenyddiaeth wedi cael ei chynnwys sy'n rhychwantu'r sectorau cyhoeddus a phreifat, er y gwahaniaethir rhyngddynt lle y bo'n berthnasol.
- 2.2 Er mwyn darparu sylfaen wybodaeth ar gyfer yr astudiaeth, mae'r adolygiad hwn yn ceisio: diffinio cysyniadau allweddol sy'n ymwneud â datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent; rhoi syniad o'r math o ddatblygiad a gynigir; crynhai gwerthusiadau o raglenni datblygu'r gweithlu; ac amlygu materion ac amrywiadau yn y sector cyhoeddus.

Cysyniadau allweddol

- 2.3 Er bod y termau 'arweinyddiaeth' a 'thalent' yn cael eu defnyddio'n gyffredin, mae llenyddiaeth ar y pynciau'n dangos bod y diffiniadau ohonynt yn fwy llac ac amrywiol nag y gellid ei ddisgwyl (Tansley, 2011; Spicker, 2012). Er mwyn deall sut y gellir datblygu arweinyddiaeth a thalent mewn gweithluoedd, mae'n hollbwysig eu diffinio yn y cyd-destun hwn yn gyntaf.

Arweinyddiaeth

'Mae arweinyddiaeth yn ymwneud â newid' (Spicker, 2012)

- 2.4 Mae nifer fawr o ddiffiniadau o arweinyddiaeth, sy'n esbonio awgrym Spicker (2012) i'w categoreiddio'n grwpiau yn hytrach nag amlinellu pob diffiniad unigol yn ei dro. Gellir llunio categorïau yn seiliedig ar themâu diffiniadau, fel diffinio yn ôl priodoleddau a nodweddion personol, diffinio yn ôl rolau, neu ddiffinio yn ôl perthnasoedd; er enghraifft, bod arweinydd yn ysgogi, bod arweinydd yn deg, neu fod arweinydd yn rhywun sydd â dilynwyr (Spicker, 2012).
- 2.5 Un thema sy'n amlwg ar draws y llenyddiaeth yw bod arweinydd yn rhywun sy'n arwain y ffordd o ran newid a gweledigaeth, yn hytrach na rheoli 'busnes fel arfer' (Spicker, 2012; Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2015; O'Reilly a Reed, 2010). Yn y modd hwn, mae arweinwyr yn wahanol i reolwyr oherwydd 'dywedir bod rheoli yn

ymwneud â'r sefyllfa bresennol, a bod arweinyddiaeth yn ymwneud â newid' (Spicker, 2012, tud.35). Gellid dadlau bod cysyniadau rheoli ac arwain yn gorgyffwrdd oherwydd bod rhaid i unigolyn fod yn y safle priodol mewn sefydliad i allu arfer nodweddion arwain neu reoli (ibid), a allai esbonio pam mae'r termau'n cael eu defnyddio i olygu'r un peth mewn llawer o'r llenyddiaeth. Oherwydd hyn, o bosibl, mae'r diwydiant datblygu arweinyddiaeth yn aml yn canolbwyntio ar unigolion yng nghanol neu ar frig sefydliad sy'n dal swyddi rheoli (Edmonstone, 2011).

- 2.6 Er bod datblygu arweinyddiaeth yn canolbwyntio ar unigolion, mae Spicker (2012) yn dadlau nad yw tasgau, rolau na nodweddion arweinyddiaeth yn golygu bod rhaid iddi fod yn berthnasol i unigolyn yn hytrach na grŵp. Y gwrthwyneb i arweinyddiaeth unigol yw arweinyddiaeth gyfunol (neu wasgaredig), lle nad oes rhaid wrth awdurdod ffurfiol; yn lle hynny, grŵp o bobl ydyw sy'n gwella gallu pobl eraill i weithio gyda'i gilydd yn llwyddiannus (Edmonstone, 2011). Amlinellwyd buddion model arweinyddiaeth gyfunol mewn arolwg o swyddogion llywodraeth leol lefel uchel yn y DU – 'rydych yn fwy tebygol o gael y sgiliau sy'n angenrheidiol mewn grŵp nag mewn un unigolyn' (Blyth, 2011, tud.17).
- 2.7 Er bod barn yn dod i'r amlwg fod arweinyddiaeth unigol yn 'hen ffasiwn' (Blyth, 2011, tud.(au)17), nid yw hyn yn golygu bod arweinyddiaeth gyfunol yn addas neu'n fuddiol ym mhob math o amgylchiadau. Mae amrywiadau sefyllfaol yn golygu bod rhaid i'r math mwyaf addas o arweinyddiaeth gael ei gyd-destunoli 'mewn amser a lle' (Edmonstone, 2011, tud.11), felly, er bod rhai modelau'n awgrymu mai un arweinydd yw'r math gorau (Rooke a Torbert, 2005; Rooke, 1997), ni fydd hyn yn addas ym mhob cyd-destun (Spicker, 2012).

Talent

'Yn ei ystyr ehangaf, felly, gellir defnyddio'r term 'talent' i gynnwys gweithlu cyfan sefydliad' (CIPD, 2017)

- 2.8 Yn yr un modd ag arweinyddiaeth, gellir diffinio talent yn nhermau unigolyn neu grŵp hefyd (CIPD, 2017; Tansley, 2011). Er bod Tansley (2011) yn nodi nad oes diffiniad cyffredinol o dalent, mae'r sector cyhoeddus yn y DU yn tueddu i ystyried y cysyniad mewn ffordd gynhwysol (Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2015). Yn y sefyllfa hon, felly, gallai talent gyfeirio at y rhai sy'n gallu gwneud gwahaniaeth mewn sefydliad, naill ai trwy gyflawni rôl sy'n allweddol i fusnes yn y tymor byr,

neu drwy ddangos potensial uchel ar gyfer y tymor hir (CIPD, 2017; Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2015). Yn y modd hwn, gellir ystyried bod talent yn cynnwys holl aelodau sefydliad (ibid). Pan ystyrir bod talent yn gyffredinol, mae angen segmentu er mwyn penderfynu ar gamau gweithredu priodol. Mae hyn yn arwain at ddisgrifiad o grwpiau talent ar wahân: potensial uchel ar gyfer arwain; talent allweddol; talent graidd sy'n cyflawni prosesau busnes yn dda ac sy'n sicrhau cynhyrchedd; a thalent ymylol, sef contractwyr a phartneriaid allweddol (Tansley, 2011).

- 2.9 Ar lefel unigol, mae'r diffiniadau o dalent yn fwy amryfal fyth, gan rychwantu unigolion sy'n amrywio o'r rhai sy'n ymddangos fel petaent yn meddu ar allu eithriadol heb wneud llawer o ymdrech (Pellant, 2006, fel y dyfynnwyd yn Tansley, 2011), i'r rhai sy'n cyflawni o fewn y deg y cant uchaf o'u cymheiriaid (Gagné, 2000, fel y dyfynnwyd yn Tansley, 2011). Mae diffiniad Llywodraeth Cymru o dalent yn cynnwys tair elfen: y gallu i gyflawni rolau mwy cymhleth ac amwys; ymrwymiad i'r sefydliad; ac awydd neu gymhelliad i gamu ymlaen (Llywodraeth Cymru, 2014).
- 2.10 Er gwaethaf y diffiniadau amrywiol hyn, mae'r rhan fwyaf o bobl yn credu bod talent yn cynnwys matrices o berfformiad uchel a photensial uchel (Tansley, 2011). Gellir cysylltu perfformiad uchel â nodweddion eraill sy'n gysylltiedig ag unigolion talentog hefyd, fel lefel uchel o arbenigedd, ymddygiadau arwain, creadigrwydd a menter neu agwedd 'gallu gwneud' (Tansley, 2011, tud.272).
- 2.11 Yn yr un modd ag y mae diffiniadau o arweinyddiaeth dda yn amherthnasol heb wybod ble a phryd y cânt eu cymhwyso (Edmonstone, 2011), felly hefyd o ran y cysyniad o dalent (Tansley, 2011). Heb wybodaeth am y math o sefydliad a natur y gwaith y mae'n ei wneud ac yn ei flaenoriaethu, byddai'n anodd iawn diffinio talent (ibid). Er enghraifft, yn y sector preifat, gall gwasanaeth arbenigo yn ei gryfderau a gadael y gweddill i gystadleuwyr, felly byddai sgiliau arbenigol yn cael eu hystyried yn dalent (Spicker, 2012). Yn y sector cyhoeddus, fodd bynnag, mae llai o le i sefydliad fod yn wan mewn maes penodol gan fod angen iddo ddarparu gwasanaeth cyffredinol o hyd, sy'n golygu y gallai ei gysyniad o dalent fod yn fwy cyffredinol (ibid).

Datblygu Arweinyddiaeth

'Gall y rhai sy'n fodlon gweithio ar ddatblygu eu hunain a dod yn fwy hunanymwybodol bron yn sicr esblygu dros amser i fod yn arweinwyr gwirioneddol drawsnewidiol' (Rooke a Torbert, 2005).

- 2.12 Mae darparu datblygiad arweinyddiaeth yn bwysig ar lefel unigol a sefydliadol er mwyn cyflawni'r arweinyddiaeth a ddymunir (McCracken et al., 2012). O ran unigolion, gall y rhesymau dros gwblhau datblygiad arweinyddiaeth gynnwys: gwella eu gallu i reoli pobl eraill mewn amgylchedd lle mae ymarferion arbed costau'n arwain at fwy o bwysau ar staff; gwella sicrwydd eu swyddi; gwella eu siawns o gamu ymlaen yn eu gyrfa; a gwella eu cyflogadwyedd o ystyried natur ansicr eu cyflogaeth (ibid).
- 2.13 Ar lefel sefydliadol, mae angen arweinyddiaeth dda yn y dyfodol oherwydd: bod angen cyfarwyddyd eglur er mwyn darparu gwasanaethau a chanlyniadau (Blyth, 2011); bod incwm sy'n gostwng yn golygu bod angen i arweinwyr flaenoriaethu'n llwyddiannus (ibid) a bod angen newid diwylliannol sy'n gallu cael ei ysbrydoli gan arweinwyr (Rooke, 1997); bod mathau penodol o arweinwyr yn arwain at berfformiad corfforaethol gwell (Rooke a Torbert, 2005); ac oherwydd bod dyfodol sefydliadau'n dibynnu ar gynllunio tymor hir ar gyfer arweinyddiaeth i ddod (Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2015; Blyth, 2011). Er mwyn cyflawni'r canlyniadau hyn, tybir y bydd darparu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn datblygu pobl i fod yn arweinwyr. Mae'r ddamcaniaeth hon yn ymddangos yn gadarn gan fod tystiolaeth sy'n cefnogi'r farn bod rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yn gallu darparu'r arweinyddiaeth briodol sy'n cyflawni'r canlyniadau datganedig (Rooke a Torbert, 2005; Rooke, 1997; McGurk, 2010), gan felly eu gwneud yn fuddiol i sefydliadau.
- 2.14 Gan ddibynnu ar y diffiniad a dderbynnir o arweinyddiaeth, gall safbwyntiau ar ddatblygu amrywio'n fawr. Os yw datblygu arweinyddiaeth yn ystyried arweinwyr fel unigolion, fe allai dueddu'n fwy tuag at ddatblygu *arweinwyr* yn hytrach na datblygu *arweinyddiaeth* (Edmonstone, 2011). Gall hyn olygu gwella sgiliau a phriodoleddau arweinydd unigol gan dybio y bydd hyn, yn ei dro, o fudd i'r sefydliad (ibid). Fel arall, gallai model cyfunol o arweinyddiaeth gynnwys datblygiad sy'n edrych ar y system yn ehangach wrth gynllunio cynigion datblygu (ibid).

Rheoli Talent

'Nid yw'n ddigon i ganolbwyntio ar ddenu unigolion talentog yn unig. Mae eu datblygu, eu rheoli a'u cadw yn rhan o strategaeth gynlluniedig ar gyfer talent yr un mor bwysig' (CIPD, 2017).

- 2.15 Fel y mae'r dyfyniad uchod yn ei awgrymu, ystyriwyd ar un adeg bod rheoli talent yn golygu hurio'r rhai a oedd yn dangos talent yn unig, ond mae'r diffiniad wedi esblygu ers hynny (CIPD, 2017). Erbyn hyn, er mwyn elwa o dalent yn y gweithlu, deëllir bod rhaid i sefydliadau ddenu, adnabod, datblygu, cadw, adleoli ac ymgysylltu ag unigolion sydd naill ai'n allweddol i fusnes ar hyn o bryd neu y gallent fod yn y dyfodol (ibid).
- 2.16 Mewn un darn o waith ymchwil ar brif weithredwyr a chyfarwyddwyr llywodraeth leol yn y DU, dywedodd 47 y cant eu bod yn bwriadu gadael eu rôl bresennol o fewn dwy flynedd (Blyth, 2011), ac mae ymchwil ar wahân wedi nodi bod ffactorau fel cynigion am swyddi sydd â gwell datblygiad neu wobrwyon ac anfodlonrwydd â'u swydd bresennol yn dylanwadu ar aelodau staff i adael eu swydd bresennol (Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2015). Er iddo gael ei anwybyddu'n flaenorol, mae cadw talent yn hollbwysig i'r gweithlu oherwydd bod colli gweithwyr allweddol yn gallu bod yn gostus yn ariannol o ran cael rhywun yn eu lle, a hefyd yn gostus mewn ffyrdd eraill, llai amlwg (ibid). Yn ogystal â goblygiadau ariannol, os na chedwir gweithwyr bydd gwybodaeth yn cael ei cholli, ac mae'n debygol y bydd effaith uniongyrchol ar gynhyrchedd (ibid). O ystyried bod nifer o ffactorau sy'n dylanwadu ar gymhelliad gweithwyr i adael cyflogwr, a bod colli talent yn cael effaith niweidiol ar sefydliadau, ni all cadw talent fod yn ffenomen oddefol na chael ei anwybyddu mewn strategaeth sefydliad (ibid).
- 2.17 Fel y nodwyd wrth ddisgrifio talent, o edrych arno'n gynhwysol, mae'r cysyniad yn berthnasol i bob aelod o'r gweithlu (CIPD, 2017; Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2015), sy'n golygu bod rhaid i reoli talent fod i bawb hefyd (ibid). Er mwyn rheoli talent gweithlu cyfan, mae'n rhaid defnyddio treiddgarwch i amlygu bylchau mewn sgiliau neu agweddau cyn penderfynu ar y ffordd fwyaf priodol o'u llenwi, ac yna datblygu talent i fodloni'r angen (Academi Arweinyddiaeth y GIG, 2015). Trwy wneud hyn, a darparu'r cyfleoedd datblygu iawn i staff gamu ymlaen, bydd y sefydliad yn gwneud y defnydd gorau o'i staff wrth gyflawni blaenoriaethau, gan felly gynyddu potensial y sefydliad i'r eithaf (Llywodraeth Cymru, 2014).

Datblygu'r Gweithlu

- 2.18 Er bod rhywfaint o lenyddiaeth yn canolbwyntio'n benodol ar arweinwyr fel unigolion yng nghanol neu ar frig sefydliadau, nid yw'n ymddangos bod hyn yn wir bob amser (Edmonstone, 2011). Yn sgil y cysyniad o arweinyddiaeth wasgaredig a'r syniad nad oes angen awdurdod ffurfiol ar arweinwyr, mae tuedd i arferion datblygu arweinyddiaeth cyfoes rychwantu mwyafrif y gweithlu (Spicker, 2012; Edmonstone, 2011).
- 2.19 Gan fod rheoli talent yn gallu cael ei ystyried yn ymagwedd gweithlu cyfan hefyd (CIPD, 2017), mae llawer o orgyffwrdd rhwng darpariaethau a chanfyddiadau rheoli talent a datblygu arweinyddiaeth, fel y nodir yn y llenyddiaeth. Bydd yr adran hon, felly, yn trafod dulliau o ddatblygu gweithlu (datblygu'r gweithlu) a ddefnyddir wrth ddatblygu arweinyddiaeth a rheoli talent.

Dysgu Gweithredol

- 2.20 Dysgu gweithredol yw pan fydd grŵp o bobl amrywiol yn cyfarfod i'w helpu ei gilydd i ailystyried eu problemau er mwyn i'r sawl a gododd y broblem lunio ei ddatrysiad ei hun (Marquardt, 2000). Mae'n gyffredin mewn llenyddiaeth ar ddatblygu gweithlu gan ei fod yn caniatáu ar gyfer hunanfyfrio ac yn helpu pobl i ddysgu o'u profiadau, gan hwyluso arfer sgiliau mewn sefyllfaoedd go iawn (GVA ac Outcomes UK, 2011; Marquardt, 2000). Mae Marquardt (2000) yn datgan ei fod hefyd yn fuddiol oherwydd bod gan y rhan fwyaf o sefydliadau arweinwyr sy'n dda o ran strategaethau a sgiliau technegol, ond a allai fod yn wannach wrth ymdrin â 'materion dynol' fel gweithlu sydd wedi digalonni. Nid yw dysgu gweithredol yn gwahanu 'materion dynol' oddi wrth 'faterion technegol', felly dylai arwain at ddatblygu 'arweinydd cyflawn' (Marquardt, 2000, tud.234). Mae cyfweiliadau, arolygon ac astudiaethau achos o wasanaethau iechyd meddwl yn y DU wedi canfod bod dysgu gweithredol yn boblogaidd ymhlith staff, a bod cyfranogwyr wedi dweud y bu'n bwysig i'w datblygiad (GVA ac Outcomes UK, 2011).

Mentora a Hyfforddi

- 2.21 Technegau datblygu gweithlu eraill sy'n gyffredin yn y llenyddiaeth yw mentora a hyfforddi. Er eu bod yn arferion ar wahân, ceir dryswch cysyniadol yn aml rhwng mentora a hyfforddi, wrth i ddiffiniadau wrthdaro ac amrywio yn ôl yr awdur (D'Abate, et al., 2003). Mae'n bosibl mai dyna'r rheswm pam mae'r ddau arfer yn cael eu crybwyll gyda'i gilydd bron bob amser yn y llenyddiaeth a amlygwyd, heb

werthusiad nac adborth ar wahân (Blyth, 2011; Rooke a Torbert, 2005; Llywodraeth Cymru, 2016).

- 2.22 I'r rhai mewn swyddi uwch mewn sefydliadau, gall mentora cydfuddiannol fod yn ffordd ddefnyddiol o greu rhwydweithiau ac ychwanegu at nodweddion arwain angenrheidiol nad ydynt wedi'u datblygu eto (Rooke a Torbert, 2005). Roedd y mentora cydfuddiannol neu'r hyfforddi un i un hwn yn cael ei werthfawrogi gan brif weithredwyr a chyfarwyddwyr llywodraeth leol yn y DU, a honnwyd mai'r rheswm pam oedd oherwydd bod y rolau hyn yn gallu bod yn unig, felly mae'n darparu amgylchedd diogel i drafod pynciau'n rhydd heb bryderu am oblygiadau (Blyth, 2011).
- 2.23 Ar lefelau eraill mewn sefydliadau, gall hyfforddi a mentora fod yn ddulliau da o raeadru gwybodaeth o gyrsiau datblygu amrywiol, er bod hyn yn aml yn cael ei wneud mewn ffordd anffurfiol (Llywodraeth Cymru, 2016).

Fframweithiau Cymhwysedd

- 2.24 Yn ôl Edmonstone (2011), mae mwyafrif y darpariaethau arwain a rheoli yn y DU wedi'u seilio ar ddatblygu cymwyseddau arwain. Mae'r ymagwedd gymhwysedd hon yn dibynnu ar y dybiaeth fod un set o sgiliau a phriodoleddau arwain cyffredinol y gellir eu hamlygu, eu codeiddio a'u haddysgu (Edmonstone, 2011). Gallai'r dybiaeth hon gael ei beirniadu pan gymhwysir cymwyseddau cyffredinol i bob aelod o staff ni waeth beth fo'u proffesiwn, rôl neu lefel, gan fod hyn yn anwybyddu'r ffactorau cyd-destunol ac amgylcheddol pwysig sy'n dylanwadu ar berfformiad mewn rôl benodol (ibid).
- 2.25 Yr ail dybiaeth wrth wraidd yr ymagwedd gymhwysedd yw bod arweinyddiaeth o fewn yr unigolyn yn hytrach na'r berthynas rhwng unigolion, ac felly bydd y sefydliad cyfan yn elwa trwy ddatblygu cyfalaf dynol unigol (ibid). O ystyried bod diffiniadau o arweinyddiaeth yn gallu bod yn gyfunol (Spicker, 2012), gellid tybio bod cymhwysedd fel sail i reoli talent yn ddiffygiol.

Gwerthusiadau Datblygu'r Gweithlu

- 2.26 Mae'r angen i werthuso rhaglenni datblygu'r gweithlu yn cael ei ddatgan yn benodol mewn llawer o'r llenyddiaeth (McCracken et al., 2012; Edmonstone, 2011; CIPD, 2017), ond felly hefyd yw'r ffaith nad yw'r gwerthusiadau hyn yn digwydd yn aml (ibid).

- 2.27 Mae gwerthusiadau sy'n digwydd yn gallu bod ar lefel sefydliadol neu unigol, gan ganolbwyntio naill ai ar gyfalaf dynol a ddatblygir mewn unigolion, neu gyfalaf cymdeithasol yn y sefydliad (Edmonstone, 2011). Mae darparu gwasanaethau sydd â'r nod o gynyddu cyfalaf dynol yn tybio y bydd hyn o fudd i'r sefydliad yn anuniongyrchol, ac mae cyfalaf cymdeithasol yn ceisio gwneud hyn yn uniongyrchol. Oherwydd hyn, gallai rhaglenni datblygu'r gweithlu gael eu gwerthuso ar y naill lefel neu'r llall trwy eu cysylltu'n benodol â chanlyniadau gwasanaeth a ddymunir a nodi p'un a yw'r rhain yn cael eu cyflawni (ibid).
- 2.28 Wrth gysylltu rhaglenni â chanlyniadau ar lefel sefydliadol, mae'n bosibl y gallai rhaglenni datblygu'r gweithlu fod yn niweidiol oherwydd eu bod yn rhoi'r sgiliau i staff sy'n angenrheidiol er mwyn iddynt wneud cais am swyddi eraill, gan felly wrthbwyso amcanion polisïau cadw talent (ibid, CIPD, 2017). Mae hyn yn arwain at y safbwynt bod *angen* gwerthuso rhaglenni oherwydd fe allai fod yn fwy niweidiol i'w defnyddio na darparu dim byd. Mae gwerthuso yr un mor bwysig os yw'r rhaglenni'n llwyddiannus, gan ei fod yn cyfiawnhau sylw neu gyllid ychwanegol yn y maes (GVA ac Outcomes UK, 2011).
- 2.29 Ar lefel unigol, mae'n bwysig olrhain canlyniadau'r rhai yr amlygir eu bod yn dalentog. Mae hyn yn rhoi adborth ar b'un a yw dulliau adnabod talent yn effeithiol a sut y gellir eu haddasu (Blyth, 2011), gan felly sicrhau bod y bobl iawn yn cael eu targedu â'r mathau iawn o ddatblygiad. Dylai hyn hefyd ganiatáu ar gyfer gwerthuso'r dybiaeth fod datblygu unigolion yn arwain at well dysgu sefydliadol a chymdeithasol, gan fod y ddarpariaeth ddelfrydol yn amrywio yn ôl cyd-destun, sy'n golygu ei bod yn bwysig i sefydliadau ganfod beth sy'n gweithio *iddyn nhw* ar yr adeg honno (Edmonstone, 2011).

Hwyluswyr a Rhwystrau

- 2.30 Mae corff bach o dystiolaeth o amrywiaeth o ffynonellau sy'n amlygu ffactorau penodol sy'n hwyluso neu'n rhwystro gweithrediad a chanlyniadau cadarnhaol rhaglenni datblygu'r gweithlu.

Hyblygrwydd

- 2.31 Un ffactor cadarnhaol a grybwyllwyd droeon oedd hyblygrwydd rhaglenni (GVA ac Outcomes UK, 2011; Llywodraeth Cymru, 2016; Edmonstone, 2011). O werthuso darpariaethau datblygu'r gweithlu mewn Gwasanaethau Iechyd Meddwl Plant a'r Glasoed (CAMHS) yn y DU, canfuwyd bod hyblygrwydd o ran ymateb i anghenion

lleol yn cael ei ystyried yn bwysig mewn rhaglenni datblygu, a bod y ffaith bod y ddarpariaeth yn benodol i'r gwasanaeth yn annog cyfranogiad (GVA ac Outcomes UK, 2011). Ystyrir bod hyfforddiant 'parod' yn ddiffygiol gan ei fod yn darparu datrysiadau a ddiffiniwyd o flaen llaw i broblemau nad ydynt o reidrwydd yn cyfateb i anghenion lleol, ac felly ffeirir rhaglenni sy'n ddigon hyblyg i gyfranogwyr allu addasu eu dyluniad a mynegi eu hanghenion (Edmonstone, 2011; GVA ac Outcomes UK, 2011).

- 2.32 Er bod y gwerthusiad CAMHS wedi amlygu cynigion hyblyg fel cryfder allweddol, nododd yr un gwerthusiad fod hyfforddiant datblygu'r gweithlu cyffredinol yn werthfawr hefyd (GVA ac Outcomes UK, 2011). Mae hyfforddiant cyffredinol yn arbed ar gostau (ibid), sy'n ddefnyddiol o wybod bod 72 y cant o'r rhai a arolygwyd mewn un astudiaeth yng Nghymru wedi cyfeirio at gostau fel yr ystyriaeth fwyaf o ran rhaglenni datblygu'r gweithlu (Llywodraeth Cymru, 2016). Mae hefyd yn ddefnyddiol gan fod darpariaethau cyffredinol yn caniatáu i bobl fynychu ar draws y gwasanaeth neu o sawl gwahanol sefydliad, gan felly hwyluso rhwydweithio (GVA ac Outcomes UK, 2011). Gan fod y llenyddiaeth sy'n ymwneud â'r sector cyhoeddus a thu hwnt yn pwysleisio gwerth datblygu rhwydweithiau (Edmonstone, 2011; Rooke a Torbert, 2005; Blyth, 2011; CIPD, 2017; GVA ac Outcomes UK, 2011; Kippin a Taylor, 2017), mae'n dilyn felly na ddylid anwybyddu rhaglenni cyffredinol fel darparwr cyfleoedd rhwydweithio o ran hwyluso datblygu'r gweithlu.

Rhwydweithio

- 2.33 Fel y nodwyd uchod, ystyriwyd bod rhwydweithio'n hwyluso datblygu, a'i fod yn fodd o ychwanegu gwerth at raglenni datblygu'r gweithlu (Edmonstone, 2011; Rooke a Torbert, 2005; Blyth, 2011; CIPD, 2017; GVA ac Outcomes UK, 2011; Kippin a Taylor, 2017). Disgrifir rhwydweithio fel dull o drosglwyddo gwybodaeth, yn ogystal â ffordd benodol o rannu arferion gorau neu arloesol (GVA ac Outcomes UK, 2011; Llywodraeth Cymru, 2016). Mae hyn yn ei wneud yn fwy perthnasol i ddatblygu arweinyddiaeth na rheoli talent, o bosibl, oherwydd cyfeirir mwy at arloesedd a gweledigaeth wrth ddiffinio arweinwyr (Spicker, 2012).

Perthnasedd

- 2.34 Yn ogystal â ffafiaeth gyffredinol o blaid rhaglenni hyblyg, mae'r llenyddiaeth hefyd yn nodi tuedd gyffredinol tuag at ddatblygu rhaglenni sy'n arwain at ddysgu y gellir ei gymhwyso'n uniongyrchol i'r gweithle (GVA ac Outcomes UK, 2011;

McCracken, et al., 2012; Edmonstone, 2011). Gall hyn olygu naill ai darparu hyfforddiant sy'n berthnasol iawn i waith dydd i ddydd, neu gynnwys enghreifftiau ymarferol (GVA ac Outcomes UK, 2011). Mae rhaglenni nad ydynt yn cynnwys hyn wedi cael eu beirniadu am ddiffyg realaeth, er enghraifft, awgrymir bod dysgu sgiliau cyfathrebu ar wahân yn darnio ymddygiadau ac yn afrealistig o gymharu â dysgu sgiliau cyfathrebu yn rhan o rôl (Edmonstone, 2011). Yn yr un modd, er y disgrifiwyd bod rhaglenni datblygu'r gweithlu yn creu potensial, heb gyfleoedd na chyd-destun i ddefnyddio'r potensial hwnnw, gallai'r 'datblygiad' hwn gael ei ystyried yn annilys (Peters a Baum, 2006).

Adnoddau

- 2.35 Fel y nodwyd ym mharagraff 2.32, mae cost datblygu'r gweithlu yn ystyriaeth bwysig wrth edrych ar ddarpariaeth (Llywodraeth Cymru, 2016), ac felly fe all fod yn rhwystr rhag darparu hyfforddiant (GVA ac Outcomes UK, 2011). Er bod rheolwyr gwasanaeth wedi dweud, yn y gwerthusiad CAMHS, eu bod yn blaenoriaethu buddion i wasanaethau wrth ddewis unigolion i fynychu hyfforddiant, ychwanegwyd hefyd bod amser a chostau'n ystyriaethau allweddol (ibid), sy'n awgrymu y gallent atal rhai rhag mynychu.
- 2.36 Ystyriwyd bod prinder adnoddau (ariannol ac amserol) yn rhwystrau mewn gwaith sector cyhoeddus yng Ngogledd Iwerddon a Chanada, lle y gofynnwyd i reolwyr am eu rhesymau dros gymryd rhan neu beidio â chymryd rhan mewn hyfforddiant arweinyddiaeth (McCracken, et al., 2012). Esboniodd y cyfranogwyr y pwysau sy'n gysylltiedig â phenderfynu p'un ai blaenoriaethu cwrs datblygu'r gweithlu pan fo'r gyllideb yn golygu y gellir mynychu un cwrs y flwyddyn yn unig (ibid). Yn ogystal â chyfyngiadau ariannol, dywedwyd 'pan fyddwch chi'n mynd i gael hyfforddiant, mae'n rhaid i chi feddwl am bwy sy'n gwneud eich gwaith yn y cyfamser' (ibid, tud.308), sy'n dangos bod amser yn adnodd prin hefyd sy'n lleihau effaith cynigion datblygu'r gweithlu.
- 2.37 Nid yw'r rhwystr o ran diffyg amser yn berthnasol i amser yn y gweithle yn unig. Dywedodd un rheolwr pe byddai ganddo/ganddi 'rywun a oedd yn fwy cefnogol wrth fagu'r plant, byddai hynny wedi helpu' o ran ei (d)datblygiad gyrfaoel (ibid, tud.306). Mae hyn yn awgrymu bod prinder amser gartref yn gallu rhwystro ymdrechion datblygu'r gweithlu hefyd.

Canlyniadau

- 2.38 Er gwaethaf y safbwynt sydd ymhlyg yn y llenyddiaeth bod rhaglenni datblygu'r gweithlu yn beth da, fel y nodwyd ym mharagraff 2.26, mae diffyg tystiolaeth o'u heffaith. Fodd bynnag, mae rhywfaint o lenyddiaeth berthnasol y gellir ei harchwilio o hyd. Canfu'r gwerthusiad CAMHS a grybwyllwyd uchod dystiolaeth fod rhaglenni datblygu'r gweithlu yn arwain at gamu ymlaen mewn gyrfa¹ (GVA ac Outcomes UK, 2011), a atgyfnerthir gan ganfyddiad tebyg gan Lywodraeth Cymru a nododd fod 87 y cant o'r rhai a fynychodd y Rhaglen Datblygu'r Gweithlu o'r farn ei bod wedi gwella eu rhagolygon wrth symud ymlaen (Llywodraeth Cymru, 2016). Dangoswyd buddion y rhaglenni hyn ar lefel sefydliadol hefyd (GVA ac Outcomes UK, 2011), gan gynnwys yn y sector preifat yn sgil proffidioldeb a throsiant (Llywodraeth Cymru, 2016).
- 2.39 Er mwyn darparu sylwadau mwy pendant ar ganlyniadau, byddai angen gwelliant o ran cadw cofnodion a chyhoeddi effeithiau, o leiaf. Yn ddelfrydol, byddai defnyddio dyluniadau arbrol yn rhoi mwy o hyder mewn achosiaeth rhaglenni, ond heb dystiolaeth fwy trwyadl, mae'n ymddangos bod rhaglenni datblygu'r gweithlu o ryw fudd i'r unigolyn ac i sefydliadau.

Datblygu'r Gweithlu Sector Cyhoeddus

- 2.40 Fel y crybwyllwyd ym mharagraff 2.3, mae'n bwysig ystyried y cyd-destun wrth edrych ar dalent, arweinyddiaeth a datblygu'r gweithlu. Oherwydd hyn, at ddiben y gwaith ymchwil hwn, mae angen canolbwyntio ar y sector cyhoeddus.

Y Sector Cyhoeddus o'i gymharu â'r Sector Preifat

- 2.41 Mae'n ymddangos bod y rhan fwyaf o'r gwaith ymchwil ynglŷn â datblygu'r gweithlu yn ymwneud â'r sector preifat, sy'n bwysig ei gydnabod os bwriedir cymhwyso'r hyn a ddysgwyd i'r sector cyhoeddus. Er y gellid disgwyl bod modd i'r canfyddiadau gael eu cyffredinoli, maen nhw'n wahanol mewn rhai meysydd allweddol.
- 2.42 Mae'r cymhellion wrth wraidd y ddau faes yn sylweddol wahanol, gan fod y sector preifat yn aml yn canolbwyntio ar sicrhau'r elw mwyaf, tra bod y sector cyhoeddus yn cael ei ysgogi gan ofynion cyfreithiol a phrosiectau'r llywodraeth (Spicker,

¹ Er nad oedd y fethodoleg a ddewiswyd yn cynnwys ystyr wrthffeithiol, ni ellir bod yn sicr ynghylch priodoli effeithiau.

2012). Yn y modd hwn, gallai gwasanaethau cyhoeddus ddymuno cael arweinwyr sy'n llai agored i risgiau, gan eu bod yn cynnig y sefydlogrwydd i ddarparu gwasanaethau cyson pan nad oes angen arloesi, er enghraifft ym maes casglu sbwriel (ibid). Gallai'r amharodrwydd hwn i fentro ddeillio'n rhannol o gymhellion anghymesur hefyd, lle mae'r wobwr am weithredoedd llwyddiannus yn y sector cyhoeddus yn llai na'r gosb am rai aflwyddiannus (Borins, 2001). Fodd bynnag, gallai arloesi a mentro fod yn ddymunol yn y sector cyhoeddus er gwaethaf hyn, o ganlyniad i doriadau i gyllidebau oherwydd cyni a mwy o alw gan ddefnyddwyr gwasanaeth (Jeffs, 2013).

Trosglwyddo Uwch Arweinwyr Rhwng Sectorau

- 2.43 Fel y nodwyd yn y diffiniad o reoli talent (paragraff 2.15), un agwedd ar ddatblygu'r gweithlu yw denu unigolion talentog i'r gweithlu (CIPD, 2017). Erbyn i unigolyn gyrraedd swydd uwch arweinydd, disgwylir y bydd eisoes wedi datblygu nifer fawr o sgiliau sy'n ofynnol i fod yn arweinydd llwyddiannus (Rooke a Torbert, 2005), ac oherwydd yr ystyrir bod arweinyddiaeth dda yn gwella canlyniadau sefydliadol (Edmonstone, 2011), mae caffael uwch arweinwyr medrus o sectorau eraill yn fodd o reoli talent arweinyddiaeth yn y sector cyhoeddus.
- 2.44 Nid oes llawer o ymchwil sy'n archwilio profiadau uwch arweinwyr o drosglwyddo o wahanol sectorau i'r sector cyhoeddus, ond mae ymchwil a wnaed gydag arweinwyr yn y sector cyhoeddus yn Awstralia (Thompson a Flynn, 2014) yn dangos os yw uwch arweinwyr sector cyhoeddus yn cael eu trosglwyddo'n llwyddiannus, bod hynny'n gallu gwneud cyfraniad sylweddol at ganlyniadau perfformiad, ymgysylltiad gweithwyr a newid diwylliant (Boal a Hooijberg, 2001; Day a Halpin, 2004; Ndofor et al., 2009, a ddyfynnwyd yn Thompson a Flynn, 2014). Yn yr un modd, mae'r risgiau a'r costau posibl sy'n gysylltiedig â throsglwyddiadau aflwyddiannus yn uchel iawn pe byddai arweinwyr yn gadael cyn gwneud cyfraniad sylweddol (Downey, 2002; Pawar ac Eastman, 1997; Watkins, 2003, a ddyfynnwyd yn Thompson a Flynn, 2014).
- 2.45 Mae ymchwil yn awgrymu nad oedd achosion o drosglwyddo uwch arweinwyr rhwng sectorau yn broses a oedd yn cael ei rheoli. Canfuwyd bod mewnbwn gan sefydliadau'n ddiffygiol o ran ymsefydlu, hyfforddi a chefnogi uwch arweinwyr. O ran lleiafrif, roedd mentor yn bwysig wrth helpu unigolion i lywio eu datblygiad a phennu ei gyflymder. Dywedodd uwch arweinwyr a gyfwelwyd nad oedd 'nodau newid', yr ystyriwyd eu bod yn gymhelliad allweddol ar gyfer recriwtio i swyddi

arwain, yn adlewyrchu'r wir 'dasg newid' yn aml. Yn lle hynny, disgrifiodd uwch arweinwyr wynebu cyfyngiadau o ran sut y gallent gyflawni'r nodau hyn a bod negeseuon ynglŷn â newid trawsffurfiadol yn aml yn anghyson â'i gilydd (Thompson a Flynn, 2014).

- 2.46 Roedd pob uwch arweinydd yn teimlo bod profiad rhyngpersonol trosglwyddo yn negyddol yn emosiynol. Yn gyffredin ymhlith yr heriau hynny oedd profiadau o deimlo'n unig, cael eu rhoi mewn sefyllfa lle'r oeddent yn sicr o fethu ac, yn aml, teimlo fel petaent wedi'u dal mewn perthnasoedd problemus yr oedd diffyg tryloywder ac ymddiriedaeth, ac amharodrwydd i rannu gwybodaeth a rhwydweithiau a chynnwys pobl eraill yn nodweddion cyffredin ohonynt. Mewn rhai achosion, roedd yr anawsterau hyn yn ymestyn i berthnasoedd â Gweinidogion, lle'r oedd rhai wedi wynebu tiriogaetholdeb a strwythurau hierarchaidd a oedd yn golygu nad oedd modd cysylltu â Gweinidogion (Thompson a Flynn, 2014).
- 2.47 Roedd yr uwch arweinwyr hynny a oedd o'r farn eu bod wedi trosglwyddo'n llwyddiannus wedi gallu goresgyn arferion biwrocraidaidd a dynameg gamweithredol, a chadw mwy o ymreolaeth i greu dewisiadau ar gyfer newid. Roedd profiad mwy cyffredin, yn enwedig i'r rhai islaw lefel CEO, yn tueddu i droi o gwmpas mabwysiadu amddiffyniadau yn erbyn ymdrechion i arwahanu, ymylu a thanseilio prosesau newid (Thompson a Flynn, 2014).
- 2.48 Mae ymchwil yn awgrymu y gallai chwe ffactor cyffredin esbonio achosion llwyddiannus o drosglwyddo uwch arweinwyr rhwng sectorau; bod y trosglwyddo rhwng sectorau'n digwydd ar lefel CEO yn hytrach na lefel is; cefnogaeth wleidyddol i newid; sefydlu ffiniau personol er mwyn lleihau straen; gwrthod cael eu dal mewn biwrocraziaeth a rheoleiddio; bod â'r disgresiwn i greu newid cadarnhaol ac ymdrin yn uniongyrchol â pherthnasoedd camweithredol (Thompson a Flynn, 2014).

Effaith Datblygu Arweinyddiaeth mewn Gwasanaethau Cyhoeddus

- 2.49 Er bod yr adran datblygu'r gweithlu o'r adolygiad hwn o lenyddiaeth yn edrych ar ganlyniadau, hwyluswyr a rhwystrau, mae dylanwadau cyd-destunol sy'n gysylltiedig â sector yn golygu ei bod yn hollbwysig ymchwilio i'r rhain nid yn unig yn gyffredinol, ond hefyd gan ganolbwyntio'n benodol ar wasanaethau cyhoeddus (Spicker, 2012).

- 2.50 O ystyried bod y drafodaeth ynglŷn ag arweinyddiaeth wedi tyfu ac integreiddio i agenda diwygio gwasanaethau cyhoeddus y DU, mae'n bwysig nodi nad yw'r cysyniad o arweinyddiaeth wasgaredig (a drafodir ym mharagraff 2.4) yn tueddu i roi digon o gydnabyddiaeth i anghydraddoldebau grym strwythurol, rhychwant cyfrifoldeb ac atebolrwydd (Wallace, et al., 2011). Er y dadleuodd Spicker (2012) nad oes unrhyw beth am y diffiniad o arweinyddiaeth sy'n golygu bod rhaid iddi gael ei harfer gan unigolyn, a bod trosiadau o arweinyddiaeth drawsnewidiol a gwasgaredig wedi dod yn gysylltiedig â sbarduno agendâu newid, mae'r dystiolaeth bresennol yn dangos bod Gweinidogion sy'n ymwneud â diwygio yn cyfyngu'r terfynau ar gyfer dewisiadau arweinwyr a'u gallu i bennu eu cyfeiriad eu hunain (Blackler, 2006; Currie a Lockett, 2007, a ddyfynnwyd yn Wallace et al., 2011). Mae hyn yn atgyfnerthu tystiolaeth arall sy'n awgrymu bod sefydliadau hierarchaidd, yn anorfod, yn creu systemau lle mae grym yn cael ei ddosbarthu'n hierarchaidd (Wallace a Hall, 1994; Wallace a Huckman, 1999; Collinson a Collinson, 2006; Bolden et al. 2008, a ddyfynnwyd yn Wallace et al., 2011), gan felly annylsu'r cysyniad o arweinyddiaeth wasgaredig yng nghyd-destun y sector cyhoeddus. Er gwaethaf hyn, canfu ymchwil i'r sector cyhoeddus yn yr Unol Daleithiau nad oedd canfyddiadau o hierarchaeth a biwrocratiaeth bob amser yn ddilys, sy'n golygu y gallai arweinyddiaeth wasgaredig fod yn bosibl, sef syniad a allai fod yn wir yn y DU hefyd, yn ddamcaniaethol (Wright a Pandey, 2009).
- 2.51 Canfu Wallace et al. (2011) fod uwch arweinwyr yn y sector cyhoeddus, p'un a oeddent wedi mynychu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth allanol ai peidio, yn cysylltu agweddau ar y drafodaeth ynglŷn ag arweinyddiaeth drawsffurfiadol â'u rôl. Mae eu hastudiaeth yn awgrymu bod llai o arweinwyr yn cysylltu eu rôl â mathau o allu personol a bod llai fyth yn ei chysylltu ag agweddau ar y drafodaeth ynglŷn ag arweinyddiaeth wasgaredig (tud.80). Canfu'r astudiaeth mai ychydig o'r hysbyswyr oedd yn cysylltu eu hymagwedd yn benodol â chyflawni diwygiadau a ysgogir gan y llywodraeth, gan ddiffinio eu rôl yn lle hynny fel cyfryngau newid cyffredinol, sy'n cyd-fynd â'r farn bod arweinyddiaeth yn ymwneud â newid a gweledigaeth yn hytrach na rheoli'r sefyllfa bresennol (Spicker, 2012). Roedd mwyafrif y rhai a oedd yn cydnabod eu rôl o ran gweithredu diwygiadau o'r farn ei bod yn gyfle i addasu'r diwygiadau i'w hamgylchiadau a'u blaenoriaethau lleol, ac i sbarduno eu hagendâu newid annibynnol eu hunain (Wallace et al., 2011).

- 2.52 Adroddwyd bod y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn y sector cyhoeddus o werth ymarferol i arweinwyr, er bod disgrifiadau o'i heffaith yn amrywio. Mae Wallace et al. (2011) yn adrodd am effeithiau amrywiol fel dylanwadu ar arferion arweinwyr a llywio eu ffordd o feddwl a'u gallu i fyfyrrio. Mae'r awduron yn dadlau y gallai effaith ddiwylliannol y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth allanol fod ar ffurf atgyfnerthu diwylliant presennol y derbynyddion, er hynny gan ychwanegu ato trwy gynyddu ymwybyddiaeth arweinwyr o'r diwylliant hwnnw. Maen nhw hefyd yn awgrymu y gallai gryfhau ymdeimlad arweinwyr o ymreolaeth fel cyfryngau newid, sef canfyddiad a gadarnhawyd gan McCracken et al. (2012) a nododd fod datblygu arweinyddiaeth yn cynyddu hyder yn y gallu i gyflawni newid. Fel y cyfryw, gallai derbynyddion deimlo eu bod wedi'u grymuso i ymbellhau oddi wrth amcanion y llywodraeth a defnyddio'r ddarpariaeth arweinyddiaeth i wireddu eu gweledigaeth sefydliadol eu hunain (Wallace et al., 2011).
- 2.53 Canfu ymchwil astudiaeth achos a oedd yn archwilio safbwyntiau rheolwyr llywodraeth leol ynglŷn â sbardunwyr ar gyfer newid a gwelliant parhaus mewn awdurdod lleol yn Lloegr, fod rheolwyr yn cyfeirio at arweinyddiaeth yn gyson fel ased anniriaethol pwysig sy'n allweddol er mwyn i'r awdurdod gyflawni perfformiad uchel (Douglas et al., 2012). Mae hyn yn gyson â'r llenyddiaeth rheoli cyhoeddus sy'n pwysleisio'r berthynas rhwng uwch reolwyr a pherfformiad gwasanaethau cyhoeddus (Douglas et al., 2012)).
- 2.54 Mae ymchwil hefyd wedi dangos bod arweinyddiaeth y tîm rheoli yn adnodd pwysig, yn enwedig y cysyniad o arweinyddiaeth gymunedol sy'n cydnabod dylanwad ffactorau amgylcheddol, fel partneriaethau cryf, ar ddatblygu capasiti dynamig (Douglas et al., 2012). Mae hyn yn cyd-fynd â chorff mawr o ganfyddiadau a ddyfynnwyd yn y cyflwyniad i'r adran cysyniadau allweddol o'r adroddiad hwn, sy'n nodi bod ffactorau amgylcheddol yn gallu bod yn ddylanwadol iawn (gweler yr adran sy'n cyflwyno cysyniadau allweddol). Mae hyn yn amlygu pwysigrwydd dysgu rheolwyr, ac yn enwedig profiad y tîm rheoli, er mwyn adnabod a datblygu asedau, gwasanaethau a chyfleoedd nad oes digon o ddefnydd arnynt. Yn y cyd-destun hwn, ystyriwyd bod asedau diriaethol yn arwyddocaol dim ond pan oeddent wedi'u cyfuno ag asedau anniriaethol wedi'u seilio ar bobl sy'n creu galluoedd cymhleth. Mae'r canfyddiadau'n awgrymu pwysigrwydd strategaethau cyflenwol, sef cysyniad nad yw wedi'i ddatblygu digon

mewn damcaniaeth gallu dynamig (Douglas et al., 2012) i ddatgloi gwerth galluoedd a rennir trwy weithio mewn partneriaeth ar draws sefydliadau.

- 2.55 Ymhlith canlyniadau cymysg, mae gwerthusiadau o effaith y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth wedi awgrymu y gallai'r effeithiau ymestyn y tu hwnt i'r cyfranogwr ac i dimau cyfranogwyr a gweithrediad gwasanaethau (McAllen a MacRae, 2010). Fel Wallace et al. (2011), canfu McAllen a MacRae (2010) mai'r effaith fwyaf a adroddwyd gan gyfranogwyr oedd cynnydd mewn hunanymwybyddiaeth; eu heffaith ar ymddygiad pobl eraill; a'u gallu i reoli ac arwain. Yr hyn sy'n bwysig yw bod y canfyddiad hwn wedi'i ategu gan fyfyrddodau rheolwyr ar newidiadau i ymddygiad eu huwch gydweithwyr yn y gweithle, sy'n cynyddu'r tebygrwydd ei fod yn sylw dilys. Mae'n ymddangos bod y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn gwella gallu arweinwyr i fyfyrddodau, gan arwain at fuddion posibl ar gyfer gweithio a gwneud penderfyniadau ar y cyd sy'n canolbwyntio ar ddatrysiadau.
- 2.56 Fodd bynnag, mae'r fethodoleg hon yn dibynnu ar fframweithiau cymhwysedd, sy'n gallu bod yn ddiffygiol, fel y nodir ym mharagraffau 3.5 a 3.6. Mae gwerthusiadau eraill sydd wedi canolbwyntio ar effaith y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth, yn hytrach nag effaith fframweithiau cymhwysedd arweinyddiaeth, wedi canfod effeithiau dibwys ar berfformiad. Adroddodd Tourish et al. (2007) am ddiffyg cefnogaeth i ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth ymhlith uwch reolwyr, yn rhannol oherwydd diffyg tystiolaeth i brofi cysylltiadau rhwng cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu a gwell perfformiad, ac yn rhannol oherwydd diffyg amser i weithredu'r dysgu canfyddedig o hyfforddiant o'r fath.
- 2.57 Gwers bwysig i'w dysgu o'r llenyddiaeth ar ddatblygu'r gweithlu yn y sector cyhoeddus yw bod angen buddsoddi amser ac egni mewn paratoi ar gyfer dysgu a newid. Mae'r canfyddiadau'n awgrymu bod cyfleu ethos ac amcanion y rhaglen yn eglur i'r derbynyddion, pennu meini prawf penodol i arwain y broses o ddewis cyfranogwyr posibl, a thrafod y sail resymegol dros gymryd rhan gyda staff yn nodweddion pwysig o baratoi'r ffordd ar gyfer newid a gwella (McAllen a MacRae, 2010). Yn yr un modd, mae'r awduron yn cyfeirio at waith ymchwil blaenorol (Peters a Baum, 2007) sy'n dangos er bod cyfleoedd datblygu'n gallu creu potensial, y cyd-destun yw'r hyn sy'n dilysu gweithgareddau ac yn grymuso cyfranogwyr i fuddsoddi'r amser a'r adnoddau i gymhwyso'r hyn a ddysgwyd (McAllen a MacRae, 2010, tud.68). Mae hyn yn ategu'r casgliad ym mharagraff

4.9, sy'n awgrymu bod rhaglenni datblygu'n gweithio orau pan fyddant yn addysgu gweithgareddau a sgiliau sy'n berthnasol i fywyd go iawn.

Crynodeb

- 2.58 Er mwyn meithrin rhaglen datblygu'r gweithlu, mae'n hollbwysig diffinio 'talent' yn y cyd-destun perthnasol (Tansley, 2011). Nod y ddogfen hon oedd crynhoi nifer o ddiffiniadau amrywiol ar gyfer arweinyddiaeth, talent, a safbwyntiau ar ddatblygu (gweler adran 2), gan ddeall bod diffiniad eglur yn sail i lunio rhaglen ddatblygu eglur (ibid).
- 2.59 Mae'n rhaid nodi bod gan y sector cyhoeddus gymhellion gwahanol ar gyfer ei weithlu o gymharu â'r sector preifat. Mae hyn yn golygu nad yw'n briodol copïo model datblygu arweinyddiaeth llwyddiannus o'r sector preifat neu'r trydydd sector a disgwyl canlyniadau tebyg (gweler yr adran ar ddatblygu'r gweithlu sector cyhoeddus).
- 2.60 O ran gwerthuso cynigion datblygu arweinyddiaeth, canfu'r adolygiad hwn fod hyblygrwydd mewn rhaglenni, y cyfle i rwydweithio, rhaglenni sy'n berthnasol i'r byd go iawn ac adnoddau addas oll yn hwyluso cynigion datblygu (gweler yr adran ar werthuso rhaglenni datblygu'r gweithlu). Mae diffyg deunydd gwerthusol wedi cyfyngu'r adolygiad hwn o lenyddiaeth i raddau. Mae angen gwerthusiadau er mwyn osgoi effaith negyddol mewn rhaglenni yn y dyfodol, gwella'r ddarpariaeth bresennol, a dangos gwerth datblygu arweinyddiaeth mewn hinsawdd o gyllidebau sector cyhoeddus sy'n lleihau (gweler yr adran ar werthuso rhaglenni datblygu'r gweithlu), ac sydd felly'n werthfawr iawn.

3. Methodoleg

- 3.1 Nod y gwaith ymchwil hwn oedd cael data manwl gan weithwyr llywodraeth leol ar wahanol haenau arwain a rheoli ynglŷn â sail resymegol, dulliau gweithredu ac effaith y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth mewn sampl fach o awdurdodau lleol ledled Cymru. Diben yr ymchwil oedd datblygu dealltwriaeth well o'r ymagweddau a'r arferion datblygu arweinyddiaeth a thalent a ddefnyddir gan awdurdodau lleol, ac amlygu cyfleoedd i rannu gwybodaeth ac arfer gorau â'r rhai nad ydynt yn cynnig darpariaeth datblygu arweinyddiaeth ffurfiol ar hyn o bryd neu sydd eisiau datblygu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol. Penderfynwyd mai astudiaeth ansoddol ar ffurf cyfres o gyfweiliadau lled-strwythuredig â Rheolwyr Gyfarwyddwyr, cynrychiolwyr Adnoddau Dynol (AD), rheolwyr llinell a staff fyddai'r dull gorau o gasglu prif ddata er mwyn cael dealltwriaeth fanwl o ddatblygiad strategol y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent a'r ymagwedd ati, ei chymhwysiad ymarferol ac effaith cymryd rhan ynddi. Mae cyfweld ansoddol yn ffordd ddefnyddiol o gael gwybodaeth gynhwysfawr a data cymaradwy ynglŷn â phwnc diffiniedig. Mae cyfweiliadau lled-strwythuredig, a hwylusir gan gyfweilydd a chanllaw pwnc ysgrifenedig, yn caniatáu i gyfranogwyr fynegi barn a safbwyntiau yn eu termau eu hunain ar faes pwnc penodol a phynciau eraill perthnasol. Gall hyn fod yn fodd defnyddiol o amlygu safbwyntiau newydd ar gwestiwn neu bwnc penodol. Ystyriwyd bod cyfweiliadau lled-strwythuredig yn fwyaf addas i roi dealltwriaeth fanwl o brofiadau arbenigwyr yn y maes hwn a allai fod yn sensitif; mae'r dull yn hyblyg ac mae'n rhoi cyfle i gyfweilwyr dreulio mwy o amser ar agweddau penodol o'r pwnc, fel y bo'r angen.
- 3.2 Cydweithiodd ymchwilwyr y Rhaglen Ymchwil Fewnol (IRP) ag Academi Cymru a Chymdeithas Llywodraeth Leol Cymru (CLILC) i gwmpasu'r hyn a wyddid eisoes am y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent bresennol mewn awdurdodau lleol yng Nghymru. Rhoddodd ymchwilwyr yr IRP gyflwyniad yn ogystal â hwyluso trafodaeth holi ac ateb â Chyfarwyddwyr AD a oedd yn bresennol mewn cyfarfod chwarterol CLILC a gynhaliwyd ym mis Medi 2017. Caniataodd yr ymagwedd hon i ymchwilwyr yr IRP ddatblygu gwybodaeth a dealltwriaeth o'r ymagwedd at ddatblygu arweinyddiaeth a thalent ym mhob awdurdod lleol. Rhoddodd hefyd gyfle i Gyfarwyddwyr AD lywio'r ymagwedd fethodolegol at yr ymchwil a lledaenu gwybodaeth am yr ymchwil yn uniongyrchol i awdurdodau lleol. Gwnaed rhai mân newidiadau i'r fethodoleg arfaethedig o ganlyniad i'r trafodaethau, yn bennaf yr

angen i ganolbwyntio ar ddatblygu arweinyddiaeth a thalent ymhlith haenau canol arweinyddiaeth a rheolaeth, ac amlygu ffyrdd y gallai datblygu arweinyddiaeth a thalent fynd i'r afael â materion cynllunio'r gweithlu ac olyniaeth mewn llywodraeth leol.

3.3 Yn dilyn y cyfarfod, dosbarthodd ymchwilwyr yr IRP fanyleb ymchwil ddrafft er mwyn: cael sylwadau a diwygiadau ychwanegol, gofyn am wybodaeth ychwanegol am raglenni talent ac arweinyddiaeth presennol, a cheisio mynegiadau o ddiddordeb gan yr awdurdodau lleol hynny a oedd yn fodlon cymryd rhan. Yn ogystal â sylwadau ar y fanyleb, cafwyd gwybodaeth am gynlluniau datblygu arweinyddiaeth a thalent presennol gan bum awdurdod lleol arall, sef Sir Gaerfyrddin, Sir Fynwy, Powys, Rhondda Cynon Taf a Bro Morgannwg. I amlinellu'r ymagwedd at yr ymchwil a thrafod gofynion a dosbarthiad gwaith maes, cynhaliwyd cyfres o gyfweiliadau cwmpasu â Phrif Weithredwyr a/neu Arweinwyr Datblygu Hyfforddiant Sefydliadol mewn pedwar awdurdod lleol a chanddynt raglenni talent ac arweinyddiaeth sefydledig, sef Gwynedd, Powys, Rhondda Cynon Taf a Bro Morgannwg. Cynhaliwyd cyfweiliad cwmpasu arall ar y ffôn â Chyngor Sir Torfaen, a oedd wedi mynegi diddordeb ond nad oedd wedi rhoi unrhyw raglen datblygu arweinyddiaeth a thalent ar waith eto. Roedd y cyfweiliadau cwmpasu hyn yn fodd o gysylltu â'r Arweinydd Datblygu Hyfforddiant Sefydliadol, a oedd yn aml yn gweithredu fel hwylusydd ar gyfer recriwtio cyfranogwyr ymchwil ym mhob awdurdod lleol.

3.4 Penderfynwyd y byddai ymagwedd astudiaeth achos yn cael ei defnyddio mewn tair ardal a oedd wedi sefydlu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a thalent. Roedd y dull hwn yn galluogi ymagwedd gyflawn ac amlweddog at gysyniadoli rhaglenni o safbwynt uwch reolwyr a oedd wedi helpu i'w dylunio a'u gweithredu, staff a oedd wedi cymryd rhan ynddynt a rheolwyr llinell a oedd wedi eu cefnogi cyn, yn ystod ac ar ôl y broses. Ystyrir bod ymagwedd astudiaeth achos yn fodd defnyddiol o archwilio a chyflwyno'r ffactorau sefydliadol, amgylcheddol a chymdeithasol-ddiwylliannol ehangach sy'n dylanwadu ar ganfyddiadau, agweddau ac ymddygiadau unigolion. I lywio datblygiad yr astudiaethau achos, cynhaliwyd dadansoddiad dogfennol o'r wybodaeth a'r adnoddau sy'n cefnogi'r broses o gyflwyno a gweithredu'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent sydd ar waith yn yr awdurdod lleol. Roedd y dogfennau hyn yn cynnwys trosolwg o ddatblygiad y cynllun, cynnwys y cwrs a data gwerthusiad staff dienw. Roedd y

dadansoddiad dogfennol o wybodaeth ac adnoddau a gafwyd ynglŷn â rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a thalent yn Sir Gaerfyrddin a Sir Fynwy wedi llywio'r drafodaeth ar ganfyddiadau'r ymchwil.

- 3.5 Penderfynwyd, ar y cyd ag Academi Cymru, y byddai'r canllaw pwnc cyfweiliad lled-strwythuredig yn canolbwyntio'n bennaf ar geisio safbwyntiau'r cyfranogwyr ynglŷn â sail resymegol, diffiniad, cynnwys a gweithrediad y rhaglen datblygu arweinyddiaeth a thalent yr oeddent wedi cymryd rhan ynddi yn eu gweithle. Yn ail, byddai'r cyfweiliad yn rhoi cyfle i drafod profiadau'r cyfranogwyr o'r hyn a oedd yn galluogi ac yn rhwystro datblygu arweinyddiaeth a thalent yn ystod eu gyrfaedd ym maes gwasanaeth cyhoeddus ac yn eu rôl bresennol, yn ogystal â'u cynlluniau a'u dyheadau ar gyfer y dyfodol o ran datblygu arweinyddiaeth yn yr awdurdod lleol. Yn olaf, bwriadwyd gofyn i'r cyfranogwyr am yr effaith ganfyddedig yr oedd cymryd rhan mewn gweithgarwch datblygu arweinyddiaeth a thalent wedi'i chael ar eu datblygiad personol a phroffesiynol a diwylliant y gweithlu ehangach yn yr awdurdod lleol. Er mwyn cynnwys profiadau staff ar wahanol haenau arwain a rheoli, datblygwyd pedwar canllaw pwnc cyfweiliad i lywio trafodaethau â Phrif Weithredwyr, Arweinwyr AD, rheolwyr llinell a staff. Crëwyd canllaw pwnc cyfweiliad ychwanegol i hwyluso trafodaethau â'r rhai a oedd eisiau cynllunio a gweithredu rhaglen datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol.
- 3.6 Dechreuodd ymchwilwyr yr IRP recriwtio cyfranogwyr ar gyfer cyfweiliadau ym mis Ionawr 2018 ar draws pedair ardal awdurdod lleol, gan barhau drwy gydol cyfnod y gwaith maes hyd at fis Mehefin 2018. Ystyriodd yr ymagwedd samplu at y gwaith maes yr amrywiadau o ran aeddfedrwydd ac ymagweddau at ddatblygu arweinyddiaeth a thalent, yn ogystal â gwahaniaethau daearyddol ac ieithyddol awdurdodau lleol. Penderfynwyd cynnal gwaith maes mewn tri awdurdod lleol sydd wedi sefydlu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a thalent, sef Bro Morgannwg, Powys a Gwynedd, yn ogystal ag yn Nhorfaen lle y bwriedir cynllunio a gweithredu rhaglen datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol. Gwahoddwyd awdurdod lleol arall a oedd wedi sefydlu rhaglen datblygu arweinyddiaeth i gymryd rhan yn yr ymchwil, a chymerodd ran mewn cyfweiliad cwrmpasu cychwynnol, ond gwrthododd barhau â'r ymchwil o ganlyniad i gyfyngiadau adnoddau. Trefnwyd y gwaith maes fesul cam dros gyfnod o bedwar mis rhwng mis Chwefror a mis Mehefin 2018; dechreuwyd ym Mro Morgannwg, ac yna Gwynedd, gan orffen ym Mhowys. Neilltuoedd ymchwilwyr yr IRP ddau ddiwrnod i bob awdurdod i gynnal

cyfweliadau â chyfranogwyr yn bersonol, a chynhaliwyd unrhyw gyfweliadau ychwanegol a oedd yn angenrheidiol i sicrhau cynrychiolaeth eang o safbwyntiau dros y ffôn.

- 3.7 Er mwyn cydymffurfio â Safonau'r Gymraeg (2016), lledaenwyd yr holl ddeunydd recriwtio, gan gynnwys gwahoddiadau i gymryd rhan yn yr ymchwil, hysbysiadau preifatrwydd cysylltiedig a thaflenni gwybodaeth i gyfranogwyr, yn y Gymraeg a'r Saesneg. Yn ogystal, trefnwyd a dosbarthwyd cyfweliadau ymhlith y tîm yn unol â dewis iaith y cyfranogwyr. Er mwyn sicrhau cydymffurfiaeth â'r Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol a ddaeth i rym ym mis Mai 2018, cafodd ymchwilwyr yr IRP gymeradwyaeth ar gyfer yr hysbysiad preifatrwydd cysylltiedig gan Bennaeth Proffesiwn Ymchwil Gymdeithasol y Llywodraeth a'r Uned Hawliau Gwybodaeth. Cwblhawyd a chymeradwywyd rhestr wirio moeseg i sicrhau bod yr holl gamau angenrheidiol wedi'u cymryd wrth gynllunio a chynnal yr astudiaeth i amddiffyn hunaniaeth y cyfranogwyr ac ystyried moeseg wrth gasglu data am y gweithlu sy'n ymwneud â datblygu arweinyddiaeth a thalent. O ganlyniad, casglwyd data a oedd yn cyfeirio at werthuso amcanion, cynnwys ac effaith rhaglenni, ac nid at ddatblygiad personol a phroffesiynol na pherfformiad aelodau staff unigol.
- 3.8 Rhoddodd awdurdodau lleol gymorth i adnabod a chysylltu â sampl o ddarpar gyfweleion o'u cofnodion o'r aelodau staff hynny a oedd wedi cymryd rhan mewn gweithgarwch datblygu arweinyddiaeth a thalent. Mae hyn yn golygu y bydd elfen o duedd wrth ddethol ym mhob sampl, gan fod staff sydd wedi cymryd rhan mewn darpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn debygol o fod â mwy o ddiddordeb ac yn debygol o werthfawrogi'r cyfleoedd hyn digon i gymryd rhan mewn rhaglen datblygu arweinyddiaeth. Fel y cyfryw, dylid disgwyl bod awdurdodau lleol yn defnyddio sampl o unigolion sydd eisoes yn ymgysylltu ac yn cefnogi'r cysyniad o ddatblygu arweinyddiaeth, ac sy'n fwy tebygol o fod yn gadarnhaol ynglŷn â'u profiad o gael mynediad at gyfleoedd yn eu gweithle. Dewisodd ymchwilwyr yr IRP sampl fwriadus o staff o bob haen reoli gyffredinol ac ar draws ystod o gyfarwyddiaethau a meysydd gwasanaeth. Gwirfoddolodd pobl i gymryd rhan yn yr ymchwil mewn ymateb i wybodaeth a ddosbarthwyd gan adrannau AD mewn awdurdodau lleol. Yn ogystal â chyfweliadau a gynhaliwyd ag uwch reolwyr a chynrychiolwyr AD ym mhob awdurdod lleol, mae Tabl 1.1 isod yn rhoi manylion nifer y staff a gyfwelwyd ym mhob awdurdod lleol, eu cyfarwyddiaeth a'u haen reoli. Mae gwybodaeth sy'n ymwneud â'r gyfarwyddiaeth a'r maes gwasanaeth

Ile'r oedd staff wedi'u cyflogi wedi cael ei hepgor i gadw'r cyfranogwyr yn ddiennw a sicrhau cyfrinachedd.

Tabl 1.1 Awdurdod lleol a haen reoli'r cyfweleion

Awdurdod lleol	Uwch reolwyr / cynrychiolwyr AD	Rheolwyr llinell	Staff	Hyfforddeion graddedig
Bro Morgannwg	3	3	4	dd/b
Gwynedd	3	5	1	2
Powys	2	4	4	dd/b
Bwrdd Iechyd Addysgu Powys	dd/b	1	1	dd/b
Torfaen	2	dd/b	dd/b	dd/b

- 3.9 Roedd y canllaw pwnc cyfweiliad yn archwilio natur a chwmpas cyfleoedd dysgu a datblygu sydd eisoes ar gael yn yr awdurdod lleol, y sbardunwyr polisi a ddylanwadodd ar y penderfyniad i ddatblygu rhaglen datblygu arweinyddiaeth a thalent, y ffactorau a oedd yn rhwystro ac yn galluogi gweithredu rhaglen, i ba raddau y gallai gweithio mewn partneriaeth hwyluso datblygu rhaglen, a nodau a dyheadau'r awdurdod lleol ar gyfer gweithredu rhaglen yn y dyfodol.
- 3.10 Cyfwelodd ymchwilydd yr IRP ag uwch reolwyr a chynrychiolwyr AD ar gyfer Cyngor Sir Torfaen. Nid oedd gan y cyngor raglen dysgu a datblygu ar waith, ond roedd eisiau gweithredu un yn y dyfodol. Yn yr achos hwn, archwiliodd y canllaw pwnc y rhwystrau presennol a'r galluogwyr posibl y byddai angen iddynt fod ar waith i ganiatáu i'r cyngor weithredu darpariaeth dysgu a datblygu. Roedd hefyd yn cynnwys trafodaeth ynglŷn â diben, cynnwys a chanlyniadau darpariaeth dysgu a datblygu flaenorol a fu ar waith yn y cyngor.
- 3.11 Cynhaliwyd cyfweiliad arall â chynrychiolydd y Gyfnewidfa Arfer Da yn Swyddfa Archwilio Cymru (WAO) ar ôl i'r gwaith maes ddod i ben. Diben y cyfweiliad hwn oedd cael safbwyntiau rhanddeiliad allanol, sy'n cyflawni rôl oruchwylio ac sy'n cyfrannu at gasglu a lledaenu astudiaethau achos o arfer da ymhlith cyrff llywodraeth leol, y sector cyhoeddus a'r trydydd sector ledled Cymru. Archwiliodd y canllaw pwnc ganfyddiadau o allu arweinyddiaeth ar draws llywodraeth leol, y berthynas rhwng arweinyddiaeth, diwylliant sefydliadol a pherfformiad, a'r ffactorau

cyflenwad a galw yn y dyfodol sy'n gysylltiedig â chynllunio'r gweithlu a darparu gwasanaethau mewn llywodraeth leol. Recordiwyd yr holl gyfweiliadau ffôn. Coladwyd trawsgrifiadau o'r recordiadau a'r nodiadau a wnaed yn ystod y cyfweiliadau ac fe'u codeiddiwyd ym MAXQDA i adnabod themâu yn unol â damcaniaeth seiliedig. Enwyd yr awdurdodau lleol yn y gwaith ymchwil hwn i allu cydnabod a rhannu arfer da, ond mae'r cyfranogwyr yn aros yn ddienw a gwnaed pob ymdrech i sicrhau na ellir adnabod unrhyw unigolyn o'r wybodaeth a gyflwynir yn yr adroddiad hwn.

4. Canfyddiadau allweddol

- 4.1 Mae'r adran hon yn crynhoi'r canfyddiadau allweddol o'r dadansoddiad o ddogfennau a'r cyfweiliadau â staff sydd wedi gweithredu a/neu gymryd rhan mewn darpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent a gynigir gan awdurdodau lleol ledled Cymru. Cyflwynir y canfyddiadau ar ffurf astudiaethau achos dangosol sy'n ceisio rhoi darlun cyflawn o ganfyddiadau a phrofiadau'r cyfranogwyr o ddatblygu arweinyddiaeth a rheoli talent yn yr awdurdod lleol. Mae pob astudiaeth achos yn archwilio gweledigaeth a safbwyntiau uwch reolwyr a/neu staff mewn swyddi uwch arweinyddiaeth ym maes Adnoddau Dynol, a chanfyddiadau a phrofiadau rheolwyr llinell a staff sydd wedi cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth.
- 4.2 Bydd y dadansoddiad yn trafod themâu amlwg ac ailadroddus a gododd mewn cyfweiliadau lled-strwythuredig manwl ac a gyfunwyd â data eilaidd o ddadansoddiad o ddogfennau mewnol sy'n manylu ar sail resymegol, ymagwedd a dulliau o weithredu'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth ym mhob un o'r tri awdurdod lleol a ddewisodd gymryd rhan yn yr ymchwil. Mae'r dadansoddiad hefyd yn cynnwys themâu allweddol a gododd mewn cyfweiliad manwl a gynhaliwyd ag uwch reolwyr a chynrychiolwyr AD yng Nghyngor Sir Torfaen. Nid yw'r cyngor yn cynnig darpariaeth datblygu arweinyddiaeth na rheoli talent ar hyn o bryd, ond mae'n bwriadu gweithredu cynllun i fodloni'r angen hwn yn y dyfodol.

Bro Morgannwg

Sail resymegol, dyluniad a gweithrediad y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent

- 4.3 Roedd y rhesymeg wrth wraidd yr angen i ddatblygu arweinyddiaeth ym Mro Morgannwg yn cael ei llywio gan nifer o ffactorau allanol, fel cyfyngiadau ariannol cynyddol sy'n dylanwadu ar flaenoriaethau, capasiti a galluedd y cyngor yn y dyfodol. Roedd pwysau cynyddol ar gyllid ar gyfer gwasanaethau cyhoeddus yn golygu bod angen meddwl a gweithio'n greadigol er mwyn i'r awdurdod lleol barhau i ddarparu gwasanaethau cyhoeddus hanfodol.

Rwy'n credu mai'r prif ddiben yr ydym bob amser wedi cyfeirio ato [o ran ein darpariaeth datblygu arweinyddiaeth] yw'r newid y mae angen i ni ei wneud fel

sefydliad ac i ni barhau i weithio'n wahanol iawn a pharhau i ddarparu gwasanaethau, er bod yr arian yn lleihau. Mae angen i ni fod yn fwy creadigol ac yn fwy arloesol.

Uwch Reolwr, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.4 Roedd yr ymagwedd at ddatblygu talent ac arweinyddiaeth ym Mro Morgannwg wedi'i llywio a'i ffurfio gan raglen ymgysylltu â staff ar draws y Cyngor cyfan, sef *Y Sgwrs Fawr*. Lanswyd *Y Sgwrs Fawr* yn 2015 mewn ymateb i bwysau cynyddol ar gyllid llywodraeth leol a galw cynyddol am wasanaethau cyhoeddus lleol, a'i bwriad oedd datblygu dulliau arloesol o sicrhau parhad busnes. Nod y *Rhaglen Ail-lunio Gwasanaethau* (RSP) yw defnyddio ymagwedd gydweithredol at ddarparu gwasanaethau cyhoeddus â blaenoriaeth ac a werthfawrogir trwy weithio ar draws adrannau llywodraeth leol a'r sectorau cyhoeddus, gwirfoddol a chymunedol i drawsnewid a darparu gwasanaethau. Er mwyn cynnwys staff wrth gynllunio cwrdd a phroses ailffurfio gwasanaethau, sicrhodd Bro Morgannwg fod pob aelod o staff yn cael ei wahodd i sesiwn frifio bersonol gydag aelod o'r uwch dîm rheoli. Hwn oedd yr ymarfer ymgysylltu â staff cyntaf i'w gynnal yng Nghyngor Bro Morgannwg ar y raddfa hon a'r bwriad oedd rhoi cyfle i bob aelod o staff ar bob haen o'r awdurdod lleol ddylanwadu ar yr agenda drawsnewid.

At ei gilydd, dyma'r ffordd y mae angen i ni ymgysylltu â'n staff a rhoi'r lle a'r amser iddynt fod ychydig yn fwy creadigol ac ychydig yn fwy arloesol, oherwydd bod angen i ni wneud hynny i symud ymlaen fel sefydliad.

Uwch Reolwr, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.5 Adleisiwyd pwysigrwydd y broses a'r ymagwedd at gynllunio a gweithredu'r rhaglen datblygu arweinyddiaeth a gynigir ym Mro Morgannwg ymhlith sylwadau uwch gynrychiolwyr AD. Ystyriwyd bod y broses yr un mor bwysig â chynnwys y rhaglen ei hun oherwydd fe'i gwelwyd yn fodd o feithrin diwylliant ymhlith y gweithlu y credid ei fod yn addas i hwyluso trawsnewid gwasanaethau. Roedd uwch arweinwyr yn y cyngor a'r adran AD o'r farn bod yr ymagwedd yn cynrychioli'r gwerthoedd a'r ymddygiadau arweinyddiaeth yr oeddent eisiau eu hysgogi a'u meithrin yn y gweithlu. Ystyriwyd hefyd ei bod yn bwysig i gydlynid a dilysrwydd y rhaglen datblygu arweinyddiaeth fod y cynnwys yn cael ei gytuno a'i ddatblygu o'r gwaelod i fyny a thrwy gyfranogiad staff.

Credaf mai'r galluogwyr [o ran gweithredu'r rhaglen] yw'r ffaith ein bod yn gwerthu hyn fel cymuned ddysgu, felly mae wedi'i seilio ar fodel sy'n cael ei greu gan weithwyr, ac felly mae popeth yn gydlynol nawr. Felly, pan ddaw pobl yfory, er enghraifft, maen nhw'n gwybod eu bod nhw'n dod i archwilio'r elfen rydym ni eisoes wedi cytuno arni. Nid hap a damwain ydyw.

AD, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.6 Fodd bynnag, mynegwyd rhai safbwyntiau gwahanol o ran y newid mewn diwylliant y gallai fod ei angen o hyd i ymsefydlu cymuned neu ddiwylliant dysgu a datblygu a allai, yn ei dro, ysgogi'r awydd i ddatblygu arweinyddiaeth ar draws y cyngor.

Nid oes gennym ddiwylliant dysgu. Mae gennym ddiwylliant hyfforddi traddodiadol iawn sy'n oddefol iawn, felly mae pobl yn aros am gael eu datblygu, maen nhw'n eistedd yno'n dweud – felly arhoswch, anfonwch fi ar gwrs hyfforddi, fe af ar y cwrs hyfforddi ac yna byddaf yn eistedd yno ac yn aros i'r hyfforddwr roi gwybodaeth i mi.

AD, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.7 Er ei bod yn ymddangos bod gwerth y broses hon yn cael ei adlewyrchu yn safbwyntiau rheolwyr llinell a staff a oedd, at ei gilydd, yn croesawu'r cyfleoedd a roddwyd iddynt gymryd rhan yn y *Sgwrs Fawr* a gweithgorau dilynol, roedd rhai arwyddion y gallai fod angen cymryd camau pellach i lwyr ymsefydlu diwylliant dysgu sy'n ymestyn i ddatblygu arweinyddiaeth a rheoli talent o fewn meysydd gwasanaeth penodol.

Rwy'n credu bod gwahanol ddiwylliannau mewn gwahanol adrannau; mynediad at hyfforddiant, mynediad at dechnoleg, mynediad at...mewn rhai adrannau, rydych chi'n siarad amdano [datblygiad] unwaith y flwyddyn neu mae'n cael ei ystyried yn rhyw fath o fraint [...] Rwy'n credu ei bod yn wahanol iawn mewn gwahanol Gyfarwyddiaethau.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.8 Roedd *Y Sgwrs Fawr* hefyd wedi arwain at ddatblygu Siarter Staff Cyngor Bro Morgannwg 2016-2020. Diben y Siarter oedd sicrhau bod yr awdurdod lleol yn 'parhau i ddarparu'r gwasanaeth gorau posibl i'n cwsmeriaid trwy'r cyfraniad gorau posibl gan ein holl weithwyr'. Roedd y Siarter yn gosod fframwaith o ddisgwyliadau

ar gyfer y Cyngor a'i weithwyr, ac yn ceisio amlinellu'r cymorth y gall gweithwyr y cyngor ei ddisgwyl yn rhesymol gan eu cyflogwr, a'r cyfrifoldebau a'r nodweddion a ddisgwylir yn ddychwelyd. Datblygwyd y Siarter mewn partneriaeth â staff, trwy ddull ymgysylltu'r *Sgwrs Fawr*, ac mewn partneriaeth ag undebau llafur cydnabyddedig, ac mae'n adlewyrchu'r amcanion, y gwerthoedd a'r dyheadau a nodir yng Nghynllun Corfforaethol y Cyngor ar gyfer 2016-2020. I sicrhau bod amcanion, gwerthoedd a dyheadau'r Siarter yn cael eu gwireddu, mae hefyd yn diffinio ac yn rhoi diweddariadau ar gynnydd y camau y mae angen i'r Cyngor a'i weithwyr eu cymryd i weithredu'r Cynllun Corfforaethol. Mae data ymchwil uniongyrchol yn awgrymu bod ymwybyddiaeth uchel o'r Siarter Staff a'i bod yn cael ei gwerthfawrogi fel modd o drosi ymrwymadau'r cyngor yn weithredoedd ac allbynnau.

Mae'r siarter staff [yn bwysig], oherwydd cafodd ei datblygu i roi gwerthoedd y cyngor ar waith.

Aelod o staff, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.9 Yn dilyn *Y Sgwrs Fawr*, rhoddodd y Cyngor Arolwg Staff Bro Morgannwg i holl weithwyr y cyngor (heblaw am ysgolion) ym mis Medi 2016. Diben hyn oedd cael safbwyntiau staff ar ugain o osodiadau a fynegwyd yn y Siarter Staff. Trefnwyd y gosodiadau hyn yn ôl pedwar prif faes gweithgarwch, sef cyfathrebu, datblygu staff, datblygu arweinyddiaeth ac ymgysylltu. Mae'r Arolwg Staff wedi galluogi Cyngor Bro Morgannwg i gasglu data gwerthuso ynglŷn â chanfyddiadau a phrofiadau staff o'r cynnydd y mae'r Cyngor yn ei wneud tuag yr ymrwymadau a amlinellwyd yn y Siarter Staff. Er bod y cyfraddau ymateb i'r Arolwg Staff yn amrywio ar draws meysydd gwasanaeth, amlygodd yr awdurdod lleol nifer o flaenoriaethau allweddol i'w datblygu o ran ymagwedd y Cyngor at ddysgu a datblygu, sef yr angen i sicrhau bod staff yn cael gwybod sut mae eu cyfraniad yn cefnogi amcanion strategol a busnes y Cyngor, a'r angen i adolygu hygyrchedd y ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth i gynorthwyo staff i wireddu eu potensial.
- 4.10 Dangosodd crynodeb o ganfyddiadau allweddol yr Arolwg Staff a gyflwynwyd i Gabinet y Cyngor y byddai adolygu'r Strategaeth Dysgu a Datblygu, datblygu Cynllun Pasbort i Hyfforddiant a gweithredu proses arfarnu staff newydd, sef #ItsAboutMe, yn allweddol i ymateb i'r adborth hwn. Amlygodd y Cyngor yr angen i ddatblygu Fframwaith Cymhwysedd Rheoli diwygiedig i gynorthwyo rheolwyr i

ddatblygu a chymhwyso ymddygiadau arweinyddiaeth ymhellach. Yn olaf, mynegwyd ymrwymiad i gryfhau ei Gaffi Arweinyddiaeth, sef cyfres o sesiynau datblygu arweinyddiaeth misol sydd ar gael i bob aelod o staff a hoffai ddatblygu eu galluoedd arweinyddiaeth ar draws y Cyngor. Mae'r sesiynau a gyflwynwyd ers yr ymrwymadau a fynegwyd i'r Cabinet wedi cynnwys rhai ar wneud penderfyniadau, cadernid meddyliol, arweinyddiaeth ymgysylltiedig a meithrin a chynnal ymddiriedaeth. Ers hynny, mae'r Caffi Arweinyddiaeth wedi ennill gwobr Cymdeithas Rheolwyr Pobl y Sector Cyhoeddus yn 2016, wedi cyrraedd y rhestr fer ar gyfer gwobr Personnel Today yn yr un flwyddyn ac wedi cyrraedd y rhestr fer ar gyfer Gwobr Tîm y Flwyddyn 2017 Cyngor Llywodraeth leol.

Elfennau'r rhaglen datblygu talent ac arweinyddiaeth

System perfformiad ac arfarnu staff

- 4.11 Nododd Bro Morgannwg mai'r brif flaenoriaeth a ddaeth i'r amlwg o'r *Sgwrs Fawr* oedd yr angen i ail-lunio'r system perfformiad ac arfarnu staff (y System Datblygu ac Adolygu Personol (PDRS)) o blaid proses #ItsAboutMe sy'n fwy personol, hyblyg ac ystyrlon. Mae adborth gan staff ynglŷn â'r system arfarnu newydd, a gafwyd trwy'r Arolwg Staff, wedi bod yn gadarnhaol at ei gilydd. Ategir y broses arfarnu #ItsAboutMe gan ymagwedd ddiwygiedig at ymsefydlu staff, yr adroddir ei bod yn fwy dynamig a rhyngweithiol, gan ganolbwyntio ar berthnasodedd, gwasanaeth cwsmeriaid, gweithio mewn tîm ac amrywiaeth gwasanaethau awdurdod lleol yn hytrach nag ar brosesau, gweithdrefnau a systemau.

Roedd gennym ni [system arfarnu] o'r enw PDR – Datblygu ac Adolygu Personol, ac fe wnaeth un o'r gweithgorau ei hailwampio'n llwyr o ran diffinio ac adnabod talent. Fe ddatblygon ni'r rhaglen #ItsAboutMe sy'n [...] sgwrs barhaus. Mae'n rhaid iddi fod yn ystyrlon ac wedi'i seilio ar y siarter staff, ac nid oes un ateb i bawb, felly nid oes angen i bob rheolwr ddefnyddio'r un ffurf, cyhyd â'i fod yn cael sgwrs am y materion allweddol: yr hyn y mae angen i chi ei wneud i fod yn weithiwr gwell, ni waeth beth yw'r gofynion i fod yn weithiwr da yn y swydd benodol hon a beth yw'ch nodau a'ch anghenion datblygu yn y dyfodol.

AD, Cyngor Bro Morgannwg

4.12 Soniodd rheolwyr llinell yn gyson am y broses arfarnu #ItsAboutMe fel dull ac offeryn allweddol ar gyfer amlygu a thrafod anghenion a dyheadau datblygu. Roedd yr aelodau staff hynny a gyfeiriodd at y broses arfarnu fel ffactor pwysig wrth amlygu eu dyheadau i gymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth yn tueddu i dynnu sylw at natur y sgysiau a gawsant â'u rheolwyr llinell a'r effaith a gafodd ymagwedd hyfforddi ar eu penderfyniad i geisio a dilyn cyfleoedd. Cyfeiriodd staff yn gyson at natur hunangyfeiriedig sgysiau a chyfranogiad mewn gweithgareddau arweinyddiaeth fel nodweddion pwysig o'r broses, ac roeddent yn gwerthfawrogi'r amgylchedd yr oedd rheolwyr llinell yn gallu ei greu, i raddau helaeth, i gefnogi datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, roedd amrywiadau o ran i ba raddau yr oedd staff yn credu bod ymagwedd gefnogol ac anogol at ddatblygu arweinyddiaeth ar draws y sefydliad. Soniodd rheolwyr llinell am bresenoldeb pocedi o fewn meysydd gwasanaeth a oedd yn parhau i wrthwynebu newid, gan arwain at effeithiau canfyddedig ar wir gyffredinolrwydd a hygyrchedd y rhaglen datblygu arweinyddiaeth.

Mae eich neges gorfforaethol ond cystal â'r bobl sy'n ei rhoi ar waith wrth fynd i lawr yr haenau.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

4.13 O ran y seilwaith corfforaethol y mae'r system perfformiad ac arfarnu staff yn gweithredu ynddo, mae'r awdurdod lleol wedi gwneud newidiadau i'w ymagwedd at gyfathrebu mewnol. Mae grŵp *Rhoi Gwybodaeth i Mi* yn ceisio lledaenu eitemau cyfathrebu gwell, sy'n fwy uniongyrchol a pherthnasol i weithwyr y cyngor. Mae data ymchwil uniongyrchol hefyd yn awgrymu bod dulliau cyfathrebu mewnol fel y tudalennau mewnwyd ar gyfer staff a'r holl e-gylchlythyrau i staff yn ddulliau effeithiol o rannu gwybodaeth. Er bod staff yn croesawu natur hunangyfeiriedig cymryd rhan mewn gweithgareddau arweinyddiaeth yn gyffredinol, amlygodd nifer fach o staff a rheolwyr llinell yr angen am ymagwedd gorfforaethol fwy cydlynol tuag at gyfnerthu ac arwain unigolion i wneud dewisiadau ynglŷn â pha gyfleoedd a allai fodloni eu dyheadau.

Mae'n eithaf anodd. Nid oes pobl sy'n dweud y dylech chi fynd ar y cwrs hwn; mae'n rhaid i chi chwilio amdano eich hun, ond rwy'n gwybod pa gysiau y mae'n rhaid i mi eu gwneud sy'n berthnasol i'm rôl bresennol.

Aelod o staff, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.14 Roedd staff yn gallu adnabod y sgiliau a'r cymwysterau proffesiynol yr oedd eu hangen i gyflawni eu rolau, ond o ran adnabod cyfleoedd datblygu addas i gyflawni eu potensial neu ddyheadau arweinyddiaeth, dywedodd nifer fod angen mewnbwn corfforaethol i ddiffinio a llywio'r ddarpariaeth sydd â'r nod o ddatblygu sgiliau ac ymddygiadau arweinyddiaeth. At hynny, roedd arwyddion y byddai rhesymoli'r rhaglen datblygu arweinyddiaeth yn fwy yn galluogi staff i gynnal asesiad ehangach o'r cyfeiriad y gallai eu gwybodaeth a'u sgiliau presennol eu tywys iddo a chynllunio eu datblygiad i fodloni anghenion a dyheadau'r cyngor ar gyfer y dyfodol.

Nid oes pobl sy'n edrych ar draws y cyngor ac yn dweud: iawn, dyma'r bobl sydd gennym ni, dyma'r rolau maen nhw'n eu cyflawni, a dyma ble y dylem ni fod yn edrych i amlygu'r bobl a ddylai fod yn dilyn y cyrsiau hynny.

Aelod o staff, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.15 Mae strategaeth y Cyngor ar gyfer ymgysylltu â staff wedi rhoi pwyslais penodol ar gydnabod gweithwyr, sydd wedi arwain at nifer o gyflwyniadau a arweinir gan staff yn tynnu sylw at ystod o fentrau cydnabod gweithwyr, gan gynnwys bwrdd cydnabod staff electronig, nifer o gynlluniau gwobrwyo staff a noson Gwobrau Gweithwyr a gynhelir ym mis Mehefin 2018. Yn olaf, mae'n ymddangos bod y rhain a newidiadau eraill ar lefel gorfforaethol, fel pwyslais ar iechyd a gwytnwch sefydliadol, wedi galluogi nifer o fentrau llesiant a arweinir gan weithwyr, y mae pob un ohonynt wedi'u noddi gan aelod o'r Tîm Rheoli Corfforaethol. Mae'n ymddangos hefyd bod y pwyslais hwn ar rymuso staff wedi ysgogi camau i ddatblygu mentrau i hybu a chefnogi datblygu talent ac arweinyddiaeth o fewn meysydd gwasanaeth penodol.

- 4.16 Nod strategaeth y Cyngor ar gyfer ymgysylltu â staff oedd sicrhau bod y rhaglen datblygu arweinyddiaeth yn cael ei datblygu gyda chyfranogiad gweithwyr a'i bod yn adlewyrchu anghenion y gweithlu.

Mae'n hunangyfeiriedig iawn. Mae'n rhaid i bobl ddweud wrthym beth maen nhw ei eisiau, ac yna byddwn yn archwilio beth allwn ni ei wneud.

AD, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.17 Fodd bynnag, yn ogystal â'r staff a'r rheolwyr llinell a awgrymodd yr hoffent gael mwy o eglurder a thryloywder ynglŷn â'r dulliau a'r meini prawf a ddefnyddir i ddewis staff ar gyfer cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth, dywedodd rhai y gallai

diffyg prosesau dethol eglur arwain at oblygiadau diwylliannol posibl. Gallai diffyg tryloywder, yn enwedig mewn sefydliadau a allai gael eu hystyried yn hierarchaidd yn draddodiadol, arwain at wneud tybiaethau ynglŷn â natur adnabod potensial ymhlith staff presennol a'r sail resymegol a ddefnyddir i wneud hynny.

Rhaid i mi gyfaddef, roeddwn i'n tybio, ac mae'n uwch na'm graddfa gyflog i, roeddwn i'n tybio bod hynny [y broses ddethol ar gyfer staff talentog] yn eithaf cudd.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.18 Mynegwyd rhai pryderon ynglŷn â'r ffyrdd y gallai diffyg proses ddethol ffurfiol gael ei dehongli a'r agweddau a'r ymddygiadau y gallai eu hysgogi ar lefel reoli lle y gallai fod angen cysondeb, ac ar lefel gweithwyr lle y gallai fod angen mwy o dryloywder.

Nid wyf yn siŵr bod y dulliau ar waith i ddweud "fe allwn i fod yn arweinydd" neu i ni amlygu pobl [...] Rwy'n credu bod y cyngor yn amlygu arweinwyr yn dawel iawn. Fe allwn i fod yn anghywir [...] Fe allech chi ddieithrio pobl a chael diwylliant o ffafiaeth mewn gwahanol fannau.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

Fframwaith a Sesiynau Datblygu Rheoli

- 4.19 Roedd yr agenda drawsnewid, sef *Ail-lunio Gwasanaethau*, a'r gweithgarwch ymgysylltu â staff, sef *Y Sgwrs Fawr*, hefyd wedi arwain at lansio fframwaith ymddygiad rheoli wedi'i symleiddio sy'n canolbwyntio ar feithrin perthnasoedd, arweinyddiaeth, gwytnwch a gallu masnachol.

Mae'r Fframwaith Datblygu Rheoli yn fodd o edrych ar gymwyseddau rheoli cyffredinol yn hytrach na'r rhai sy'n gysylltiedig ag unrhyw faes proffesiynol; yr angen i allu rheoli'r toriadau yn y dyfodol ar draws unrhyw faes proffesiynol, yr angen i reoli tîm, yr angen i reoli partneriaethau a chydweithrediadau, ni waeth ble rydych chi wedi'ch lleoli. Yna, mae'r cymwyseddau yn y Fframwaith Datblygu Rheoli wedi'u hategu gan ddatblygiad proffesiynol parhaus a gwaith amryw grwpiau proffesiynol.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.20 Mae'r Fframwaith Datblygu Rheoli yn darparu'r sail ar gyfer sesiynau Datblygu Rheoli chwemisol gorfodol ar gyfer rheolwyr llinell ar bob haen reoli yn y Cyngor.

Mae llenyddiaeth ac adnoddau a ddarparwyd gan yr awdurdod lleol yn rhoi trosolwg o'r cynnwys a ddarparwyd yn rhan o sesiwn Datblygu Rheoli y Gwanwyn, a oedd yn canolbwyntio ar ddamcaniaeth a thechnegau arwain a rheoli ac offer ar gyfer rheoli eich hun, gan gynnwys gweithgareddau atblygol yn ymwneud ag arddulliau cyfathrebu a dysgu a thechnegau datrys problemau cyfranogol.

4.21 Roedd buddion allweddol y Fframwaith a'r Sesiynau Datblygu Rheoli yn cynnwys y gallu i rwydweithio, datblygu perthnasoedd a dysgu am y pwysau a'r cyfleoedd a brofir gan gymheiriaid mewn Cyfarwyddiaethau a meysydd gwasanaeth eraill, yn ogystal â gwerth datblygu dealltwriaeth ac iaith gyffredin mewn perthynas â chydweithio a datrys problemau. Ystyriwyd bod cynnwys Sesiynau Rheoli Datblygu yn berthnasol ac yn ddefnyddiol o ran hybu cyfres o egwyddorion arwain a rheoli y disgwylir iddynt fod yn sail i arfer da yn y cyngor.

4.22 Yn nodedig ymhlith y sylwadau a wnaed gan reolwyr llinell oedd awgrymiadau ynglŷn â diffyg ymagwedd ffurfiol at adnabod a dewis unigolion i gymryd rhan mewn datblygu'r Fframwaith Datblygu Rheoli.

Gallwn weld bod newid yn digwydd yn y cyngor, yn amlwg, yn rhan o'n prosesau ail-lunio. Ac roeddwn eisiau bod yn rhan o'r newid hwnnw. Roeddwn eisiau helpu i ddylanwadu ar y cyfeiriad a dweud, wel, mewn gwirionedd, mae angen i ni edrych mwy ar arwain a rheoli.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

4.23 Lle nad oes llawer o strwythur a phrosesau'n bodoli i amlygu neu ddewis unigolion ar gyfer cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth, roedd arwyddion y gallai staff ddechrau adnabod meini prawf ymhlyg neu set o ymddygiadau yr ystyrir eu bod yn ddymunol neu'n nodweddiadol o dalent.

Rydych chi'n cael eich tynnu i mewn i bethau, fel petai, oherwydd eich bod chi'n cael eich ystyried yn rhagweithiol neu fod gennych chi dalent mewn maes penodol.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

4.24 Yn ogystal ag ystyried y pwynt mynediad a'r broses ddethol ar gyfer cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth, fe allai hefyd fod angen datblygu proses fwy cyson ar gyfer cyfathrebu canlyniadau cyfranogiad a mewnbwn gan staff.

Fe'm tarodd mai anaml iawn y byddwch chi'n cael adborth o'r sesiwn; o ganlyniad i hyn a'ch cyfraniad at hyn, mae hyn yn digwydd. Mae'n fwy fel, iawn, dewch i glywed am hyn, ac mae sesiwn yr wythnos nesaf yn ymwneud â hyn, ac mae sesiwn yr wythnos nesaf yn ymwneud â hyn.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.25 Gallai sicrhau dolen adborth gadarn fod yn ystyriaeth bwysig iawn ar gyfer cyfathrebu mewnol pan fo ymgysylltu â staff yn parhau i fod yn ysgogwr ac yn alluogwr allweddol ar gyfer newid.

Y Caffi Arweinyddiaeth

- 4.26 Mae Bro Morgannwg yn cynnal Caffi Arweinyddiaeth misol, sef rhaglen drawsadrannol a gwirfoddol o sesiynau datblygu arweinyddiaeth. Mae'r sesiynau'n cael eu cychwyn a'u hwyluso gan staff, ac maen nhw ar gael i bob aelod o staff, ni waeth beth fo'u rôl neu eu cyfrifoldebau. Cynlluniwyd y Caffi Arweinyddiaeth fel rhaglen arwain a datblygu heb y costau cysylltiedig, y prosesau dethol na'r ymrwymadau achredu a ddisgwylir gan ddarpariaeth arwain a rheoli ffurfiol. Fe'i lansiodd yn 2015 gyda'r nod o greu amgylchedd caffi anffurfiol i weithwyr drafod a rhannu materion arweinyddiaeth ac enghreifftiau o arfer gorau.
- 4.27 Mae uwch aelodau staff a chynrychiolwyr yr adran AD o'r farn bod y Caffi Arweinyddiaeth yn fodd pwysig o gynnal newid diwylliant tymor hir. Cydnabyddir statws y Caffi Arweinyddiaeth o ran ei amlygrwydd a'i ddylanwad canfyddedig, ei hygyrchedd a'r cyfle y mae'n ei gyflwyno i weithredu ar y cyd.

Y rheolwyr gweithredol a'r arweinwyr tîm yw'r rhai sydd mewn sefyllfa i ddylanwadu, mewn gwirionedd, oherwydd eu bod nhw'n siarad â'u staff bob dydd, ac mae eu hagwedd a'u diwylliant yn dylanwadu ar staff. Cryfder y Caffi Arweinyddiaeth yw bod grŵp o bobl eisiau ei gynnal ac yna cymerodd mwy a mwy o bobl ran ynddo. Ac nid dim ond trwy fynychu a gwrando yn unig, ond trwy gymryd rhan.

Uwch Reolwr, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.28 Fodd bynnag, mynegodd nifer o staff a rheolwyr llinell amheuan ynglŷn â pherthnasedd strategol ac ansawdd canfyddedig cynnwys y Caffi Arweinyddiaeth. Awgrymwyd y gallai fod angen i sesiynau'r Caffi Arweinyddiaeth gael eu cynllunio gan roi mwy o ystyriaeth strategol i'r sgiliau allweddol, y wybodaeth, y gwerthoedd

a'r ymddygiadau y mae'r cyngor eisiau eu meithrin i wireddu ei amcanion tymor hir.

I mi, mae angen fframwaith strategol cryfach [o amgylch y Caffi Arweinyddiaeth]. Beth yw'r arbenigedd neu'r cyfleoedd dysgu gorau yr hoffem ni eu datblygu mewn pobl ac ar gyfer pa nodau tymor hir? Mae angen blaengynllunio a tharo'r cydbwysedd iawn.

Aelod o staff, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.29 Roedd arwyddion bod rhai aelodau staff a rheolwyr llinell yn cydnabod bod angen i'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth gael ei dilysu'n allanol. I rai, roedd hynny'n golygu cydbwysedd gwell rhwng siaradwyr mewnol ac allanol i sicrhau nad oedd cynnwys y Caffi Arweinyddiaeth bob amser yn cael ei hunan-bennu. I eraill, roedd yn golygu mynediad at hyfforddiant a chymwysterau proffesiynol achrededig ym maes arwain a rheoli, ynghyd ag arweiniad corfforaethol ynglŷn ag addasrwydd y cyrsiau hyn, o ystyried yr hyn yr oeddent eisoes wedi'i ddysgu a'u dyheadau ar gyfer y dyfodol.

O ran yr hyn yr hoffwn i gael mwy ohono yn y dyfodol, efallai'r cyfle i wneud cymhwyster rheoli, am wn i. Rhywbeth sy'n cael ei gydnabod ychydig yn fwy ac sy'n fwy trosglwyddadwy.

Aelod o staff, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.30 Roedd rhai rheolwyr llinell o'r farn bod llwybrau recriwtio a dilyniant mewnol yn y cyngor yn gofyn i ymgeiswyr llwyddiannus feddu ar gymwysterau proffesiynol ond amhenodol ym maes arwain a rheoli, ac y gallai hyn a phrosesau AD cyfyngol eraill fod yn atal symudiadau ar draws neu ddyrchafiadau o fewn y cyngor. Dywedasant fod yr amrywiaeth o gyrsiau achredu a hyfforddi allanol sydd ar gael yn ddryslyd a bod angen iddynt gael eu rhesymoli i'w galluogi i wneud penderfyniadau gwybodus am eu llwybrau gyrfaol.

Rwy'n cael fy ngwthio tuag at hyfforddiant arweinyddiaeth ond nid wyf yn gallu adnabod... nid wyf yn siŵr pa fath o hyfforddiant a fyddai'n ddilys. Os edrychwch chi ar swydd ddisgrifiad, nid ydych yn gwybod beth yw cymhwyster arweinyddiaeth priodol...p'un a yw'n gymhwyster y Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth (ILM) neu a yw'r hyn sydd eisoes gennyf yn ddigon.

Rheolwr Llinell, Bro Morgannwg

4.31 Mae egwyddorion gweithredu'r Caffi Arweinyddiaeth yn datgan ei fod wedi'i fwriadu ar gyfer pob gweithiwr sy'n arweinydd neu'n awyddus i fod yn arweinydd neu'r rhai sydd â diddordeb mewn arweinyddiaeth. Fe'i cynhelir yn wirfoddol a'r unig nod yw rhannu gwybodaeth a syniadau. Mae'n niwtral o ran costau er mwyn sicrhau nad oes unrhyw oblygiadau ar gyfer adnoddau, heblaw am goffi a lluniaeth y caffi. Yn olaf, mae'n gweithredu ar sail "diwydiant isel", sy'n golygu mai'r cyfan sy'n angenrheidiol ac a ddisgwylir yw awydd i ddysgu a rhannu'r hyn a ddysgwyd yn hytrach nag unrhyw arbenigedd technegol wrth ddarparu neu hwyluso hyfforddiant.

4.32 Roedd ymwybyddiaeth uchel o'r Caffi Arweinyddiaeth ymhlith staff a rheolwyr llinell ar draws ystod o feysydd gwasanaeth, ac roedd staff yn cydnabod gwerth amgylchedd cyffredinol ac anffurfiol i rwydweithio a dysgu ynddo. Amlygodd staff a rheolwyr llinell nifer o fanteision, gan gynnwys gwell cydweithredu, cymhelliad uwch ac ysbryd mwy cadarnhaol ymhlith staff. Fodd bynnag, roedd yn nodedig mai'r prif rwystr rhag cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth a amlygwyd gan staff a rheolwyr llinell oedd diffyg amser a rheidwydd i ganolbwyntio ar bwysau uniongyrchol neu dymor byr darparu gwasanaethau.

Mae pawb mor brysur, o ystyried toriadau staff a'r ochr weithredol o bethau, mae'n anodd neilltuo amser i feddwl am eich datblygiad gyrfael eich hun gan eich bod at eich clustiau mewn gweithrediadau dydd i ddydd.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

4.33 Fe allai fod yn bwysig nodi efallai nad yw rhai rheolwyr llinell a staff yn credu bod cymryd rhan yn y Caffi Arweinyddiaeth yn weithgarwch diwydiant isel o ystyried y gofynion canfyddedig ar amser staff, yr effeithiau canfyddedig ar gapasiti'r tîm ehangach a'r ffaith bod adnoddau'n cael eu dargyfeirio oddi wrth weithrediadau dydd i ddydd.

4.34 Mae rhaglen flynyddol y Caffi Arweinyddiaeth yn cael ei chynllunio gan gyfranogwyr ac mewn ymgynghoriad â chyfranogwyr. Fel y cyfryw, mae cynnwys sesiynau'r Caffi Arweinyddiaeth yn cael ei lunio yn unol â diddordebau'r cyfranogwyr ar draws seilwaith rheoli'r Cyngor a'r materion sy'n eu hwynebu. Mae enghreifftiau o'r ffyrdd y mae rhanddeiliaid wedi cyfrannu at ddarparu'r rhaglen flynyddol yn cynnwys hwyluso sesiynau ysbryddoli a chymell, ar bynciau fel buddion 'enillion ymylol' a'u heffaith ar Dîm Beicio Prydain. Mae Academi Cymru

wedi darparu arweinwyr digwyddiad i hwyluso sesiynau hefyd, gan gyflwyno Siarter Staff y Cyngor sydd newydd ei datblygu ac arwain yr her arweinyddiaeth ar gyfer staff sy'n dilyn fformat y rhaglen 'The Apprentice'.

- 4.35 Er gwaethaf natur gyfranogol y Caffi Arweinyddiaeth a'r ffaith ei fod yn cael ei arwain gan staff, mae tystiolaeth yn awgrymu y gallai fod angen gwneud mwy o waith i sicrhau ei fod yn gwneud pob ymdrech i fod yn gynhwysol i bob aelod o staff. Dywedodd rhai aelodau staff a rheolwyr llinell y gallai amser a lleoliad sesiynau'r Caffi Arweinyddiaeth eithrio neu greu rhwystrau diangen i unigolion sydd â chyfrifoldebau gofalu neu'r rhai sy'n gweithio o bell, nad yw'n gyfleus iddynt gymryd rhan mewn sesiynau a gynhelir gyda'r nos.
- 4.36 Mae gwerth y Caffi Arweinyddiaeth wedi cael ei gydnabod a'i gymeradwyo gan Cabinet y Cyngor a'r Pwyllgor Craffu, ac fe'i cefnogir gan y Tîm Rheoli. Yn ddiweddar, mae'r Caffi Arweinyddiaeth wedi croesawu cydweithwyr o awdurdodau lleol eraill sydd wedi mynegi diddordeb mewn datblygu darpariaeth debyg. Mae gwaith tîm y Caffi Arweinyddiaeth hefyd wedi bod yn destun astudiaeth achos Arfer Da gan Swyddfa Archwilio Cymru (WAO).

Profiadau o gymryd rhan mewn darpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

- 4.37 Un o'r ffactorau y dywedodd staff ei fod yn allweddol i'w galluogi i gymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth oedd agwedd eu rheolwr llinell. Dywedodd staff fod y cymorth a'r anogaeth a roddwyd gan eu rheolwr llinell yn ffactor pwysig wrth wraidd eu penderfyniad i geisio a manteisio ar y cyfleoedd a gynigiwyd. Roedd rhai o'r farn bod y broses arfarnu #ItsAboutMe yn bwysig o ran hwyluso sgysiau ynglŷn â datblygiad personol a phroffesiynol, ond at ei gilydd roedd hyn yn eilaidd i ansawdd y cymorth a'r cyfathrebu dydd i ddydd â'u rheolwr llinell. Adleisiwyd hyn yn ymatebion rheolwyr llinell, a ddywedodd eu bod yn defnyddio eu profiadau eu hunain o berthnasoedd cadarnhaol â rheolwyr llinell blaenorol neu esiamplau da proffesiynol a oedd, yn eu tro, wedi eu hysbrydoli nhw i fanteisio ar gyfleoedd i gefnogi eu staff. Fodd bynnag, cyfeiriodd rheolwyr llinell at nifer o offer a oedd wedi eu galluogi i ffurfio a chyfeirio perthnasoedd a sgysiau ynglŷn â datblygu gyda'u staff.

Mae'r fframwaith rheoli wedi rhoi'r offer i mi ategu fy nghredoau, oherwydd ei fod wedi rhoi cyfleoedd i mi wthio pobl ymlaen a'u datblygu.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.38 Yn yr un modd, amlygodd rheolwyr llinell bwysigrwydd sicrhau cefnogaeth gan y tîm ehangach i allu cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth. Canolbwyntiodd rheolwyr llinell ar wahanol alluogwyr y gallent eu defnyddio i sicrhau cefnogaeth ehangach y tîm. Yn fwyaf cyffredin, amlygodd rheolwyr llinell bwysigrwydd eu rôl o ran cefnogi a hyrwyddo gwerth buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth a chreu diwylliant dysgu cefnogol yn eu timau. Siaradodd y mwyafrif am yr angen i gael eu gweld yn cefnogi aelodau'r tîm i neilltuo ac amddiffyn amser a ddyrannwyd i gymryd rhan mewn hyfforddiant, a chreu cyfleoedd i eraill ysgwyddo cyfrifoldebau ychwanegol a chynyddu capasiti ymhlith cydweithwyr i weithio'n hyblyg ar draws yr adran.
- 4.39 Roedd rheolwyr llinell hefyd yn cydnabod pwysigrwydd cefnogi aelodau'r tîm i reoli'r newidiadau cymhleth mewn dynameg tîm sy'n gallu digwydd pan fydd diwylliant yn newid. Ystyriwyd bod y gallu i adnabod a rheoli effeithiau emosiynol newidiadau canfyddedig neu wirioneddol sy'n digwydd pan fydd unigolion yn ceisio cyfleoedd datblygu proffesiynol ac uchelgais personol yn bwysig i gynnal cytgord a chydweithrediad yn y tîm. Dyma un o'r ffyrdd allweddol y dywedodd rheolwyr llinell eu bod yn defnyddio'r hyn yr oedden nhw wedi'i ddysgu, yn enwedig o ran datblygu hunanymwybyddiaeth a sgiliau rhyngbersonol a chyfathrebu, i greu amgylchedd diogel a chefnogol i bobl eraill ddatblygu a symud ymlaen. Soniodd rheolwyr llinell am eu rôl wrth helpu aelodau'r tîm i gymhwyso'r hyn yr oeddent wedi'i ddysgu fel y gallai eraill brofi buddion cyfranogi.
- Ni allaf gynnig datblygiad i rywun ac yna camu'n ôl a'i wyllo'n mynd ati. Mae'n rhaid i mi fod yn rhan o'r broses er mwyn iddo gael budd ohoni, oherwydd os na fyddaf yn gwneud hynny, ni fyddaf innau'n cael gwerth ohoni ychwaith.
- Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg
- 4.40 Ystyriwyd bod diffyg tryloywder yn rhwystr rhag creu amgylchedd dysgu cadarnhaol a chefnogol. Roedd rhai o'r farn bod diffyg tryloywder ymddangosiadol ynglŷn â'r prosesau sefydliadol sy'n sail i ddethol a chymryd rhan yn ffactor a allai gyfrannu at ddynameg tîm heriol, a allai gael ei ysgogi gan deimladau o amheuaeth, cenfigen a cholled ymhlith aelodau tîm sy'n profi effeithiau rhyngbersonol newid mewn timau. Roedd nifer fach yn gallu rhoi enghreifftiau o'r ffyrdd y gallai'r ddynameg hon gyflwyno heriau yn eu perthnasoedd proffesiynol a dylanwadu ar ganfyddiadau unigolion o fuddion a chostau tebygol cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth.

- 4.41 Gofynnwyd i'r cyfweleion ynglŷn â chymryd rhan trwy gyfrwng y Gymraeg ac i ba raddau yr oeddent yn credu bod y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn rhoi sylw i'r agweddau a'r ystyriaethau diwylliannol a allai fod yn angenrheidiol wrth arwain o fewn neu ar gyfer cymunedau dwyieithog. Roedd mwyafrif y staff a'r rheolwyr llinell yn tueddu i amlygu pa mor bwysig ydoedd i'r cyngor fodloni'r safonau cydymffurfio a osodir yn Safonau'r Gymraeg. Roeddent o'r farn bod yr angen i gyflwyno cynnwys y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn Gymraeg yn dibynnu ar y galw. Fodd bynnag, dywedodd nifer o staff fod mynychu sesiynau Ymwybyddiaeth o'r Gymraeg a ddarparwyd gan Swyddfa Comisiynydd y Gymraeg wedi bod yn ddefnyddiol wrth newid eu canfyddiadau o'r angen i hyrwyddo'r Gymraeg.

Rydym ni'n tueddu i feddwl yn nhermau beth y mae'n rhaid i ni ei wneud, neu faint y bydd yn ei gostio ... ond roedd hyn yn dda iawn oherwydd yr oedd yn ymwneud â threftadaeth yr iaith a rhoddodd ddealltwriaeth well o lawer o safbwynt cwsmeriaid – ac felly'r goblygiadau os na allant gyfathrebu â rhywun yn eu mamiaith.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

Canlyniadau ac effaith y ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

- 4.42 Wrth feddwl, roedd staff o'r farn bod eu profiadau o gymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth yn gadarnhaol at ei gilydd. Yr hyn a grybwyllwyd amlaf gan staff oedd yr ymdeimlad calonogol o rymuso a'r egni newydd yr oeddent yn ei deimlo yn eu rolau i herio arferion ac awgrymu syniadau newydd a ffyrdd newydd o weithio.

Mae'n debyg ei fod wedi gwneud i mi deimlo'n fwy hyderus, fy mod yn gallu lleisio fy marn a chynnig awgrymiadau a gwelliannau. Nid ydych yn siarad allan o'ch lle.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.43 Dywedodd staff yn gyson eu bod yn teimlo bod ganddynt ganiatâd i herio tybiaethau ynglŷn â ffyrdd o wireddu amcanion y tîm a'r sefydliad, mwy o allu i weld heriau o wahanol safbwyntiau a gwell sgiliau i reoli perthnasoedd â chymheiriaid a staff. O ran staff, roedd y sgiliau hyn yn aml yn caniatáu iddynt weld pethau o safbwynt gwahanol, yn gyntaf, eu galluoedd mewnol ac yn ail, cwmpas a dylanwad posibl eu rôl. Cyfeiriodd mwyafrif y cyfweleion yn gyntaf at ffyrdd yr oedd

cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth wedi ehangu eu gorwelion, eu rhwydweithiau a'u gallu i fanteisio i'r eithaf ar gwmpas eu rôl bresennol. Dywedodd nifer fawr o staff eu bod wedi defnyddio'r safbwynt ehangach a roddwyd iddynt i amlygu llwybrau gyrfaol newydd i'w hunain.

Weithiau, rwy'n credu bod angen anogaeth i ddweud eich bod chi'n gallu symud ymlaen i rywbeth arall ac ehangu'ch gorwelion ychydig yn fwy.

Aelod o staff, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.44 Un o'r effeithiau mwyaf cyson yr oedd rheolwyr llinell yn ei phriodoli i ddatblygu arweinyddiaeth oedd i ba raddau yr oedd staff a oedd wedi cymryd rhan wedi hwyluso newid diwylliant ehangach. Cyfeiriodd rheolwyr llinell at effeithiau cadarnhaol tymor hir ar adnoddau a chapasiti staff yn sgil amser a arbedwyd oherwydd bod staff wedi ail-lunio ac ailddiffinio eu rolau, ond hefyd oherwydd bod staff yn herio ac yn dylanwadu ar newid agwedd ac ymddygiad pobl eraill.

Rydym ni'n buddsoddi yn y bobl hyn, ac mae hynny'n fuddiol oherwydd eu bod nhw'n eich helpu i newid y diwylliant.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.45 Cyfeiriodd rhai rheolwyr llinell at effeithiau cadarnhaol ar eu dysgu a'u datblygiad eu hunain hefyd. Dywedodd un y gallai'r berthynas rhwng y rheolwr llinell a staff arwain at drosglwyddo gwybodaeth yn ystod trafodaethau myfyriol ynglŷn â'r canlyniadau dysgu yr oedd staff wedi'u cael o ganlyniad i gymryd rhan mewn hyfforddiant neu gyfleoedd datblygu eraill. Dywedodd y rheolwr llinell hwn fod y trafodaethau hyn yn allweddol i gynorthwyo staff i ddechrau ymsefydlu'r hyn yr oeddent wedi'i ddysgu yn eu harferion.
- 4.46 Roedd safbwyntiau cymysg ymhlith rheolwyr llinell ynglŷn â'r berthynas rhwng buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth a chadw staff. Cydnabuwyd y perygl y gallai staff sy'n elwa o gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth ddewis symud ymlaen i heriau newydd mewn sefydliad neu sector gwahanol. Cydnabuwyd hefyd yr angen i reolwyr froceru a chynyddu ymwybyddiaeth o gyfleoedd i staff ddefnyddio eu sgiliau ar draws gwaith ehangach y cyngor. Mynegodd rheolwyr llinell rywfaint o bryder, i raddau gwahanol, ynglŷn â'r goblygiadau amser a chost sy'n gysylltiedig â cholli staff talentog i adrannau neu gyflogwyr eraill, ond cydnabu rhai rheolwyr llinell y gallai fod yr un nifer o resymau pam y gallai staff ddewis aros mewn sefydliad â'r rhai a allai eu hysgogi i adael. Yn gyffredinol, roedd y rheolwyr llinell

hynny a oedd yn gyflym i gydnabod y rôl gydgefnogol y maent yn ei chwarae wrth gefnogi datblygiad arweinwyr y dyfodol yn fwy tebygol o awgrymu bod ganddynt rôl i'w chwarae wrth greu amgylchedd gweithio yr hoffai staff gyfrannu ato.

Mae'n achos pryder os ydych chi'n buddsoddi arian ac amser mewn rhywun, ond ni ddylech beidio â'i wneud oherwydd hynny [...] Yr hyn sy'n bwysig yw eich bod chi'n gwneud yr amgylchedd gweithio yn fan lle mae ef neu hi eisiau bod. Os yw'n teimlo ei fod yn aelod gwerthfawr o'r tîm a bod y sgiliau sydd ganddo'n gwella'r tîm, siawns y bydd eisiau aros gyda'r tîm hwnnw. Nid oes unrhyw sicrwydd, ond beth wnewch chi – peidio â mentro, peidio â datblygu pobl o gwbl?

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

Cynlluniau a dyheadau gyrfaol ar gyfer y dyfodol

- 4.47 Pan ofynnwyd iddynt ynglŷn â'u dyheadau ar gyfer y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol, roedd staff a rheolwyr llinell o'r farn bod y sgiliau a'r priodoleddau a ddatblygwyd o ganlyniad i gymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth a'r amgylchedd gweithio y mae aelodau staff yn eu cael eu hunain ynddo yn ystod ac ar ôl cymryd rhan, yn allweddol i gynyddu gwerth y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth i'r eithaf. Cyfeiriodd staff a rheolwyr llinell at bwysigrwydd cael lle ac amser i fyfyrion ar eu harferion a'r hyn yr oeddent wedi'i ddysgu, a throsi hyn yn newid tymor hir. Roedd yn ymddangos bod meithrin yr amgylchedd hwn er gyfer staff yn cael ei gydnabod ar lefel uwch yn y cyngor fel ffactor sy'n allweddol i fabwysiadu ffyrdd mwy creadigol o gyflawni ei agenda tymor hir o drawsnewid gwasanaethau.

Rwy'n credu bod angen amser ar bobl. Y gair capasiti yna eto. Rwy'n credu bod angen amser arnom i roi cyfle i bobl ddatblygu a bod yn greadigol [...] Mae angen i ni gynyddu capasiti, mae angen i ni greu lle i'r bobl hynny allu datblygu ac mae angen i ni gael brwdfrydedd, nid dim ond brwdfrydedd pobl i'w wireddu, ond i bobl fod yn barod i gymryd rhan ynddo.

Uwch Reolwr, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.48 O ran elfennau'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth, roedd yn ymddangos bod cynrychiolwyr AD a rheolwyr llinell yn cytuno y gallai fod angen gwneud mwy o waith i ffurfioli ymagwedd y cyngor at ddenu a chefnogi datblygiad talent.

Mae gwir angen i ni wneud mwy o waith ar gynllunio ar gyfer olyniaeth a rheoli talent, ac efallai mynediad mwy bwriadol trwodd ac i fyny [...] Mae gennym ni broses cynllunio ar gyfer olyniaeth. Mae yn ei dyddiau cynnar ac mae'n rhaid i ni ddiffinio beth yw talent, a beth yw'r sgiliau rydym ni'n dibynnu arnynt ac yn ei chael hi'n anodd eu recriwtio a'u cadw. Ond, ie, rwy'n credu bod talent yn rhywbeth y mae angen i ni wneud llawer mwy o waith arno.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.49 Ymhlith cynrychiolwyr AD, roedd adnabod, datblygu a chadw talent yn tueddu i fod yn gysylltiedig â strategaethau i ddenu a recriwtio staff newydd. Ystyriwyd bod dod o hyd i ffyrdd o weithio'n effeithiol o fewn fframweithiau prentisiaeth a ffynonellau cyllid presennol yn ffactor a oedd yn galluogi cronfeydd rheoli talent ar gyfer y dyfodol.

Mae'r ffordd y mae prentisiaethau'n gweithio yng Nghymru yn wahanol iawn ac yn eithaf cyfyngol o gymharu â'r ffordd mae'r fframweithiau'n gweithio yn Lloegr.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Bro Morgannwg

- 4.50 Mynegodd rheolwyr llinell wahanol ddiffiniadau o dalent a oedd yn gysylltiedig yn bennaf â chymwysterau penodol neu wybodaeth benodol yn hytrach na sgiliau ac ymddygiadau. Gallai hyn awgrymu bod y dulliau presennol o adnabod talent yn dibynnu ar y cyd-destun y mae staff yn gweithio ynddo sydd, yn ei dro, yn dylanwadu ar sut y gallai talent gael ei diffinio, ei meithrin a'i lleoli.

Bydd pobl yn derbyn swydd, felly os na allwch gael swydd mewn maes yr ydych yn gymwys ynddo, byddwch yn derbyn unrhyw swydd er mwyn cael swydd, ond byddwch yn meddu ar y sgiliau hynny o hyd. Rydym wedi darganfod trwy'r broses PDRS fod un o'n llafurwyr yn [...] saer cloeon cymwysedig. Am wastraff talent.

Rheolwr Llinell, Cyngor Bro Morgannwg

Cyngor Sir Gwynedd

- 4.51 Cafwyd y wybodaeth ganlynol o gyfuniad o drafodaethau cychwynnol ag uwch arweinwyr yng Ngwynedd a dadansoddiad o ddogfennau allweddol a gynhyrchwyd gan yr awdurdod lleol sy'n amlinellu egwyddorion ei gynllun Datblygu Potensial.
- 4.52 Cynhaliwyd trafodaethau cychwynnol â chynrychiolwyr AD a Dysgu a Datblygu yng Nghyngor Sir Gwynedd. Y cynllun Datblygu Potensial yw rhaglen datblygu

Gwynedd, sy'n amlinellu'r egwyddorion allweddol ar gyfer datblygu staff ar bob lefel, o lefel mynediad i uwch arweinwyr. Mae'r cynllun datblygu wedi'i integreiddio yng nghynllun tair blynedd y cyngor, ac mae wedi cael ei ystyried ochr yn ochr â'r amcanion datblygu sy'n ymwneud â chynllunio a hyfforddi'r gweithlu.

Sail resymegol, dyluniad a gweithrediad y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent

- 4.53 Adroddwyd bod Ffordd Gwynedd yn chwarae rhan allweddol wrth bennu lleoliad y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent yng Nghyngor Sir Gwynedd, a'r ymagwedd ati. Dywedodd gweithwyr AD proffesiynol a rhai rheolwyr llinell yr arferai'r cyngor gynnig ystod o gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth dewisol, ond bod Ffordd Gwynedd bellach yn ceisio darparu fframwaith strategol a naratif i gysyniadoli egwyddorion, nodau a diben y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth.

Mae Ffordd Gwynedd bellach yn chwarae rôl ganolog wrth bennu'r blaenoriaethau y disgwyliwn i'n swyddogion yn y cyngor eu hadlewyrchu. Mae llawer o gwmpas i gynorthwyo rheolwyr i ddatblygu sgiliau a dealltwriaeth yn ymwneud â'r egwyddorion sy'n sail i Ffordd Gwynedd – ac mae ar gael ar draws y cyngor, nid dim ond i reolwyr, ac yn annog staff i ddatblygu sgiliau yn unol â'u hanghenion penodol.

AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.54 Adlewyrchwyd y newid hwn o ran ymagwedd y cyngor at ddatblygu arweinyddiaeth yn sylwadau mwyafrif y rheolwyr llinell, a ddywedodd eu bod yn credu bod ganddynt fwy o annibyniaeth wrth ffurfio hunaniaeth a phennu cyfeiriad eu tîm a datblygu staff. Dywedodd rhai rheolwyr llinell fod y newid canfyddedig hwn mewn ymagwedd wedi rhoi ymdeimlad cryfach o hunanbenderfyniad a pherchenogaeth iddynt, yn hytrach na theimlo fel petaent yn cael eu hamsugno mewn system ehangach a llai personol.

Gan feddwl yn ôl pymtheg i ugain mlynedd, roedd yn canolbwyntio mwy o lawer ar dasgau, dosbarthu gwaith a chynllunio'r rhaglen waith. Ond erbyn hyn, rwy'n credu fy mod yn ymwneud llawer mwy â datblygu staff a phennu cyfeiriad a hunaniaeth yr uned. Rwy'n credu bod ethos cyfan y cyngor wedi newid yn fawr a bod gan reolwyr fwy o gyfrifoldebau ac atebolrwydd am eu gwaith bellach.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.55 Roedd mwyafrif y rheolwyr llinell o blaid Ffordd Gwynedd oherwydd ystyriwyd ei fod yn galluogi pwyslais ar ymagwedd 'tîm cyfan' at ddatblygu arweinyddiaeth a rheoli perfformiad. Mae'n ymddangos bod egwyddorion Ffordd Gwynedd yn hyrwyddo gwerth model arweinyddiaeth wasgaredig mewn ffyrdd sy'n berthnasol i reolwyr llinell, y mae'n well ganddynt gefnogi darpariaeth arweinyddiaeth gyffredinol yn hytrach nag ymagwedd wedi'i thargedu at ddatblygu unigolion dethol.

Rwy'n credu mai un o'r prif bethau yw agenda Ffordd Gwynedd o fewn y cyngor, lle mae pwyslais eglur ar waith y tîm cyfan, a'r tîm sy'n gyfrifol am reoli ei berfformiad. Mae'n llai o dasg i'r rheolwr orfod adrodd ar bopeth.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.56 Roedd rhai rheolwyr llinell yn cysylltu Ffordd Gwynedd â'r ysgogiad a'r modd o greu diwylliant o ymholi a gwella'n barhaus. Mae'n ymddangos bod hyn yn arbennig o berthnasol mewn adrannau sy'n gyfrifol am ddarparu gwasanaethau rheng flaen.

Rydw i wedi dechrau hyfforddi'r tîm ar egwyddorion y rhaglen Ffordd Gwynedd ac wedi pwysleisio pwysigrwydd gwirio ein prosesau'n barhaus i sicrhau ein bod yn rhoi'r cwsmer yn gyntaf.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

Elfennau'r ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

- 4.57 Mae uwch reolwyr yng Nghyngor Sir Gwynedd yn cysyniadoli'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth fel strategaeth cynllunio'r gweithlu. Cyflwynwyd y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth fel dull o ddarparu gwasanaethau effeithiol i'r cyhoedd.

Yn y pen draw, mae'n [y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth] ymwneud â chynllunio'r gweithlu mewn ffordd, felly mae angen i ni sicrhau bod popeth yn cysylltu â'i gilydd [...] Yn y diwedd, bydd llwyddiant yn dibynnu ar sicrhau bod gennym ni'r bobl iawn yn y swyddi iawn, oherwydd bydd bylchau yn y strwythur staff yn golygu na allwn gynnig gwasanaeth effeithiol.

Uwch Reolwr, Cyngor Sir Gwynedd

Cynllun Datblygu Graddedigion

4.58 Mae cynllun datblygu graddedigion o'r enw Rheolwyr Yfory ar gael i staff sy'n ymuno â'r sefydliad. Mae'r cynllun wedi bod ar waith ers tua 15 mlynedd ac mae'n ceisio mynd i'r afael ag angen y cyngor i ddatblygu sgiliau rheoli cyffredinol pobl ar lefel mynediad. Mae nifer fach o hyfforddeion sy'n dilyn y cynllun Rheolwyr Yfory ar hyn o bryd yn dweud eu bod yn awyddus i symud ymlaen i swyddi rheoli, a'u bod yn mwynhau cynnwys y cymhwyster, elwa o hyfforddiant a manteisio ar ystod amrywiol o gyfleoedd yn y cyngor. Fodd bynnag, mae'n bosibl y bydd angen myfyrio ar fwriad y cynllun ac ystyried cwmmpas a nifer y cyfleoedd ymarferol sydd ar gael i hyfforddeion roi eu dealltwriaeth o ddamcaniaeth reoli ar waith.

Nid oes cyfleoedd wedi bod i reoli staff, ond rwy'n deall y byddai'n anodd ac yn eithaf artiffisial, mewn ffordd, i greu sefyllfa lle y gallem ni gael profiad o reoli pobl. Byddai'n braf cael profiad o'r math hwnnw.

Hyfforddai, y Cynllun Rheolwyr Yfory

4.59 Yn ystod y blynyddoedd diweddar, mae'r cynllun dwy flynedd wedi cael ei gyflwyno ar y cyd â Phrifysgol Bangor yn rhan o gynllun dwy flynedd sy'n rhoi cyfle i raddedigion gael y profiadau, y rhwydweithiau a'r cymwysterau sy'n angenrheidiol i adeiladu sylfaen gadarn ar gyfer datblygu eu gyrfaedd ym maes arwain a rheoli. Mae'r cynllun ei hun yn cynnwys tri lleoliad chwe mis y bwriedir iddynt, yn gyntaf, gyflwyno hyfforddeion i ddiwylliant a gweithrediadau'r cyngor ac, wedi hynny, adleoli'r hyfforddai i weithio ar brosiectau strategol ar wahân mewn meysydd gwasanaeth penodol. Mae'r cynllun yn gofyn am gwblhau cymwysterau ffurfiol sy'n cynnwys cymhwyster Lefel 7 y Sefydliad Rheoli Siartredig (CMI) mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth Strategol trwy'r Ganolfan Rheolaeth ym Mhrifysgol Bangor. Mae'r rhaglen yn cynnwys pum modiwl a addysgir sy'n cael eu cyflwyno trwy gyfuniad o sesiynau wyneb yn wyneb, rhwydweithio, gweminarau a digwyddiadau rhanbarthol ar y pynciau canlynol:

- Rheoli Prosiectau Strategol;
- Bod yn Arweinydd Strategol ac Arweinyddiaeth Strategol ar Waith;
- Cyfeiriad Sefydliadol;
- Rheoli Perfformiad Strategol; a
- Newid Sefydliadol.

- 4.60 Trwy gwblhau aseiniad byr ynglŷn â'r hyn rydych wedi'i ddysgu, gallech gwblhau eich modiwl cyntaf, gan felly ennill Dyfarniad. Gall hyfforddeion sy'n cwblhau'r pum modiwl dros gyfnod o 6-12 mis gyflawni cymhwyster Diploma mewn Rheolaeth ac Arweinyddiaeth Strategol.

Fframwaith Cymhwysedd Corfforaethol

- 4.61 Disgwylir i weithwyr ar bob lefel ymwneud ag agweddau amrywiol ar hyfforddiant, datblygiad a rheoli perfformiad. Yr elfen fwyaf sylfaenol o hyn yw'r Fframwaith Cymhwysedd Corfforaethol, sydd wedi'i lunio o amgylch pum gwerth y cyngor, sef (i) parch; (ii) gwasanaethu; (iii) bod yn gadarnhaol; (iv) gweithio fel tîm; a (v) gwerth am arian. Mae'r cymwyseddau craidd, sef gofal cwsmeriaid, gwaith tîm a chydweithredu, effeithiolrwydd yn y rôl, pwyslais corfforaethol a gwella perfformiad, yn berthnasol i bob gweithiwr ac yn ceisio adlewyrchu gwerthoedd y cyngor fel y'u mynegir yn Ffordd Gwynedd. Disgrifiodd cynrychiolwyr AD yn y cyngor natur ymarferol Ffordd Gwynedd a sut mae'n ceisio darparu fframwaith ar gyfer adnabod a datblygu staff yn unol ag anghenion unigol ac adrannol.

Roedd anghenion datblygu penodol [adrannau] yn sbardun allweddol i'r broses hon [...]

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.62 Mae'r cymwyseddau'n cysylltu'n uniongyrchol â'r ymddygiadau, gan felly ddisgrifio sut i'w dangos yng ngwaith gweithiwr. Cyflwynir y cymwyseddau i weithwyr trwy'r broses ymsefydlu, ac fe'u defnyddir i ddiffinio swydd ddisgrifiadau, arwain anghenion dysgu a datblygu a llywio adolygiadau perfformiad.

Rheoli talent

- 4.63 Yn fwy cyffredinol, mae'r Rhaglen Hyfforddiant a Datblygiad Gorfforaethol yn cynorthwyo pob aelod o staff i ennill y wybodaeth a'r sgiliau priodol i allu cyflawni eu rolau'n effeithiol. Y nod yw gwella perfformiad pob aelod o staff, a mynd i'r afael â pherfformiad gwael cyn gynted ag y daw i'r amlwg.
- 4.64 Defnyddir y broses adolygu perfformiad i amlygu unigolion i'w hystyried ar gyfer y cynllun Datblygu Potensial, ac felly dyma'r dull adnabod talent ar gyfer gweithwyr y cyngor. Mae'r cynllun yn un rhan o'r broses rheoli talent, a phan fydd unigolion yn cael eu dewis i gymryd rhan ynddo, cânt fynediad at hyfforddiant a datblygiad sy'n ceisio eu helpu i gyflawni'r lefel datblygiad y maent yn anelu ati. Mae hyn yn

cynnwys hyfforddiant confensiynol, mentora a chyfleoedd sydd â'r nod o ehangu eu profiad, fel secondiadau a chysgodi. Mae'n rhaid i unigolion a ddewisir ar gyfer y cynllun ddangos perfformiad uchel yn gyson ac ymrwymiad i ddatblygu, gyda'r bwriad o gael dyrchafiad. Defnyddir y broses hon ar draws y gweithlu trwy ddwy ffrwd. Mae ffrwd 1 yn canolbwyntio ar ddatblygu arweinwyr tîm neu reolwyr, ac mae ffrwd 2 yn canolbwyntio ar ddatblygu cyfarwyddwyr, penaethiaid adrannau ac uwch reolwyr.

- 4.65 Mae nod strategol ehangach y cynllun yn canolbwyntio ar gadw staff talentog yn y cyngor, ac felly sicrhau bod gan y staff ddigon o sgiliau i allu ymgymryd â swyddi arwain uwch yn y dyfodol. Mae hyn yn golygu bod staff ar gael i lenwi'r sgiliau a gollir pan fydd pobl yn ymddeol neu'n gadael y sefydliad. Amlygodd gweithwyr AD proffesiynol wahaniaeth presennol yn y ffyrdd y gallai gwahanol adrannau ac unigolion amlygu staff talentog.

Petaech chi'n gofyn i wahanol bobl yn y sefydliad, rwy'n credu y byddech chi'n cael llawer o wahanol ddiffiniadau.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.66 Adroddir bod pobl yn cael eu recriwtio i'r rhaglen yn unol ag anghenion cynllunio'r gweithlu, bodloni'r meini prawf ar gyfer cymryd rhan a chyfyngiadau cyllidebol.

Rydym wedi amlygu bod gennym lawer o unigolion talentog iawn ar lefel reoli, ond nad ydynt efallai'n gyfforddus iawn ag agweddau penodol ar reoli pobl. Mae'r bobl hyn yn dda iawn am reoli cyllid, adnoddau ac yn y blaen, ond efallai nad ydynt mor gyfforddus wrth gynnal sgysiau anodd, a materion o'r fath. Felly, rydym wedi penderfynu sefydlu canolfan ddatblygu.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.67 Mae elfen arall o'r cynllun yn cael ei datblygu, sy'n ceisio datblygu staff mewn meysydd arbenigol penodol yn eu hadrannau. Mae cynllun peilot yn cael ei ddatblygu ar hyn o bryd yn y sector hamdden yn unol â'r nodau a'r amcanion hyn. Mae'r cynllun yn cynnwys cyfres o gymwysterau a achredir yn allanol gan y Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth (ILM), a ddilynir gan gynnig o hyfforddiant ffurfiol i helpu staff i ddatblygu'r sgiliau arwain a rheoli penodol sy'n angenrheidiol i ddilyn llwybrau gyrfaol diffiniedig yn y sector.

Profiadau o gymryd rhan yn y ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

- 4.68 Mae'n ymddangos mai'r prif ffactor sy'n galluogi creu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth yw'r gefnogaeth weladwy a roddir i ddatblygu arweinyddiaeth gan uwch arweinwyr yng Nghyngor Sir Gwynedd. Ystyriwyd bod y graddau y mae staff yn gweld buddsoddiad personol uwch arweinwyr a rheolwyr yn y ddarpariaeth yn dylanwadu ar sbarduno'r newid o ran agwedd ac ymddygiad sy'n angenrheidiol i ffurfio diwylliant sefydliadol.

Hyd yn oed yn ystod cyfnod o gyfyngiadau ariannol, mae'r Cyngor yn parhau i roi pwyslais ar chwilio am reolwyr y dyfodol a'u datblygu [...] felly, gweledigaeth y Prif Weithredwr ydyw ac mae wedi bod yn cynnal y sesiynau hyfforddi ar hyn, ac mae'r staff wir yn gwerthfawrogi'r amser a'r ymdrech y mae wedi eu hymroi iddo. Mae'n brysur iawn ac rwy'n siŵr y gallai ofyn i rywun arall gyflwyno'r hyfforddiant oherwydd nid dyna ei gefndir, mewn gwirionedd, ond mae'n benderfynol iawn o'i gyflwyno ei hun. Mae'r staff yn cydnabod hyn ac mae'n sicr wedi bod yn llwyddiant.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.69 Ffactor arall yr ystyriwyd ei fod yn bwysig i allu rhoi'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth ar waith oedd mabwysiadu ymagwedd bragmatig wedi'i seilio ar dystiolaeth at gefnogi dilyniant a chadw'r gweithlu. Soniodd gweithwyr AD proffesiynol am bwysigrwydd ymrwymo i dderbyn a chysoni costau a buddion buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth, ond nid heb geisio casglu a dadansoddi data cadarn ynglŷn â phenderfyniadau a chyfeiriadau gyrfaoel y rhai sy'n elwa ohono.

Rwy'n credu bod hynny'n rhywbeth yr ydym ni i gyd wedi dod i'w dderbyn erbyn hyn, ar bob lefel – y dylem fod yn datblygu unigolion, ar yr un pryd â derbyn y bydd rhai yn aros ac eraill yn gadael.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.70 Roedd y cyngor yn defnyddio gwahanol ddulliau o ddewis unigolion i gymryd rhan ym mhob elfen o'r cynlluniau datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent. Rhoddir blaenoriaeth gydnabyddedig i gynnig darpariaeth datblygu arweinyddiaeth sydd ar gael i bawb, a ategir ac a gefnogir gan ddiwylliant ehangach o ddysgu a datblygu sy'n cael ei wireddu trwy Ffordd Gwynedd.

Mae'r bobl yr wyf yn eistedd wrth y bwrdd gyda nhw i gynllunio'r broses hon yn awyddus i gynnig gwahoddiad agored yn hytrach na dewis unigolion.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.71 Fodd bynnag, teimlwyd bod angen prosesau dethol mwy ffurfiol i ddatblygu talent newydd a phresennol yn y cyngor. I gael eu derbyn ar y cynllun Rheolwyr Yfory, mae'n rhaid i weithwyr gyflwyno ffurflen gais a chwblhau sesiwn canolfan asesu undydd a chyfweliad ffurfiol a gynlluniwyd i brofi sgiliau a phriodweddau personol penodol fel cymhelliad a'r gallu i addasu a datrys problemau. Fodd bynnag, o ran adnabod talent ymhlith y gweithlu presennol, gallai ymdrin â'r broses o safbwynt cynllunio'r gweithlu olygu bod angen proses ddethol fwy ffurfiol a ysgogir yn gorfforaethol.

Rydym eisoes wedi cynnal sesiynau datblygu ar gyfer ein rheolwyr tîm, a bydd carfan arall o reolwyr yn mynd trwy'r broses ymhen pythefnos. Wedi hynny, byddwn yn cynnal proses bwysig lle y byddwn yn ceisio amlygu'r dalent yn y timau hynny yr hoffem ei datblygu ymhellach, neu o leiaf roi blaenoriaeth i'r unigolion hynny. A bydd angen i ni drin y broses hon yn ofalus iawn oherwydd y rheswm pam nad yw wedi cael ei chyflwyno yn y cyngor hyd yma yw ein bod wedi canfod bod pobl yn gallu bod ychydig yn ofnus ac amheus o newid. Ac mae hefyd yn golygu cael sgwrs anodd ag unigolion na chawsant eu hargymell i'w datblygu ymhellach, o bosibl, pan gyflwynwyd proses rheoli talent neu arweinyddiaeth.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.72 Yn weithredol, mae'n ymddangos bod Ffordd Gwynedd yn gyfrwng effeithiol o egluro rôl a disgwyliadau rheolwyr llinell o ran annog a hwyluso datblygu staff.

Disgwylir i bob rheolwr llinell gefnogi ei staff a rhoi cyfleoedd iddynt ddatblygu.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.73 Mae'n bwysig i reolwyr ddatgloi a neilltuo amser i'w staff gymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth. Amlygwyd bod hynny'n ddolen gyswllt allweddol yn y gadwyn ymddygiadol sy'n hwyluso cyfle cyson a chyfartal i bob aelod o staff, y gallent ei chael hi'n anodd blaenoriaethu eu datblygiad eu hunain ar draul eu tîm ac ymdopi â'r angen i reoli pwysau gweithredol.

Rwy'n eithaf gwael am anfon fy hun ar gyrsiau, a hynny oherwydd rheoli amser. Rwy'n aml yn annog fy staff i fynd ar gyrsiau, ond rwy'n wael am neilltuo lle i mi fy hun arnynt.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.74 Mae'n ymddangos bod yr agweddau a'r ymddygiadau arweinyddiaeth a ddisgwyllir gan reolwyr llinell yn cael eu hadlewyrchu yn nodau a blaenoriaethau'r tîm dysgu a datblygu yn yr adran AD. Gallai sefydlu deialog ddwyffordd, gydgefnogol rhwng cynrychiolwyr AD a staff fod yn allweddol i ymsefydlu egwyddorion Ffordd Gwynedd ac annog y rhai sy'n amlygu angen i gymryd rhan.

Mae'r agwedd, yr awydd a'r ymddygiadau sydd gennym ymhlith mwyafrif ein staff yn rhywbeth yr ydym yn falch iawn ohono ac y dylem fanteisio arno, ac mae angen i ni sicrhau ein bod yn ymateb i'w hanghenion datblygu.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Gwynedd

- 4.75 Gallai hygyrchedd y naratif strategol tymor hir sy'n sail i Ffordd Gwynedd hefyd helpu i rymuso staff i feddwl am ddatblygu arweinyddiaeth fel ymateb naturiol i newid.

Roedd yn bryd am newid – mae'r diwydiant yn newid, mae'r ffordd rydym yn cyfathrebu'n newid, mae arweinyddiaeth a rheolaeth yn newid [...] Roeddwn i'n meddwl y dylwn i newid hefyd.

Aelod o staff, Cyngor Sir Gwynedd

Canlyniadau ac effaith y ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

- 4.76 Yr hyn a grybwyllwyd amlaf ymhlith y canlyniadau a briodolwyd i gymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth oedd ymdeimlad cryfach o rymuso ac ymreolaeth i gyflawni newid yn eu rolau. Roedd nifer o staff yn croesawu'r defnydd o hyfforddiant personol fel modd o barhau i ddatblygu ac ymarfer sgiliau newydd a gafwyd yn dilyn hyfforddiant.

Mae wedi fy ngrymuso i wneud penderfyniadau dros fy hun, ac rwy'n teimlo'n well am hynny.

Aelod o staff, Cyngor Sir Gwynedd

4.77 Gwnaed y sylw hwn hefyd gan fwyafrif y rheolwyr llinell, a ddywedodd fod staff a oedd wedi cwblhau hyfforddiant arweinyddiaeth yn tueddu i ddangos mwy o ddiddordeb yn eu gwaith a chyfrifoldeb amdano.

4.78 Cyfeiriodd rheolwyr llinell at nifer o effeithiau yr oeddent yn eu priodoli i wahanol agweddau ar y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth. Yn gyffredinol, amlygodd nifer o reolwyr llinell enillion gwerthfawr yn sgil rhwydweithio a datblygu perthnasoedd â chydweithwyr eraill, y teimlwyd eu bod yn newid safbwyntiau unigolion ar ddatrys problemau, dulliau rheoli a'u dilyniant gyrfaoel eu hunain.

Mae'r profiadau a gefais yn ystod fy nghyfnod ar y cynllun ac wrth symud o un rôl i un wahanol wedi gwneud y syniad o gyflawni rôl mewn adran nad wyf erioed wedi gweithio ynddi o'r blaen yn llai brawychus o lawer.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

4.79 Dywedodd eraill fod cymryd rhan mewn hyfforddiant arweinyddiaeth wedi caniatáu i aelodau eu tîm gychwyn trafodaethau mwy agored ynglŷn â'u dyheadau gyrfaoel ar gyfer y dyfodol a'r sgiliau y mae angen iddynt eu dysgu i gyflawni eu nodau. Fodd bynnag, mae'n debyg bod pwysau ymddangosiadol ar systemau gweithredol y cyngor a darparu ei wasanaethau, a deimlir i'r byw mewn meysydd gwasanaeth sy'n gyfrifol am ddarparu gwasanaethau rheng flaen, yn rhoi pwysau ar gapasiti ac yn dwysáu pryderon am ddilyniant staff, gan amlygu bylchau sgiliau a gwendidau o ran cynllunio'r gweithlu a chynllunio ar gyfer olyniaeth.

Rwy'n ymwybodol o lawer o unigolion a allai fod yn rheolwyr da iawn, ond oherwydd strwythurau presennol a thoriadau ac ati, nid oes cymaint o gyfleoedd iddynt symud ymlaen, ac felly mae'n aml yn anodd i reolwyr llinell wybod sut i'w cynorthwyo a'u harwain. Hefyd, i fod yn gwbl hunanol, os oes gennych chi rywun talentog yn eich tîm, rydych chi eisiau ei gadw yn eich tîm – felly mae'n anodd.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

4.80 Ymhlith y canlyniadau eraill yr oedd rheolwyr llinell yn eu priodoli'n aml i raglen Ffordd Gwynedd oedd lledaenu gwybodaeth yn fwy effeithiol a pherthynas fwy cydweithredol ag uwch reolwyr. Roedd cymryd rhan yn y rhaglen hefyd wedi darparu fframwaith i drafod heriau'n fanwl ac archwilio gwahanol ymagweddau â rheolwyr. Cyfeiriodd eraill at newid pwyslais a oedd yn golygu y gellid rhoi mwy o ystyriaeth i ganlyniadau ac effaith tymor hir gwaith timau unigol.

O ran ein huned yn awr, mae llawer mwy o bwyslais ar fudd ac effeithiau'r gwaith rydym ni'n ei wneud. Rydym wedi dechrau dod yn well o lawer am amlygu buddion ein gwaith i breswylwyr.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

4.81 Fel yr amlygodd nifer o staff a rheolwyr llinell, gallai toriadau a phwysau ar gapasiti presennol fod yn effeithio ar y cyfleoedd sydd ar gael i staff gymhwyso ac ymarfer eu sgiliau yn dilyn hyfforddiant. Roedd rhai rheolwyr llinell yn ei chael hi'n anodd cynnal y pwyslais a'r momentwm a gafwyd o gymryd rhan mewn hyfforddiant arweinyddiaeth yng nghyd-destun pwysau gweithredol dydd i ddydd. Cydnabuwyd y gallai fod angen cymorth parhaus ar reolwyr llinell i greu cyfleoedd ac amser i helpu aelodau eu tîm i ddefnyddio eu sgiliau.

4.82 Yn yr un modd, ystyriwyd bod angen ymagwedd fwy strategol i greu cyfleoedd tymor hir ar gyfer hyfforddeion sy'n dilyn y cynllun Rheolwyr Yfory. O ganlyniad i gyfyngiadau samplu, bu'n bosibl siarad â dau hyfforddai yn unig sy'n dilyn y cynllun Rheolwyr Yfory ar hyn o bryd. Awgrymodd y ddau y dylid rhoi ystyriaeth bellach i gwmpas a phosibiliadau'r lleoliadau a gynigir i hyfforddeion, sut maen nhw'n ategu ei gilydd dros gyfnod y cynllun a'r cymorth a roddir i hyfforddeion i fanteisio i'r eithaf ar werth y lleoliad. Gwnaed sylwadau tebyg ynglŷn â'r cysylltiad rhwng astudio academiaidd a dysgu seiliedig ar waith, ac argymhellodd yr hyfforddeion y dylid rhoi mwy o amser i ddysgu seiliedig ar waith yn gynnar yn y cynllun i ganiatáu i hyfforddeion ennill profiad i fyfyrion arno er mwyn bodloni gofynion y cymhwyster.

Mae angen i'r rheolwr lleoliad feddwl yn ofalus am yr hyn y bydd y rôl yn ei olygu i'r hyfforddai – pa brofiadau a chymorth y bydd yn eu cael – a chydabod bod yr hyfforddai yno i ennill profiad yn hytrach na llenwi bwch.

Hyfforddai, y Cynllun Rheolwyr Yfory

4.83 Roedd arwyddion eraill y byddai'r cynllun Rheolwyr Yfory yn elwa o gynllunio tymor hwy a mwy o gysylltiad â strategaeth y cyngor ar gynllunio'r gweithlu a chynllunio ar gyfer olyniaeth, a allai gynnwys cynnal archwiliad sgiliau a dadansoddiad o fylchau yn flynyddol i amlygu anghenion datblygu.

Y gwir yw eich bod chi'n brysur yn cwblhau tasgau am yr ychydig wythnosau cyntaf ac yna canfûm fod pethau'n arafu [...] Mae angen i hyn gael ei gydbwyso'n

well o lawer wrth gynllunio'r cynllun mewn trafodaethau rhwng cydlynedd y cynllun a'r rheolwr lleoliad.

Hyfforddai, y Cynllun Rheolwyr Yfory

Cynlluniau a dyheadau gyrfaol ar gyfer y dyfodol

4.84 Cyfeiriodd staff a rheolwyr llinell yn gyson at bwysigrwydd broceru cyfleoedd i ddefnyddio a chynnal perthnasedd eu hyfforddiant ar ôl cymryd rhan yn y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth. Roedd rhai'n cydnabod bod hyfforddiant personol yn werthfawr wrth ymsefydlu canlyniadau dysgu, ond disgrifiwyd graddau amrywiol o ymgysylltu â hyfforddwyr a oedd yn dibynnu ar argaeledd a lefelau ymrwymiad.

4.85 Awgrymodd rhai aelodau staff y byddai proses fwy ffurfiol ar gyfer amlygu talent yn beth da, yn ogystal â'r cyfle i ffurfio ymagwedd y cyngor.

Rwy'n credu bod angen i ni gael proses fwy ffurfiol ar gyfer adnabod talent – ni allaf weld pam na allwn wneud hyn.

Aelod o staff, Cyngor Sir Gwynedd

4.86 Mae'n bosibl y gallai cynlluniau presennol ar gyfer denu a meithrin talent newydd gael eu hintegreiddio â'r strategaeth cynllunio'r gweithlu tymor hir, sy'n ymddangos fel petai'n sail i Ffordd Gwynedd, gan alluogi heriau sy'n ymwneud â phrinder sgiliau a chapasiti cyfyngedig i gefnogi datblygiad mewn meysydd gwasanaeth penodol.

Pan fydd gennym swydd wag, mae'n aml yn anodd iawn dod o hyd i unigolion sydd â'r sgiliau a'r hyfforddiant iawn ar gyfer y rôl ac sy'n deall y cyngor a'r ffordd y mae'n gweithio. Mae'n anodd cyflogi rhywun allanol oherwydd bod angen neilltuo amser iddynt ymgysylltu â'r hyn sy'n digwydd. Felly, hoffem fanteisio ar y cynllun Arbenigwyr Yfory.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Gwynedd

Cyngor Sir Powys

Sail resymegol, dyluniad a gweithrediad y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent

- 4.87 Buddsoddodd Cyngor Sir Powys mewn cyflwyno darpariaeth datblygu arweinyddiaeth ar ôl i adolygiad gan Swyddfa Archwilio Cymru gael ei gyhoeddi yn 2009, a amlygodd fod angen gwelliannau i gynyddu capasiti a gallu arweinyddiaeth y Cyngor. Nododd yr adolygiad fod Cyngor Sir Powys wedi cynnal hunanasesiad a ddangosodd fod ei gapasiti a'i allu i reoli newid yn peri risg bosibl, ac argymhellodd ei fod yn cymryd camau i ddatblygu a gweithredu strategaeth arweinyddiaeth i gyflawni ei agenda wella. Comisiynodd y Cyngor raglen o achrediad allanol ym maes arwain a rheoli (gan y Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth, Lefelau 3 a 5), hyfforddiant a mentora. Ategodd yr hyfforddiant a'r cymwysterau hyn trwy gyflwyno setiau dysgu gweithredol mewnol a chofrestr hyfforddwyr cymwysedig. I gefnogi'r broses o ddatblygu diwylliant arweinyddiaeth, argymhellodd y Pennaeth Adnoddau Dynol Dros Dro ar y pryd werthuso rhaglenni datblygu arweinyddiaeth a dull mwy ffurfiol o rannu arfer gorau a'i gymhwyso'n effeithiol ar draws y sefydliad.
- 4.88 Cynhaliodd y Sefydliad Arweinyddiaeth a Rheolaeth (ILM) ymchwil weithredol yn 2011 i asesu effaith datblygu arweinyddiaeth, yn ogystal â'r systemau a'r prosesau sy'n rhan ohono a'i effeithiau ar gyfranogwyr. Dangosodd canfyddiadau'r astudiaeth honno fod angen cysylltu gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth ag amcanion strategol y sefydliad a sicrhau bod gwybodaeth yn cael ei throsglwyddo i'r gweithle. Dywedwyd bod y themâu a ddeilliodd o'r astudiaeth wedi cyfrannu at gynllunio Rhaglen Datblygu Arweinyddiaeth ddilynol Cyngor Sir Powys. Yn dilyn yr argymhellion hyn, lansiodd Cyngor Sir Powys ei Raglen Datblygu Arweinyddiaeth (LDP) yn 2012.
- 4.89 Yn ogystal â'r sbardunwyr allanol a gychwynnodd adolygiad o gapasiti a galluoedd arweinyddiaeth y cyngor, mae data ymchwil uniongyrchol yn awgrymu bod uwch gynrychiolwyr AD wedi nodi'n benodol bod rhanddeiliaid allanol ymhlith y grwpiau allweddol y bwriedir iddynt elwa o'i raglen buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth.

Mae'r ymagwedd yn rhoi'r cwsmer yn gyntaf. Hynny yw, peidio â meddwl yn fewnol am yr hyn sy'n bwysig i Gyngor Powys, ond yn hytrach am yr hyn sy'n bwysig i'r dinesydd.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Powys

Elfennau'r ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

Fframwaith ymddygiadau arwain

- 4.90 Comisiynodd Cyngor Sir Powys HayGroup i ddatblygu fframwaith o ymddygiadau arweinyddiaeth i lywio'r broses o wneud penderfyniadau strategol. Amlygodd y fframwaith nifer o ymddygiadau allweddol yr ystyrir eu bod yn bwysig i ymsefydlu arweinyddiaeth gref, gan gynnwys dewrder a gwytnwch, meddwl yn strategol ac yn arloesol, ysgogiad entrepreneuriaidd, gweithio ar draws ffiniau a datblygu cysylltiadau ac ymgysylltu â'r gymuned.
- 4.91 Comisiynodd y cyngor Brifysgol De Cymru i greu cyfres o raglenni datblygu arweinyddiaeth proffesiynol achrededig, wedi'u teilwra i staff sy'n gweithredu ar wahanol haenau arwain a rheoli yn y cyngor. Roedd yr LDP yn cynnwys cyfres o gymwysterau a berchir gan yr ILM, sy'n rhan o Grŵp City and Guilds, a gyflwynwyd ar Lefel 3 (sef y Rhaglen Darganfod Arweinyddiaeth) a Lefel 5 (sef y Rhaglen Datblygu Arweinyddiaeth) i ddechrau, ac fe'i dilynwyd trwy ddatblygu cymhwyster Lefel 7 a fwriadwyd ar gyfer uwch arweinwyr. Roedd y cymwysterau proffesiynol hyn yn sail i'r LDP ac fe'u hategwyd gan gynnig o hyfforddiant proffesiynol gan un o hyfforddwyr yr ILM a oedd wedi'i ardystio hyd at Lefel 5/7. Er ei bod yn ymddangos bod Cyngor Sir Powys wedi dewis defnyddio ymagwedd wahanol i gynghorau eraill wrth gynllunio a gweithredu ei ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth, dywedodd uwch gynrychiolydd AD ei bod yn fuddiol gallu cadw rhywfaint o hyblygrwydd i deilwra dyluniad y cyfleoedd hyfforddi a datblygu proffesiynol achrededig i weddu i anghenion ei weithlu.

Yr hyn a wnaeth [y darparwr hyfforddiant] oedd gweithio gyda ni a dweud, wel, mae'n rhaid i hyn weithio i chi, felly fe wnaethon ni ei ffurfio a'i addasu... ac mae hynny wedi ein galluogi i gynnal mwy o gyrsiau Lefel 3 yr ILM na rhai Lefel 5 pan fu angen i ni wneud hynny. Mae wedi ein galluogi i newid y rhaglen pan fu angen a'i ffurfio fel sefydliad.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Powys

4.92 Gwnaeth adolygiad interim o'r LDP a gynhaliwyd gan Brifysgol De Cymru yn 2014 nifer o argymhellion i gefnogi parhau i weithredu'r LDP. Ar lefel strategol, amlygodd yr adolygiad yr angen i gysylltu gweithgareddau'r LDP yn fwy eglur ac amlwg â'r Fframwaith Galluoedd Arweinyddiaeth presennol, gyda'r nod o gynyddu ymwybyddiaeth o'r ffyrdd y mae'r LDP yn ceisio datblygu ymddygiadau arweinyddiaeth penodol er mwyn mynd i'r afael â bylchau yng nghapasiti a gallu arweinyddiaeth y sefydliad. Dangosodd ymchwil a gynhaliwyd gyda staff y gallai fod angen o hyd i'r ffyrdd y mae'r hyfforddiant a'r cymwysterau arweinyddiaeth a gynigir yn ategu ei gilydd gael eu hamlygu'n fwy cydlynol. Awgrymodd data o gyfweiliadau â staff a rheolwyr llinell, fel ei gilydd, fod unigolion yn fwy tebygol o gyfeirio at ddyheadau personol, yn hytrach nag ymwybyddiaeth strategol ac amcanion sefydliadol, fel eu prif gymhelliad dros gymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, roedd rhai arwyddion ymhlith staff ac uwch reolwyr y gallai staff gael eu grymuso i gymryd cyfrifoldeb am eu gweithgareddau datblygu proffesiynol, broceru cyfleoedd ar eu cyfer a'u rhesymoli petai ganddyn nhw ddealltwriaeth fwy eglur o'r ffyrdd y mae'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a gynigir yn cysylltu ag ymddygiadau a chymwyseddau datblygu arweinyddiaeth penodol.

Rydym wedi dweud wrth rai pobl; a bod yn onest, nid ydym yn sicr mai hwn yw'r cwrs iawn i chi, efallai y dylech chi ddilyn yr un yma yn gyntaf. Ac mae hynny'n gweithio'r ddwy ffordd. Mewn gwirionedd, mae mwy o bobl yn gwneud cais am L3 oherwydd nid ydynt wedi gwneud unrhyw hyfforddiant rheoli o'r blaen ac rydym wedi dweud, 'edrychwch, ni fydd yn heriol i chi, ni fydd yn eich ymestyn ar eich lefel... ond pan nad ydych yn gwybod amdano, dydych chi ddim yn deall hynny. Ac yn siŵr ddigon, mae un neu ddau o bobl wedi dweud, ar ôl dwy neu dair sesiwn, 'ie, ry'ch chi'n iawn, rwy'n credu bod angen i ni fynd ar yr un L5'.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Powys

4.93 At hynny, argymhellodd yr adolygiad interim fod angen i benderfyniadau ynglŷn â'r ffordd orau o ddefnyddio sgiliau arweinwyr a oedd wedi elwa o'r LDP gael eu gwneud o safbwynt strategol. Yn olaf, amlygodd yr adolygiad yr angen i sicrhau mwy o gyfranogiad a chefnogaeth gan uwch arweinwyr er mwyn hyrwyddo ac ymsefydlu diwylliant o arweinyddiaeth gref wedi'i seilio ar ddealltwriaeth a rennir o werthoedd ac ymddygiadau arweinyddiaeth. Mae'r gwaith ymchwil hwn yn

awgrymu bod staff a rheolwyr llinell yn cydnabod yr angen i uwch arweinwyr barhau i gymryd rhan er mwyn ymsefydlu diwylliant o ddatblygu arweinyddiaeth. Roedd nifer o aelodau staff o'r farn bod diffyg ymgysylltiad ymhlith uwch arweinwyr yn flaenorol wedi arwain at wahanol ddulliau rheoli ac absenoldeb iaith gyffredin i fynegi gweledigaeth ac amcanion y cyngor. Awgrymodd staff hefyd y gallai arweinwyr wynebu dynameg tîm annisgwyl a heriau i'w harweinyddiaeth, a allai fod yn annifyr.

Nid wyf wedi'm llwyr argyhoeddi y bu'n gyfforddus bob amser i gyfarwyddwyr ganiatáu i arweinwyr yn y sefydliad herio'r hyn y maen nhw'n credu yw'r cyfeiriad iawn neu beidio.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

Gweithio mewn partneriaeth

- 4.94 Mae'n bosibl y bydd angen i'r broses o weithredu ymagwedd a rennir at ddatblygu arweinyddiaeth rhwng y cyngor a'i bartner strategol, sef Bwrdd Iechyd Addysgu Powys, gael ei mynegi'n fwy eglur hefyd i sicrhau bod y gwerthoedd a'r ymddygiadau sy'n sail i'r fframwaith cymhwysedd arweinyddiaeth yn cael eu hymsefydlu yn yr ymagwedd at weithio mewn partneriaeth.

Os ydym ni'n sôn am greu diwylliant arweinyddiaeth a gweithlu ar draws y ddau sefydliad fel y gallwn weithio gyda'n gilydd, mae'n rhaid i chi lynu wrth hynny a gwneud yr hyn rydych chi'n dweud y byddwch yn ei wneud, felly mae'n rhaid i ni sicrhau bod yr holl gyfleoedd hynny ar y cyd ac wedi'u cyfuno. Nid oedd cynnal cynhadledd ar wahân eto yn cyd-fynd â'r naratif hwnnw, ond wedi dweud hynny, roedd yn gynhadledd wych a dysgodd pobl lawer ohoni.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.95 Ar lefel weithredol, roedd yr argymhellion yn cynnwys yr angen i egluro rôl rheolwyr llinell wrth gefnogi'r broses datblygu arweinyddiaeth, yn benodol o ran amlygu a dewis unigolion ar gyfer hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth a chymhwyso'r sail resymegol hon a'r broses ddilynol i fynd i'r afael â blaenoriaethau sy'n ymwneud â datblygu'r gweithlu a diogelu at y dyfodol. Roedd yr adolygiad hefyd yn argymhell ymagwedd fwy strwythuredig at annog a dewis unigolion ar gyfer y gwahanol lefelau sydd ar gael trwy'r LDP, gyda phwyslais penodol ar ystyried pa lefel a fyddai'n briodol i ba aelodau staff. Mae'r gwaith ymchwil hwn yn awgrymu y gallai fod angen o hyd i resymoli systemau a phrosesau er mwyn

hwyluso'r broses ffurfiol o annog a dewis unigolion i gymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth. Roedd rhai staff a rheolwyr llinell yn gallu cyfeirio at enillion tymor hir ymagwedd y cyngor at gyfathrebu ac annog cyfranogiad yn y ddarpariaeth arweinyddiaeth a galluogi newid diwylliant.

Bu'n weledigaeth tymor hir ynglŷn ag annog gwirfoddolwyr yn hytrach na chonsgriptio, mae'n rhaid i chi wneud hyn... Er ei bod yn cymryd mwy o amser, rwy'n credu mai dyna'r ffordd iawn o fynd ati. Yn y modd hwnnw, mae'n cael ei ymsefydlu'n fwy cadarn ac rydych yn datblygu'r diwylliant y mae'n treiddio iddo yn fwy naturiol na phetai cyfarwyddyd yn dod o'r brig sy'n dweud, 'dyma sut bydd pethau'n cael eu gwneud bellach'. Mae'n bwysig adeiladu o'r gwaelod i fyny, a bod ar agor i bawb...

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.96 Fodd bynnag, nodwyd y gallai diffyg ymagwedd ffurfiol a strwythuredig at ddewis a datblygu arweinwyr y dyfodol arwain at anghysondebau a gwahaniaethau ar draws meysydd gwasanaeth. Roedd staff yn cydnabod bod rôl rheolwyr llinell yn allweddol i alluogi ymagwedd dryloyw a chyson at ddatblygu arweinyddiaeth.

Clywais amdano oherwydd bod y pethau hyn yn cael eu cyhoeddi ar y fewnrwyd ac mewn negeseuon e-bost at bawb, a gofynnais i'm rheolwr llinell ar y pryd a gawn i ei ddilyn. Dyna un o'r gwendidau, yn fy marn i, oherwydd ei fod yn dibynnu ar reolwyr llinell yn 'caniatáu' [*rhoddodd arwydd dyfynodau*] i'w staff ddilyn yr hyfforddiant.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.97 Disgrifiodd cynrychiolwyr AD broses ymgeisio a oedd yn angenrheidiol i helpu i ddewis unigolion i gymryd rhan mewn hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth. Pwysleisiodd gweithwyr AD proffesiynol bwysigrwydd ystyried y lefel, yr addasrwydd a'r cymhelliad dros fanteisio ar gyfleoedd datblygu, yn ogystal â'r systemau ategol sydd ar waith i neilltuo digon o amser a chapasiti i ymgymryd â'r hyfforddiant a'i gymhwyso.

Byddem yn edrych ar eu rôl bresennol, y lefel maen nhw'n gweithio arni, beth yw eu dyheadau. Byddem yn edrych ar eu cymhelliad. Yn gyffredinol, byddem yn edrych ar eu cymhelliad dros eisiau dysgu.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Powys

- 4.98 Fodd bynnag, ymhlith staff, gallai'r canfyddiad o ddiffyg ymagwedd gorfforaethol at ddewis unigolion ar gyfer hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth adael gormod o le i gamgymeriadau o ran yr ymwybyddiaeth o gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth, eu haddasrwydd a'r canlyniadau dysgu a fwriedir. Mae'r gwaith ymchwil hwn yn awgrymu y gallai fod angen ystyried y nodweddion hyn ymhellach.

Mae'n bosibl fy mod wedi camddeall, ond nid oedd yn gwbl eglur. Sut ydych chi'n ymuno â'r rhaglen dalent honno, pwy sy'n cael eu dewis, i ble y gallai eich tywys, beth yw'r prosesau sy'n gysylltiedig?

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.99 Fe allai hefyd ddibynnu ar gymhelliad, gallu a chapasiti staff i wneud hunanasesiad cywir o'u sgiliau presennol a'u potensial i arwain.

Mae'r [*ddarpariaeth Datblygu Arweinyddiaeth*] yn bwynt darganfod yn hytrach na chynnig penodol sy'n datgan 'mae hyn ar gael i chi'.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.100 O ran datblygiad proffesiynol parhaus, trosglwyddo gwybodaeth a chamu ymlaen, awgrymodd yr adolygiad y gallai'r LDP gael ei hintegreiddio i lwybrau datblygu'r rhai sydd eisiau symud ymlaen i reoli, a'i hystyried yn rhagflaenydd i ddyrchafiad. Argymhellwyd y dylid gwneud mwy i hyrwyddo a chynnig gwybodaeth am y ddarpariaeth sydd ar gael i gyfranogwyr i'w helpu i drosglwyddo gwybodaeth yn dilyn yr LDP, fel setiau dysgu gweithredol, er mwyn hwyluso'r newid diwylliannol sy'n ofynnol i gefnogi datblygiad proffesiynol parhaus. Ystyriwyd bod hyfforddi'n werthfawr iawn ond bod angen ei hyrwyddo a'i egluro ymhellach o ran y canlyniadau y gallai cyfranogwyr ddisgwyl eu cyflawni.

- 4.101 Yn ogystal, amlygodd yr adolygiad interim nifer o ffactorau y mae tystiolaeth yn awgrymu y mae angen iddynt fod ar waith i gyflawni newid diwylliannol. Teimlwyd bod angen cynnal dadansoddiad amgylcheddol i amlygu'r newidiadau a allai fod yn angenrheidiol i alluogi diwylliant cefnogol i feithrin agweddau ac ymddygiadau arweinyddiaeth dymunol. Tynnodd yr adolygiad sylw at nifer o agweddau i'w hystyried mewn dadansoddiad amgylcheddol, ac argymhellodd fod y Cyngor yn dechrau deall cymhelliad a gallu personol arweinwyr unigol i ymwneud â datblygu arweinyddiaeth, a'r rôl y mae ffactorau sefydliadol a strwythurol yn ei chyflawni wrth ddylanwadu ar yr agweddau a'r ymddygiadau hyn. Fel y cyfryw, awgrymodd y dylai unigolion sy'n dal swyddi neu'n meddu ar sgiliau sy'n golygu y gallent

ddylanwadu ar farn yn y Cyngor gymryd rhan mewn gweithgareddau LDP. Awgrymodd yr adolygiad hefyd y dylid cyflwyno strwythur gwobrwyo sy'n gysylltiedig â chymryd rhan yn yr LDP i gymell pobl i ymwneud â'r LDP ymhellach.

Profiadau o gymryd rhan yn y ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

- 4.102 Yn ôl gweithwyr AD proffesiynol, yr hyn a oedd yn allweddol i weithredu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth yng Nghyngor Sir Powys, a galluogi pobl i gymryd rhan ynddi, oedd yr ymagwedd at glustnodi cyllideb ganolog ar gyfer hyfforddiant arwain a rheoli sy'n cael ei thynnu'n gyfartal o gyllidebau adrannol. Fodd bynnag, roedd arwyddion y gallai fod angen i ddarpariaeth ariannol neu ffynonellau ariannol gwahanol fod ar gael i sicrhau cynaliadwyedd hyfforddiant arwain a rheoli i fodloni anghenion y gweithlu presennol. Awgrymwyd y gallai fod angen taro cydbwysedd rhwng darparu cyllid a chymorth i ddenu talent newydd, megis trwy gynlluniau prentisiaethau a darpariaeth i gefnogi datblygiad tymor hir staff presennol.

Yn yr hinsawdd ariannol bresennol mewn awdurdodau lleol, mae angen i mi wario arian yn ddarbodus ac rwy'n credu bod angen i ni edrych ar sut y gellir defnyddio cyllid ardollau i hyfforddi ac uwchsgilio ein staff presennol.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Powys

- 4.103 Cyfeiriodd cynrychiolwyr AD yn gyson at fuddion gallu cydweithio â'r darparwr hyfforddwr dan gontract i deilwra'r ddarpariaeth a'r gyfres o gymwysterau i weddu i anghenion eu gweithlu a'u hamgylchedd proffesiynol. Fodd bynnag, dywedodd gweithwyr AD proffesiynol a staff fod polisïau a gweithdrefnau AD cyfyngol yn rhwystro rhag cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth.

Mae angen bod yn hyblyg ac yn greadigol i roi'r lle i bobl dyfu, ar yr un pryd â chael polisïau a gweithdrefnau AD caeth. Rwy'n credu bod ychydig o densiwn rhwng y ddau beth yna.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.104 Roedd y ffactorau a nodwyd gan staff a rheolwyr llinell fel rhai a oedd yn galluogi ac yn rhwystro cymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth yn debyg i'r rhai a nodwyd mewn awdurdodau lleol eraill. Y ffactor galluogol a grybwyllwyd amlaf gan staff oedd agwedd rheolwr llinell unigolion ac i ba raddau yr oedd yn gallu hyrwyddo neu fodelu gwerth datblygu arweinyddiaeth. Y prif rwystro a oedd yn

wynebu rheolwyr llinell o ran galluogi staff i fanteisio ar gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth oedd creu digon o gapasiti yn y tîm i reoli effeithiau tymor byr cymryd rhan mewn hyfforddiant ar weithrediadau dydd i ddydd. Adleisiwyd y canfyddiad hwn ymhlith staff a gyflogwyd gan Fwrdd Iechyd Addysgu Powys.

O ran tîm bach, y mae ei holl aelodau'n allweddol i'w weithrediad, rwy'n credu bod caniatáu i bobl gael amser i ffwrdd i wneud yr hyfforddiant yn cael effaith y mae'n rhaid i weddill y tîm ymdopi â hi.

Rheolwr Llinell, Bwrdd Iechyd Addysgu Powys

- 4.105 Oherwydd yr ystyriwyd nad oedd proses ddethol gorfforaethol dryloyw ar waith, roedd yn ymddangos bod capasiti'n ffactor allweddol a oedd yn dylanwadu ar ganfyddiadau staff ynglŷn ag argaeledd a hygyrchedd cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth. Gallai digon o gapasiti fod yn allweddol i ddarparu cyfle a dewis cyfartal.

Yna rwy'n cael fy nghyhuddo o fod ychydig yn... beth oedd y gair? Ni allaf gofio'r term yn awr, nid ffafriaeth, ond rydych yn treulio mwy o amser gyda'r unigolyn hwn nag yr ydych yn ei dreulio gyda fi, ac fe ddylech chi drin pawb yr un fath.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.106 Ystyriwyd bod y cymorth a roddir gan reolwyr llinell yn ystod ac yn dilyn cyfranogiad staff mewn darpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn allweddol i gynnal diwylliant dysgu lle gallai staff roi eu sgiliau ar waith. Mae data'n awgrymu y gallai 'hyrwyddwyr' datblygu arweinyddiaeth cefnogol a dylanwadol helpu i gynnal y seilwaith a'r cymorth sy'n angenrheidiol i ychwanegu at yr hyn y mae staff yn ei ddysgu trwy gymryd rhan mewn hyfforddiant ffurfiol. Dywedodd nifer o reolwyr llinell eu bod yn chwarae rôl allweddol wrth fodelu'r gwerthoedd a'r ymddygiadau arweinyddiaeth y gellid eu cyflawni trwy ddatblygu arweinyddiaeth ac annog eraill i anelu at swyddi tebyg.

Mae gennyf rôl bwysig iawn i'w chwarae o ran dangos esiampl, gan annog datblygu arweinyddiaeth a thalent ar draws y tîm cyfan.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.107 Nodwyd bod rheolwyr llinell blaenorol a oedd wedi arddangos y gwerthoedd a'r ymddygiadau hyn wedi dylanwadu ar safbwyntiau cadarnhaol y rheolwyr llinell hyn ynglŷn â datblygu arweinyddiaeth. Yn fwy cyffredinol, roedd rheolwyr llinell yn

credu bod perthnasoedd cadarnhaol a chefnogol â rheolwyr llinell blaenorol a oedd wedi hyrwyddo gwerth datblygu arweinyddiaeth a datblygiad proffesiynol parhaus, yn ffactor pwysig yn eu dilyniant gyrfaoel eu hunain ac yn dylanwadu ar eu canfyddiadau o'u rôl fel rheolwyr llinell.

Roedd gennyf ddau reolwr gwych a oedd wedi cychwyn y broses hon i mi a'm hannog i'w dilyn. Rwyf wedi ceisio efelychu'r ffordd yr oedden nhw wedi fy annog i a phobl eraill i'w wneud, a chefnogi pobl eraill i arwain ac uwchsgilio, ac felly rwyf wedi parhau â'r daith.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.108 Fodd bynnag, cyfeiriodd rhai aelodau staff at y risgiau a allai ddod i'r amlwg pan fydd arweinwyr a rheolwyr dylanwadol yn gadael y tîm neu'r sefydliad ac yn ysgogi newidiadau o ran ffocws a momentwm y tîm.

Pan adawodd [y rheolwr llinell], fe ddiflannodd y cymorth, fe ddechreuodd chwalu ychydig – collwyd diddordeb.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.109 Dywedodd rhai rheolwyr llinell fod y strwythur rheoli yr oeddent yn rhan ohono ac a oedd yn eu cynorthwyo yn cyfrannu at eu helpu i gynllunio a chreu amgylchedd gweithio sy'n addas i ddysgu a datblygu ymhellach. Cydnabuwyd bod y ffyrdd y mae ffactorau rhyngbersonol yn croestorri â ffactorau amgylcheddol i greu ac ymsefydlu diwylliant dysgu a datblygu yn cyfrannu at sefydlu'r agweddau a'r ymddygiadau sy'n cael eu gwerthfawrogi gan fwyafrif y rheolwyr llinell ac aelodau staff fel ei gilydd.

Ie, bu'n eithaf hawdd ei wneud, oherwydd fy mod i mewn sefyllfa lle mae gennyf ryddid i'w wneud. Rwy'n rheoli fy nhîm ac mae gennyf reolwr llinell, ond nid yw fy rheolwr llinell yn microreoli unrhyw beth, felly fi sy'n penderfynu sut i ddefnyddio fy sgiliau arweinyddiaeth a sut i ddatblygu fy nhîm, i bob pwrpas. Ac rwy'n credu ei fod yn ymwneud yn fwy â sut rwyf yn trosglwyddo'r hyn yr wyf wedi'i ddysgu i bobl eraill, ac yn helpu aelodau'r tîm i'w datblygu eu hunain.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.110 Fodd bynnag, roedd rhai arwyddion yn y data o gyfweiliadau â rheolwyr llinell a staff y gallai fod angen darparu strwythur sefydliadol a phrosesau ffurfiol i gefnogi'r broses o gymhwyso a throsglwyddo sgiliau a gwybodaeth arweinyddiaeth.

Mynegwyd safbwyntiau gwahanol ynglŷn â'r fframweithiau a'r cymorth posibl a allai fod yn angenrheidiol i annog newid arferion ar ôl cymryd rhan mewn hyfforddiant ffurfiol, a phwy ddylai fod yn gyfrifol am bennu'r canlyniadau a fwriedir o gymryd rhan mewn elfennau amrywiol o'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth.

Rwy'n credu y gallem ni fod ychydig yn fwy penodol ynglŷn â'r hyn rydym ni'n ei ddisgwyl, ac y dylai gael ei hunanreoli'n fwy, hynny yw bod unigolion yn dewis p'un ai gwneud y newidiadau hynny a'u rhoi ar waith. Rwy'n credu y dylem ni fod yn defnyddio'r buddsoddiad; o ystyried y buddsoddiad rydym wedi'i gael, dylem fod yn fwy eglur o lawer o ran ein disgwyliadau o'r unigolion hynny. Mae'n fuddsoddiad enfawr.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

Canlyniadau ac effaith y ddarpariaeth datblygu talent ac arweinyddiaeth

- 4.111 Un o'r canlyniadau yr oedd mwyafrif y staff a'r rheolwyr llinell yn cytuno arno oedd ailgyfeirio pwyslais unigolion o ran eu perthynas â nhw eu hunain a phobl eraill. Roedd rheolwyr llinell a staff, fel ei gilydd, yn gwerthfawrogi pwyslais yr hyfforddiant ar agweddau emosiynol a pherthynol arwain a rheoli. Cyfeiriodd nifer o gyfranogwyr at ymagwedd yr hyfforddwr ac ansawdd y perthnasoedd a grëwyd yn ystod yr hyfforddiant. Y canlyniadau dysgu a datblygu a grybwyllwyd amlaf gan staff a rheolwyr llinell oedd mwy o hunanymwybyddiaeth, sgiliau gwell o ran cyfathrebu a datblygu perthynas, gallu gwell i reoli sgysiau anodd ac ymgymryd â rheoli perfformiad effeithiol, a thuedd uwch i geisio safbwyntiau gwahanol o'r tu allan i'w maes cyfrifoldeb uniongyrchol i ddatrys problemau. Dywedodd un rheolwr llinell fod ei safbwyntiau ynglŷn â'r hyn a ddylai fod yn rhan o ddiffiniad o arweinyddiaeth effeithiol wedi newid i gynnwys gwerthoedd ac ymddygiadau.

Cyn gwneud yr ILM 7, ni fuaswn wedi ystyried gwerthoedd ac ymddygiadau yn rhan bwysig o arweinyddiaeth [...] Bellach, rwy'n credu eu bod yn allweddol.

Rheolwr Llinell, Bwrdd Iechyd Addysgu Powys

- 4.112 Dywedodd nifer o reolwyr llinell fod yr hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth wedi helpu i ddatblygu'r deallusrwydd, yr iaith a'r ddealltwriaeth emosiynol i gymhwyso prosesau rheoli'n fwy effeithiol.

Rwy'n credu bod yr hyfforddiant wedi rhoi naratif newydd i fi, ac iddyn nhw, i gael y sgysiaau anodd hynny. Hynny yw, i godi'r pwnc mewn ffordd ychydig yn wahanol ac edrych ar bethau o safbwynt ychydig yn wahanol.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.113 Un o'r canlyniadau dysgu a datblygu a werthfawrogwyd yn fawr gan staff a rheolwyr llinell oedd cryfder ac amrywiaeth y perthnasoedd yr oeddent wedi'u ffurfio ag eraill o ganlyniad i gymryd rhan yn yr hyfforddiant.

Rwy'n credu mai un o'r prif fuddion annisgwyl oedd gweithio gyda phobl o wahanol feysydd gwasanaeth ar draws y sefydliad a datblygu perthnasoedd â nhw. Gan ein bod ni'n gweithio mewn partneriaeth â'r bwrdd iechyd hefyd, rwyf wedi dod i adnabod pobl na fuaswn wedi eu hadnabod fel arall.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.114 Mynegwyd safbwyntiau cymysg ynglŷn ag effeithiolrwydd dysgu gweithredol fel offeryn i gyflawni canlyniadau penodol, fel datrys problemau, ond roedd arwyddion bod rhai yn gallu dwyn cysylltiadau rhwng egwyddorion dysgu gweithredol a'r gwerthoedd a'r ymddygiadau y gallai hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth geisio eu hymsefydlu.

Nid wyf yn dda iawn am ddysgu gweithredol – roedd hynny'n brofiad newydd i mi ac fe'i cefais yn anodd [...] Rwy'n ddatryswr problemau, a byddwn yn cyflwyno problem gan obeithio y byddwn yn ei thrafod ac yn penderfynu ar ffordd o weithredu erbyn diwedd y sesiwn. Ond rwy'n credu mai un o'r pethau yr wyf wedi'u dysgu yw na allwch ddatrys popeth.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.115 I rai, roedd yn ymddangos bod grwpiau dysgu gweithredol wedi rhoi cyfleoedd i staff ymdrin â materion diwylliannol neu feysydd diddordeb mewn man diogel lle y gallai'r cyfranogwyr greu perthnasoedd a rhwydweithiau cefnogol ac archwilio sut y gallai nodweddion dynameg grŵp gefnogol a chynhyrchiol gael eu trawsosod i'r amgylchedd gwaith ehangach.

Mae grŵp bach ohonom sydd wedi bod yn sôn am sefydlu set dysgu gweithredol i fenywod ac archwilio'r ddynameg benodol o sut y gallwn ni, fel grŵp o fenywod, greu ymdeimlad o undod a'n cefnogi ein gilydd fel grŵp o arweinwyr. Felly, rydym

wedi trefnu cyfarfod i ystyried hynny. Wedyn, rydych yn dechrau datblygu rhwydweithiau cydgefnogol.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.116 Roedd y rhai a siaradodd yn gadarnhaol ynglŷn â dysgu gweithredol yn tueddu i amlygu cysylltiadau rhyngddo ag ymagweddau hyfforddi. Roeddent o'r farn bod dysgu gweithredol yn fforwm diogel i ymarfer sgiliau, defnyddio sgiliau meddwl yn fyfyrionol a chael gwahanol safbwyntiau ar heriau.

Bu'n fwy defnyddiol wrth helpu pobl eraill â'u problemau. Rwyf wedi cyflwyno rhai materion iddynt, ond yn gyffredinol, rwy'n credu fy mod i wedi helpu mwy gyda materion pobl eraill. Mae'n debyg i hyfforddi mewn rhai ffyrdd. Ond hyfforddi grŵp, dybiwn i.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.117 Roedd tystiolaeth ymhlith staff a rheolwyr llinell o effeithiau cadarnhaol uwchsgilio unigolion i ddefnyddio ymagwedd hyfforddi at arwain a rheoli. Roedd rheolwyr llinell yn tueddu i ddweud bod staff yn fwy tebygol o gymryd cyfrifoldeb o dasgau, ffurfio datrysiadau a defnyddio eu menter i weithredu gwelliannau a newidiadau.

Mae'n ymwneud â chymryd cyfrifoldeb am dasgau. Felly os oes newidiadau, neu os oes prosesau maen nhw wedi'u gwneud, byddant yn cymryd cyfrifoldeb amdanynt ac yn ffurfio'r ateb yn gyntaf. Ac yna dweud ai dyma'r ffordd y gallwn ni ei wneud yn awr, ac maen nhw eisoes wedi'i wneud, maen nhw wedi'i gymryd a dweud – dyna chi. Bellach, yn hytrach na bod angen i mi godi pethau, maen nhw'n herio'r pethau rydym yn ei wneud ac yn eu gwneud yn fwy effeithlon neu'n gwneud pethau'n well neu'n cael gwared ar brosesau. Ac mae'n eithaf da oherwydd bod rhaid i chi reoli'ch amser yn dda wrth i'r gweithlu leihau.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.118 Cyfeiriodd staff at fuddion hyfforddi hefyd, a dywedodd rhai ohonynt fod hyfforddi'n allweddol i gynyddu eu hyder a'u hunaneffeithiolrwydd o fewn strwythur perthynas reoli gefnogol.

Canfûm ei fod yn ymwneud yn fwy â'm [rheolwr llinell] yn fy herio i ddechrau meddwl amdano fy hun. Felly, roedd yn ymwneud yn fwy â'm galluogi i wneud pethau. I feddu ar yr hyder i wneud penderfyniadau sydd o fewn cwrdd fy rôl. A

[...] heb feddwl bod rhaid i mi fynd i fyny'r gadwyn reoli i gael ateb, felly gallaf gael annibyniaeth yn fy rôl, felly llawer o gymorth.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.119 Disgrifiodd nifer o aelodau staff sut oeddent yn gallu buddsoddi gwerth yn eu rolau presennol a throsi ymdeimlad newydd o hyder a hunan-gred yn gymhelliad i fynd i'r afael â heriau newydd. Awgrymodd un aelod o staff fod cymryd rhan mewn hyfforddiant datblygu arweinyddiaeth wedi ei alluogi i werthfawrogi'r profiad yr oedd wedi'i gael trwy ei rôl, i'r graddau ei fod yn credu ei fod yn ddigonol i geisio cyfleoedd newydd.

Rwy'n credu ei fod wedi rhoi'r hyder i mi fynd am ddyrchafiadau; mae wedi gwneud i mi werthfawrogi fy hun fel gwasanaeth cymorth oherwydd rydych chi'n aml yn canolbwyntio ar bwysigrwydd gwasanaethau rheng flaen, ond rwy'n credu ei fod wedi gwneud i mi gamu'n ôl a meddwl, wel, weithiau efallai nad yw gwasanaethau rheng flaen yn gallu gweithredu heb y cymorth swyddfa gefn.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

Cynlluniau a dyheadau gyrfaol ar gyfer y dyfodol

- 4.120 Awgrymodd rhai aelodau staff a rheolwyr llinell y gallai fod angen i'r cyngor ddarparu fframwaith mwy ffurfiol yn dilyn y rhaglen datblygu arweinyddiaeth i hwyluso'r broses o roi'r hyn a ddysgwyd ar waith. Awgrymwyd y byddai mwy o gymorth i barhau i ddefnyddio'r sgiliau a ddatblygwyd yn fuddiol.

Mae pobl yn ffurfio cysylltiadau eithaf cryf ar y cwrs [datblygu dysgu] ac, yn gyffredinol, maen nhw'n dweud, gadewch i ni gwrdd, ond nid oes unrhyw beth yn digwydd. Rwy'n credu bod rhai o'r cyfleoedd rhwydweithio cryf iawn yn cael eu colli. Rwy'n credu efallai bod angen cynnwys sesiwn ddilynol yn fwy ffurfiol, boed hynny'n chwe mis ar ôl y cwrs neu rywbeth tebyg, i ddod â phobl yn ôl nid yn unig i ailsefydlu'r rhwydwaith ond hefyd i rannu'r hyn maen nhw wedi'i ddysgu trwy weithredu eu sgiliau newydd yn y gweithle. Rwyf wastad wedi teimlo bod hynny'n gyfle a gollwyd.

Rheolwr Llinell, Bwrdd Iechyd Addysgu Powys

- 4.121 Ar ôl cymryd rhan mewn hyfforddiant, roedd tystiolaeth fod rhai aelodau staff yn ei chael hi'n anodd cwblhau'r aseiniadau sy'n angenrheidiol i sicrhau cymhwyster cydnabyddedig a chael mynediad at gyfleoedd datblygiad proffesiynol parhaus.

Nodwyd y rhwystrau hyn gan weithwyr AD proffesiynol, a oedd yn cydnabod cyfraddau uchel o adael cyn gorffen yn flaenorol ymhlith y rhai a oedd wedi cwblhau hyfforddiant ond heb sicrhau'r cymhwyster, ac felly cyfleoedd pellach i gymhwyso'r sgiliau mewn sefyllfa ffurfiol. Mae'n bosibl nad yw'r rhan fedrus iawn hon o'r gweithlu yn cael ei defnyddio i'w llawn botensial, sy'n golygu bod enillion cynyddu capasiti yn y sefydliad yn cael eu colli, o bosibl. Awgrymodd rhai y gallai fod angen i gymorth i barhau ag aseiniadau perthnasol a chyfleoedd i roi'r hyn a ddysgwyd ar waith gael eu darparu'n ganolog er mwyn clustnodi amser a lle i staff a rheolwyr llinell barhau i ddysgu.

Rwy'n credu y dylai fod mwy o ymgysylltiad ar ôl y broses, fwy na thebyg, neu fel arall [...] os ydych yn mynd ar unrhyw gwrs hyfforddi neu ddatblygu ond nid ydych yn ei roi ar waith wedi hynny, byddwch yn dychwelyd yn naturiol i'ch hen arferion [...] Felly, o ran yr ILM 5, rwy'n credu ei bod yn bwysig bod y set dysgu gweithredol a ddeilliodd ohono yn parhau. Nid wyf yn gwybod beth yw'r ateb, oherwydd rwy'n credu bod rhaid i reolwyr llinell barhau i adolygu sut maen nhw arni. Ond nid wyf yn credu bod diwylliant o wneud hynny. Ac nid oes gofyniad i bobl ei wneud, ac os nad oes gofyniad, ni fydd pobl yn ei wneud, yn gyffredinol.

Aelod o staff, Cyngor Sir Powys

- 4.122 Awgrymodd rhai rheolwyr llinell efallai nad yw'r broses Datblygu ac Adolygu Personol yn cael ei chymhwyso'n gyson neu mewn ffyrdd sy'n ategu ymagwedd y cyngor at ddatblygu arweinyddiaeth. Roedd nifer o aelodau staff wedi cael gwybodaeth am gyfleoedd datblygu arweinyddiaeth trwy amryw sianeli, gan gynnwys, ond nid yn gyson, sgysiau â'u rheolwr llinell, y broses adolygu perfformiad, trwy siarad â chymheiriaid a chyfathrebu strategol ehangach. Gallai'r ffaith nad oes proses ddethol ffurfiol a gymhwysir yn gyson ar gyfer datblygu arweinyddiaeth ddylanwadu ar ganfyddiadau rhai aelodau staff, sy'n credu bod agwedd rheolwyr llinell at ddatblygu neu gredoau a thybiaethau mwy mympwyol yn ffurfio penderfyniadau ynglŷn â dewis staff ar gyfer cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth.

Rwy'n credu mai dyna un o'r prif broblemau, mewn gwirionedd. Hynny yw, ei fod yn dibynnu ar reolwr llinell yn 'caniatáu' [mewn dyfynodau] i'w staff fynd ar yr hyfforddiant, oherwydd fe all ddweud na.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.123 Gallai tybiaethau ynglŷn â'r effaith y gallai datblygu ei chael ar gynllunio ar gyfer olyniaeth bennu gwahanol agweddau rheolwyr llinell at ddatblygu. Roedd arwyddion bod yr ymagwedd at weithredu ac annog cyfranogiad yn y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth wedi'i hysgogi i ryw raddau gan yr angen i fynd i'r afael â rhwystrau diwylliannol posibl rhag datblygu arweinyddiaeth.

Rwy'n credu ei fod yn gysyniad eithaf hen ffasiwn sy'n dal i fodoli yn niwylliant heddiw, sef bod rhai rheolwyr llinell sydd eisiau i bawb fod y tu ôl iddynt neu oddi tanynt, ac nad ydynt eisiau i unrhyw un siarad allan o'i le, fel petai. Rwy'n credu bod hynny'n broblem fawr mewn rhai rhannau, ac o ran rhai pobl... Mae'n rhaid i reolwyr llinell dderbyn y gallai rhai pobl gamu ymlaen i bethau gwell yn gyflymach na'u rheolwyr llinell, sy'n digwydd weithiau.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

- 4.124 Yn olaf, mynegodd nifer o reolwyr llinell yr angen am offer a phrosesau mwy cadarn i adnabod staff talentog. Unwaith eto, gallai'r angen i ddiffinio talent fod yn ffactor anfwriadol sy'n rhwystro unigolion rhag asesu eu potensial eu hunain neu botensial eu staff. Awgrymodd un rheolwr llinell y gallai meddwl yn strategol ynglŷn â rheoli talent fod yn culhau'r gronfa dalent a'r llwybrau gyrfaol posibl sydd ar gael i staff yn anfwriadol, yn hytrach na chanolbwyntio ar ddatblygu a phrofi cymwyseddau arwain a rheoli cyffredinol fel porth i gamu ymlaen.

Rwy'n credu y gallem ni fod yn well o lawer am sylwi ar dalent; er enghraifft, dywedwyd wrthyf mai fi oedd Mr Trafnidiaeth, ac os oes unrhyw un eisiau rhywbeth yn ymwneud â hynny maen nhw'n dod ataf i. Ond [...] byddai'n well o lawer gen i gael fy adnabod yn rheolwr da iawn. Ydych chi'n deall? Yn hytrach na chael fy ngwthio i mewn. Dyna beth rydym ni'n ei wneud. Rydym ni'n dyrchafu. Rydym ni'n dyrchafu penseiri, sy'n benseiri da iawn, yn rheolwyr. Ac nid ydynt yn rheolwyr cystal â phenseiri, yn ôl pob tebyg.

Rheolwr Llinell, Cyngor Sir Powys

Cyngor Sir Torfaen

- 4.125 Cafwyd y wybodaeth ganlynol o gyfweliad cwmpasu ag uwch arweinwyr yn Nhorfaen.
- 4.126 Cynhaliwyd trafodaethau ag uwch reolwyr a chynrychiolwyr AD yng Nghyngor Sir Torfaen. Mae'r astudiaeth achos yn amlygu profiadau uwch reolwyr o ymagweddau blaenorol at ddatblygu arweinyddiaeth a rheoli talent yng Nghyngor

Sir Torfaen ac ymhellach i ffwrdd, yn archwilio'r hyn sy'n rhwystro darpariaeth datblygu arweinyddiaeth ar hyn o bryd a'r hyn a allai ei galluogi yn y dyfodol, ac yn canolbwyntio ar ddyheadau'r Cyngor ar gyfer y dyfodol o ran datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent.

Sail resymegol, dyluniad a chanlyniadau bwriadedig y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a thalent

- 4.127 O ganlyniad i gyfyngiadau cyllidebol, nid oes rhaglen datblygu strwythuredig ar waith ar hyn o bryd i gefnogi datblygu arweinyddiaeth yng Nghyngor Sir Torfaen. Yn lle hynny, mae'r cyngor yn annog pwyslais ar ddatblygu arweinyddiaeth o fewn meysydd gwasanaeth unigol, a allai gynnwys cyfuniad o gymwysterau proffesiynol a chymryd rhan mewn rhaglenni datblygu arweinyddiaeth allanol lle y'u cefnogir gan angen busnes.
- 4.128 Mae ymagweddau blaenorol at ddatblygu arweinyddiaeth wedi cynnwys cynnig rhaglen MBA Arweinyddiaeth mewn Gwasanaethau Cyhoeddus (LIPS) achrededig, a ddilynwyd gan swyddogion ac aelodau'r awdurdod lleol a chydweithwyr o'r sector cyhoeddus yn yr heddlu, y gwasanaeth tân ac achub a'r gwasanaeth iechyd, a'r sector gwirfoddol. Darparwyd yr achrediad trwy Brifysgol Cymru y Drindod Dewi Sant (sef Coleg y Drindod Caerfyrddin bryd hynny). Prif nod y rhaglen oedd defnyddio ymagwedd ar y cyd at feithrin gallu arweinyddiaeth o fewn ac ar draws partneriaid sector cyhoeddus lleol i sicrhau ymagwedd a rennir at ddatrys problemau ac arloesi. Ystyriwyd bod yr ymagwedd ar y cyd hon at ddatrys problemau wedi arwain at ganlyniadau cadarnhaol o ran gwella gwasanaethau a hwyluso cyfleoedd rhwydweithio.

Roedd [y garfan] yn gweithio ar enghreifftiau amser real o faterion... fe wnaethant ymgymryd â phrosiect – amserau aros mamolaeth, rwy'n credu – ac wedi ei ystyried fel tîm a gwella gwasanaethau o ganlyniad iddo.

Uwch Reolwr, Torfaen

- 4.129 Er gwaethaf y llwyddiannau cychwynnol canfyddedig yr oedd cyfranogwyr yn eu priodoli i'r rhaglen LIPS, blaenoriaethwyd adnoddau ariannol cyfyngedig i helpu i ddarparu gwasanaethau cyhoeddus hanfodol, gan roi terfyn ar ddarpariaeth strwythuredig i gefnogi datblygu arweinyddiaeth.

Mae ein cynlluniau wedi'u cyfyngu gan yr adnoddau sydd gennym i'w cyflawni. A phetaem ni'n darparu rhaglen datblygu arweinyddiaeth, byddai angen adnoddau

allanol i'w darparu ac mae'n ddrud iawn. Nid oes gennym arian i wneud hynny, felly mae'n gyfyng-gyngor [...] Os oes angen i chi ariannu pecyn gofal i rywun sy'n fregus iawn, neu wario £20,000 ar gael MBA i rywun, byddwch yn ariannu'r gofal cymdeithasol. Dyna'r gwir amdani, mae arna'i ofn.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Torfaen

- 4.130 Ers i'r rhaglen LIPS ddod i ben, mae'r cymorth i ddatblygu capasiti a gallu arweinyddiaeth wedi'i ganolbwyntio'n bennaf ar yr haen reoli uchaf ac yn cynnwys sesiynau datblygu wedi'u bwriadu ar gyfer y cabinet a'r tîm arwain, a gyflwynir pan fo'r angen.

Ffactorau sy'n rhwystro ac yn galluogi'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent

- 4.131 Ystyriwyd mai'r prif rwystr rhag cynnig darpariaeth datblygu arweinyddiaeth strwythuredig ac achrededig oedd diffyg cyllid i gefnogi ei datblygiad a'i chynaliadwyedd. Roedd adnoddau cyfyngedig yn golygu bod angen canolbwyntio ar ddarparu gwasanaethau a pharhad gwasanaethau, yn hytrach nag ymagwedd strategol tymor hir at gynllunio'r gweithlu a chynllunio ar gyfer olyniaeth. Roedd y cyfweleion yn ymwybodol o ganlyniadau posibl y penderfyniadau gwario hyn, ac roeddent o'r farn bod diffyg buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth wedi arwain at ddiffyg canfyddedig o unigolion y disgrifiwyd eu bod yn barod i ymgymryd â rolau arwain yn y cyngor.

Rydym yn gweld canlyniad diffyg buddsoddi [mewn datblygu arweinyddiaeth], ac rwy'n siarad o brofiad, yn yr ystyr ei fod yn prinhaus. Rydym yn gweld llai o bobl sydd â'r gallu – a'r uchelgais, i ryw raddau – i symud i rolau arwain... Mae'n rhaid i ni chwilio'n allanol am ymgeiswyr – ar gyfer rolau Pennaeth Gwasanaeth yn arbennig – oherwydd nid oes gennym garfan o staff mewnol sydd wedi cael eu paratoi ac sy'n barod i ymgymryd â'r rolau hynny.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Torfaen

- 4.132 Ystyriwyd bod sail resymegol ac aeddfedrwydd y prosesau dethol sydd ar waith i amlygu talent a photensial yn rhwystr rhag gweithredu ymagwedd ffurfiol at reoli talent ac amlygu arweinwyr y dyfodol. Roedd y cyfweleion o'r farn bod bylchau yn y ffordd y mae'r system a'r prosesau presennol ar gyfer arfarnu perfformiad yn galluogi adnabod staff talentog sydd â photensial i arwain a chyfiawnhau buddsoddi yn eu datblygiad. Teimlwyd y gallai fod angen rhoi ystyriaeth bellach i

faterion cydraddoldeb ac amrywiaeth, a sut y gallent ddylanwadu ar ddethol a datblygu arweinwyr y dyfodol.

- 4.133 Teimlwyd, i ryw raddau, bod cydweithio'n anffurfiol ag awdurdodau lleol eraill a chyrrff sector cyhoeddus yn galluogi cyfleoedd datblygu proffesiynol. Cydnabwyd bod mentora anffurfiol eisoes yn digwydd yn y sector cyhoeddus ar lefel uwch arweinyddiaeth, ac yn enwedig yn achos menywod sy'n camu ymlaen neu'n bwriadu camu ymlaen i rolau uwch. Teimlwyd y gallai rhaglen neu fforwm ffurfiol a sefydlwyd i hwyluso'r broses o froceru perthnasoedd mentora ychwanegu gwerth at ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, o ran cydweithio â rhanddeiliaid a phartneriaid darparu posibl a fyddai'n gyfrifol am gyflwyno darpariaeth datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent, pwysleisiwyd y gallai cydweithio gael ei ystyried yn alluogwr dim ond pan fyddai adnoddau ac amodau eraill ar waith i sicrhau y gallai'r broses gael ei hariannu'n ddigonol a bod yr allbynnau wedi'u cynllunio a'u cynhyrchu ar y cyd, gan roi sylw arbennig i anghenion penodol y sefydliad.

Mae'n debyg ein bod ni i gyd yn yr un sefyllfa, ac nid yw dod at ein gilydd heb unrhyw arian rhyngom yn datrys y broblem. Gallwn gydweithio, ond os nad oes gennym adnoddau i gydweithio...ac rydym oll yn yr un sefyllfa ac yn siarad am gydweithio yn y pen draw, nid dim ond o safbwynt datblygu arweinyddiaeth neu safbwynt datblygu yn gyffredinol, ond nid oes arian i allu darparu unrhyw beth ystyrlon ar draws y llywodraeth.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Torfaen

Dros y blynyddoedd, rydym wedi cael cynigion gan Academi, a adwaenwyd gynt fel Rheoli Gwasanaethau Cyhoeddus Cymru (PSMW), ond roedd bron yn cynnig rhywbeth yr oeddem eisoes wedi'i roi ar waith ein hunain. Pan oedd gennym fwy o arian, roedd gennym amrywiaeth o raglenni [...] ac yna byddai PSMW yn cynnig rhywbeth i ni yr oedd wedi'i greu heb lawer o ddeialog â llywodraeth leol ynglŷn â'n hanghenion.

Cynrychiolydd AD, Cyngor Sir Torfaen

- 4.134 Ystyriwyd bod arbenigedd prifysgolion yn galluogi cynllunio a gweithredu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth, ond teimlwyd bod cyllid cyfyngedig wedi llesteirio twf perthnasoedd blaenorol â'r byd academiaidd a oedd wedi cael eu hwyluso mewn partneriaeth â CLILC.

5. Trafodaeth

- 5.1 Mae'r rhan hon o'r adroddiad yn cyfodod canfyddiadau allweddol y brif ymchwil â data a gafwyd o gyfweiliad lled-strwythuredig gyda chynrychiolydd o Swyddfa Archwilio Cymru, sef corff gwarchod y sector cyhoeddus yng Nghymru, er mwyn gwneud rhai dehongliadau ynglŷn â datblygu arfer da ym maes datblygu arweinyddiaeth a rheoli talent. Mae Swyddfa Archwilio Cymru yn hwyluso'r Gyfnewidfa Arfer Da, sef cyfres o ddigwyddiadau dysgu a rennir, rhad ac am ddim ledled Cymru y bwriedir iddynt hyrwyddo arfer da a chydweithredu o fewn a rhwng sefydliadau'r sector cyhoeddus a'r rhai sy'n gyfrifol am ddarparu gwasanaethau cyhoeddus.
- 5.2 Mae'n bwysig nodi bod y canfyddiadau hyn wedi'u seilio ar safbwyntiau trawstoriad bach o staff mewn tri awdurdod lleol sydd wedi defnyddio ymagweddau gwahanol at gynllunio a gweithredu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth, ac un awdurdod lleol sy'n gobeithio rhoi darpariaeth datblygu arweinyddiaeth ar waith yn y dyfodol, ond nad yw'n cynnig un ar hyn o bryd.
- 5.3 Gwnaed ymdrech i samplu trawstoriad eang o weithwyr, ond mae'n bwysig cydnabod y potensial am duedd wrth ddethol yn yr astudiaeth oherwydd ei bod yn bosibl bod y rhai sydd wedi cymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth, ac sydd felly'n fwy tebygol o fod â barn gadarnhaol am ddatblygu arweinyddiaeth, yn fwy tebygol o fod wedi gwirfoddoli ar gyfer yr astudiaeth. Fodd bynnag, yn achos yr astudiaeth hon, mae pobl sydd wedi cymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth mewn sefyllfa well i rannu eu safbwyntiau gwybodus a'u profiadau er mwyn rhoi data empirig cyfoethog i ni fel y gallwn gael dealltwriaeth well o gwmpas, canlyniadau ac effaith bosibl y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth mewn lleoliadau llywodraeth leol.
- 5.4 Er na ddylai'r canfyddiadau hyn gael eu cyffredinoli y tu hwnt i'r sampl hon, maent yn darparu data manwl a chyfoethog ynglŷn â chanfyddiadau, safbwyntiau a phrofiadau o ddatblygu arweinyddiaeth ymhlith staff ar amryw haenau rheoli o fewn awdurdodau lleol sydd wedi defnyddio ymagweddau amrywiol at weithredu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth. Cryfder yr astudiaethau achos hyn yw eu bod yn rhoi disgrifiadau cyfannol, penodol i gyd-destun ac empirig gyfoethog o'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth sydd wedi cael ei rhoi ar waith mewn gwahanol awdurdodau lleol. Y bwriad yw y byddant yn darparu data cyfoethog i

Academi Cymru ac awdurdodau lleol er mwyn iddynt brofi damcaniaethau ac ymagweddau sy'n ymwneud â datblygu arweinyddiaeth.

Arweinyddiaeth sefyllfaol yng nghyd-destun presennol cyni

- 5.5 O ystyried y cyd-destun ariannol presennol y mae awdurdodau lleol yn darparu gwasanaethau cyhoeddus ynddo, gellid dadlau ei bod yn naturiol i arweinwyr sector cyhoeddus ddweud mai un o sbardunwyr allweddol cynllunio a gweithredu rhaglenni datblygu arweinyddiaeth yw diogelu at y dyfodol. Roedd yr holl uwch arweinwyr a gyfwelwyd yn ystod y gwaith ymchwil hwn yn cysylltu datblygu arweinyddiaeth, i ryw raddau, â chapasiti a gallu sefydliadol i sbarduno newid a thrawsffurfio. Fodd bynnag, roedd y graddau yr oedd rheolwyr llinell a staff yn gallu mynegi'r ffyrdd yr oedd y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn eu hawdurdod lleol yn deillio o'r amodau a'r sbardunwyr allanol hyn ac yn ymateb priodol iddynt, yn fwy cyfyngedig.
- 5.6 Cyfeiriodd rheolwyr llinell a staff yn eithaf cyson at bwysigrwydd galluogi a grymuso staff i ddeall strategaeth ac amcanion tymor hir y sefydliad, a chysylltu cynnwys a chanlyniadau bwriadedig y ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn benodol â'r weledigaeth a rennir a'r nodau. Mae'r dystiolaeth yn awgrymu y gallai darparu un heb y llall, neu fethu â chysylltu gweithgareddau, llwybrau a chanlyniadau datblygu arweinyddiaeth yn eglur â strategaeth sefydliadol, fod yn rhwystr rhag ymsefydlu'r diwylliant dysgu hunangyfeiriedig y mae sefydliadau'n dweud eu bod eisiau ei feithrin. Yn yr astudiaethau achos hyn, hyd yn oed yn y sefydliad a oedd wedi mabwysiadu model datblygu arweinyddiaeth cyfranogol a arweinir gan staff, mae'n ymddangos bod angen canfyddedig i leoli a mynegi'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth o fewn fframwaith strategol ehangach, lle y gall ei gweithgareddau, ei hallbynnau a'i chanlyniadau gael eu holrhain yn benodol i nodau sefydliadol.
- 5.7 Mynegodd nifer sylweddol o staff ddymuniad i'r gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth a gynigir gael eu cydlynu a'u hintegreiddio'n fwy ac, mewn rhai achosion, eu dilysu'n allanol. Roedd staff eisiau gallu amlygu eu pwynt mynediad priodol i ddatblygu arweinyddiaeth yn eglur, deall sut oedd eu dysgu a'u profiad blaenorol yn berthnasol i'r gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth o'u dewis ac yn cyfrannu atynt, a chynllunio'r canlyniadau yr oeddent eisiau eu cyflawni. Roedd rhai aelodau staff, yn enwedig ym Mro Morgannwg, o'r farn bod angen mwy o ddewis o ran cyfuno neu symud ymlaen i ddysgu achrededig allanol i gyflawni eu

nodau. Yn ogystal, roedd staff eisiau gallu cael mynediad at wybodaeth, cyngor ac arweiniad ynglŷn â'r cwestiynau hyn mewn perthynas â'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth trwy ddau brif gyfrwng; trwy berthynas gydgefnogol a blaengar â'u rheolwr llinell, a thrwy weithlu dysgu a datblygu gwybodus a diduedd sydd wedi'i hyfforddi i helpu unigolion i lywio a gwneud penderfyniadau am lwybrau trwy'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth ac ychwanegiadau allanol ati.

- 5.8 O ran yr astudiaethau achos a amlygwyd yn y gwaith ymchwil hwn, mae tystiolaeth sy'n awgrymu bod staff mewn sampl fach o feysydd gwasanaeth a haenau rheoli yng Nghyngor Sir Gwynedd yn well am fynegi ac amlygu'r fframwaith strategol, y nodau a'r canlyniadau a ddisgwylir o'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn gyson. Roedd rheolwyr llinell a staff yn gallu amlygu'r gwahanol rannau o'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth, y rhannau o'r gweithlu yr oeddent wedi'u hanelu atynt a chanlyniadau bwriadedig gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth yn well. Mae'n ymddangos bod Ffordd Gwynedd yn gyfrwng cyfathrebu effeithiol o ledaenu negeseuon sy'n fwy cyson yn gyffredinol am yr ymagwedd at ddatblygu arweinyddiaeth o fewn y cyngor a'r tu hwnt iddo, a allai gynnwys rhanddeiliaid allanol a dinasyddion, o bosibl. Mae'n ymddangos bod y model datblygu arweinyddiaeth yng Nghyngor Sir Gwynedd, heblaw am rai meysydd y mae angen eu datblygu ac ymchwilio iddynt yn y dyfodol, yn cynrychioli fframwaith gwerthoedd ac ymddygiadau addawol i ddatblygu a mynd i'r afael ag anghenion a dyheadau staff presennol o ran datblygu arweinyddiaeth, a denu a datblygu talentau a chymwyseddau staff newydd i'r cyngor.

Busnes emosiynol arweinyddiaeth

- 5.9 Roedd staff ar bob haen reoli yn yr awdurdodau lleol a gymerodd ran yn yr ymchwil yn cydnabod rôl diwylliant a'r amgylchedd gweithio wrth hwyluso neu, yn wir, rhwystro dysgu a datblygu. Roedd y rhan fwyaf o'r farn mai un o *ganlyniadau* cyffredin datblygu arweinyddiaeth oedd darparu'r agweddau, yr ymddygiadau a'r gallu perthynol i arweinwyr a darpar arweinwyr er mwyn iddynt alluogi newid diwylliant.
- 5.10 O ran y canlyniadau yr oedd staff a rheolwyr llinell yn eu priodoli i'r gwahanol weithgareddau datblygu arweinyddiaeth yr oeddent wedi cymryd rhan ynddynt, yr hyn a oedd yn cael ei werthfawrogi'n fwyaf cyffredin oedd y galluoedd rhyngbersonol yr oeddent yn credu eu bod wedi'u caffael i fyfyrrio, cyfathrebu, dylanwadu a chydweithredu'n fwy effeithiol ag eraill. Roedd cyfweleion ar draws yr

holl awdurdodau lleol a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn yn tueddu i briodoli'r gwerth mwyaf i'r elfennau o'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth y teimlwyd eu bod wedi'u gwreiddio yng nghysyniad deallusrwydd emosiynol a'i berthynas ag arweinyddiaeth effeithiol. Ystyriwyd bod hyn yn nodwedd benodol o'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth, sy'n cynnwys cyfres o gyrsgiau a achredir gan yr ILM, sydd ar gael i staff yng Nghyngor Sir Powys.

- 5.11 Roedd rheolwyr llinell hefyd yn tueddu i feddwl bod yr hyfforddiant wedi'u helpu i ddatblygu eu galluoedd meddwl yn fyfyrionol a'u sgiliau perthynol a chyfathrebu, a oedd, yn eu barn nhw, yn eu galluogi i greu lle ac amser ar gyfer arloesi a chynllunio strategol tymor hir, ac i reoli perfformiad eu timau'n fwy effeithiol trwy hwyluso sgysgiau mwy cydgyrdiol â'u staff sy'n canolbwyntio mwy ar ganlyniadau. Roedd staff a oedd wedi cymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth yn tueddu i amlygu eu cyfraniad at roi'r hyder iddynt leisio eu barn a'u syniadau, cymryd cyfrifoldeb am fynd i'r afael â heriau neu gyflwyno dulliau newydd o ddatrys problemau, a meddwl yn ehangach am y cyfleoedd ar gyfer camu ymlaen yn eu gyrfa a'r llwybrau tuag at hynny a allai fod ar gael iddynt yn y dyfodol.
- 5.12 Fodd bynnag, yn achos Bro Morgannwg, gellid ystyried bod datblygu a gweithredu'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn *ddull* o alluogi newid diwylliant, yn hytrach na *chanlyniad* cymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth, fel y Caffi Arweinyddiaeth. Roedd cyfweleion yn gwerthfawrogi'r gweithgarwch ymgysylltu â staff, sef *Y Sgwrs Fawr*, a gynhaliwyd gan y cyngor i lywio'r Siarter Staff, y Fframwaith Cymhwysedd Rheoli a'r broses arfarnu perfformiad #ItsAboutMe. Roeddent hefyd yn cydnabod bod y Caffi Arweinyddiaeth wedi deillio o ddiwylliant o gyfranogiad, a'i gynnal i ryw raddau, yr oedd rhai wedi llwyddo i'w drosglwyddo i'w maes gwasanaeth. Fodd bynnag, mae rhywfaint o dystiolaeth sy'n awgrymu y gallai'r Caffi Arweinyddiaeth fod allan o gyrraedd rhai staff mewn rhai rhannau o'r cyngor lle y gallai fod ymagwedd lai cadarnhaol a chynhwysol at ddatblygu arweinyddiaeth. Mae'n bosibl bod natur mynediad agored y Caffi Arweinyddiaeth ond yn cael ei phrofi gan y staff hynny sydd eisoes yn gweithio mewn Cyfarwyddiaethau sydd ag ymagwedd flaengar at ddatblygu arweinyddiaeth ac sy'n annog staff i ymwneud â chyfleoedd o'r fath. Yn ogystal, mae tystiolaeth fod rhai staff, sydd efallai'n gweithio mewn swyddfeydd lloeren neu sydd ag ymrwymïadau teuluol a gofalu, yn teimlo eu bod wedi'u

heithrio o'r Caffi Arweinyddiaeth oherwydd amser a lleoliad y sesiynau, sy'n arwain at oblygiadau i'r ffordd y mae cyflogwyr yn cryfhau'r gronfa arweinwyr y dyfodol ag amrywiaeth gynhenid a chaffaeledig. Gallai'r ffaith bod y model Caffi Arweinyddiaeth yn wirfoddol ac wedi'i arwain gan staff fod yn rhwystr rhag mynd i'r afael â'r heriau hyn. Mae'n amlwg bod yr ymagwedd a ddefnyddir ym Mro Morgannwg at gynnwys staff yn agenda drawsffurfio tymor hir y cyngor, a chyfraniad datblygu arweinyddiaeth at hynny, yn gallu creu a chynnal amgylchedd sy'n addas i ddysgu parhaus, rhwydweithio ac arferion creadigol. Fodd bynnag, mae'n llai eglur i ba raddau y mae'r Caffi Arweinyddiaeth yn bwynt mynediad go iawn i ddatblygiad a dilyniant pellach ar gyfer cyfranogwyr, neu'n fforwm cynhwysol i bawb efallai bod ganddynt yr awydd a'r potensial ond nid y capasiti a'r strwythurau cefnogol i gymryd rhan.

Cynnwys dinasyddion i sbarduno datblygu arweinyddiaeth

- 5.13 Mae arwyddion bod y cynghorau a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn yn dechrau, i raddau gwahanol, ystyried safbwyntiau, profiadau a disgwyliadau dinasyddion mewn ymagweddau at ddatblygu arweinyddiaeth. Mae hyn yn arbennig o amlwg yn yr ystyriaethau tymor hir a fynegwyd gan uwch arweinwyr yng Nghyngor Sir Powys, sy'n amlygu rôl i'r cyhoedd wrth drawsffurfio gwasanaethau cyhoeddus. Nid yw'n gwbl amlwg i ba raddau y gallai ymgysylltu ac ymgynghori â'r cyhoedd lywio ei ymagwedd at ddatblygu arweinyddiaeth, ond mae'r gwaith ymchwil hwn yn awgrymu rhywfaint o awydd ymhlith cynghorau i gasglu ac ystyried barn y cyhoedd yn well, nid dim ond fel modd o ffurfio a thrawsnewid gwasanaethau ond fel modd o ffurfio'r strategaeth gysylltiedig ar gyfer y gweithlu a chynllunio'r gweithlu i gyflawni newid tymor hir. Yma, gallai'r ymagwedd a ddefnyddir yng Nghyngor Sir Gwynedd i gysylltu elfennau ei ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth ag anghenion a datblygiad gweithlu'r dyfodol, y mae'n rhaid iddo fod yn addas i'r diben mewn amgylchedd gwasanaeth cyhoeddus sy'n newid, gynrychioli enghraifft o arfer da.
- 5.14 Mae arwyddion bod y sefydliadau a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn yn ystyried ffyrdd y gallent gynnwys y cyhoedd i lywio eu gwaith cynllunio'r gweithlu. Mae WAO yn cydnabod potensial defnyddio ymagwedd ymgysylltu â staff i gynnwys dinasyddion wrth ffurfio strategaethau datblygu gweithlu sefydliadau sy'n ofynnol i ddiogelu gwasanaethau cyhoeddus at y dyfodol. Gan gyfeirio at waith y Gyfnewidfa Arfer Da, mae WAO yn awgrymu efallai bod angen i rai awdurdodau

lleol newid eu ffordd o feddwl am ddatblygu arweinyddiaeth a'u hymagwedd ato; gan symud oddi wrth ymagwedd fwy hanesyddol lle'r oedd y sgiliau a'r galluoedd yr oedd eu hangen ar draws llywodraeth leol yn cael eu diffinio o'r tu mewn ac yn arwain at fodel y gellid dadlau ei fod yn fwy mewnol o asesu potensial a threfnu datblygiad a dilyniant. Yn lle hynny, mae WAO yn dadlau y gallai fod angen i lywodraeth leol alluogi staff ac arweinwyr y dyfodol i weithio mewn amgylchedd aml-ddimensiwn mwy dynamig, sy'n cael ei ffurfio gan gydweithredu traws-sector a gweithio mewn partneriaeth, arloesi a galluoedd unigolion i addasu a ffynnu mewn amgylchedd sy'n fythol newid.

- 5.15 Roedd staff, rheolwyr llinell ac uwch arweinwyr ar draws y sefydliadau a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn yn cyfeirio'n aml at ymddygiadau sy'n gysylltiedig ag arweinyddiaeth addasol. Roedd y rhain yn cynnwys galluoedd arweinwyr i feddwl a gweithredu yn ystod adegau anodd, datrys problemau cymhleth, cynnwys grwpiau mewn newid sefydliadol a meddu ar y deallusrwydd emosiynol sy'n angenrheidiol i ffurfio timau cydnerth a sbarduno newid sy'n ymateb i anghenion esblygol dinasyddion a chymunedau. Yn y cyd-destun hwn, roedd uwch arweinwyr yn y sefydliadau hyn o'r farn bod datblygu arweinyddiaeth yn hwyluswr newid ac, yng Nghyngor Sir Powys, yn alluogwr allweddol cynaliadwyedd yr ystyriwyd ei fod yn deillio o gydweithio o fewn ac ar draws y systemau ehangach y mae'r sefydliad wedi'i leoli ynddynt.

Arferion rheoli llinell fel cyfrwng i newid diwylliant

- 5.16 Soniodd cyfranogwyr ar draws pob haen reoli yn yr awdurdodau lleol hyn am yr angen i ddatblygu diwylliant dysgu, wedi'i seilio ar ymddygiadau arweinyddiaeth, i'w gefnogi gan ymagwedd y sefydliad at reoli perfformiad. Er ei bod yn ymddangos bod arferion rheoli llinell yn amrywio'n fawr, o ran ymagwedd a dulliau cymhwyso, ar draws yr awdurdodau lleol a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn, mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod ansawdd y berthynas sydd gan staff â'u rheolwr llinell yn gallu bod yn ysgogwr allweddol i gymryd rhan mewn cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth ac ymsefydlu'r hyn a ddysgwyd ohonynt, ac yn fodd o greu diwylliant dysgu cadarnhaol sy'n addas i ddatblygu arweinyddiaeth. Roedd llawer o reolwyr llinell eu hunain wedi priodoli eu hymagwedd gadarnhaol at ddatblygu proffesiynol, a datblygu arweinyddiaeth yn fwy penodol, i reolwr llinell anogol a chefnogol a oedd wedi eu rhoi ar y llwybr tuag at arweinyddiaeth. Dywedodd y rheolwyr llinell hyn fod ganddynt rôl bwysig i'w chwarae wrth

arddangos yr agweddau a'r ymddygiadau a chynnal diwylliant lle gallai eu staff a'u cymheiriaid ffynnu. Roeddent yn tueddu i dderbyn a bod yn fwy cadarnhaol ynglŷn â'r newid a'r symudiad mewnol y gall buddsoddi mewn datblygu staff ei greu, gan nodi bod ganddynt gyfrifoldeb i greu amgylchedd lle'r oedd eu staff yn teimlo'n awyddus i weithio a datblygu.

- 5.17 Yn fwyaf cyffredin, roedd rheolwyr llinell a oedd yn arbennig o frwd ynglŷn â datblygu arweinyddiaeth yn tueddu i feddwl amdano fel perthynas gydfuddiannol a oedd yn arwain at fuddion i'r staff, iddyn nhw eu hunain ac i'r tîm ehangach. Dewisodd y rhan fwyaf bwysleisio er y gallai cyfleoedd datblygu arweinyddiaeth fod ar gael i rai aelodau staff ar adegau penodol yn unig, y gallai effeithiau cymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth gael eu rhannu a bod yn amlgyfeiriadol o ganlyniad i'r ffordd y mae gwaith yn cael ei ddosbarthu o fewn y tîm, parodrwydd staff a phwysau i flaenoriaethu darparu gwasanaethau. Mae'n bwysig cydnabod bod rheolwyr llinell wedi tynnu sylw at y teimladau, yr ymddygiad a'r sgysiau anodd a allai gael eu hysgogi mewn cymheiriaid a chydweithwyr, a allai gredu bod datblygu arweinyddiaeth ar gael i griw dethol yn unig neu i wobrwyo perfformiad da, neu a allai brofi'r effaith ar ddynameg y tîm neu eu perthnasoedd yr ymddiriedir ynddynt wrth i gydweithwyr gymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, gwnaethant gynnig nifer o enghreifftiau o sut oedd cynorthwyo staff trwy weithgareddau datblygu arweinyddiaeth wedi eu helpu i ddatblygu eu harferion rheoli eu hunain, cymhwyso'r hyn yr oeddent wedi'i ddysgu, ailffurfio eu perthnasoedd proffesiynol i ganiatáu ar gyfer twf, ac wedi arwain at fuddion nodedig o ran eu gallu i ddirprwyo, cynhyrchu syniadau arloesol a manteisio ar egni eu staff i hyrwyddo a chyflawni newid.

Cynnal a rhannu effaith datblygu arweinyddiaeth

- 5.18 Ar draws yr holl awdurdodau lleol a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn, soniodd rheolwyr llinell a staff am y ffordd y gallai'r pwysau sy'n gysylltiedig â galwadau cynyddol am wasanaethau cyhoeddus a gweithio ym maes darparu gwasanaethau rheng flaen gyfyngu ar yr amser a'r pwysigrwydd a roddir i ddatblygiad proffesiynol, a datblygu arweinyddiaeth yn fwy penodol. Mewn rhai meysydd gwasanaeth, gallai datblygu arweinyddiaeth, neu unrhyw ddatblygiad proffesiynol sydd y tu hwnt i'r cymwysterau a'r hyfforddiant sy'n ofynnol i weithio mewn proffesiwn penodol, gael ei wthio i'r neilltu o ganlyniad i'r pwysau sy'n gysylltiedig ag ateb y galw dydd i ddydd am wasanaethau. Yr hyn yr oedd rheolwyr

llinell a staff yn ei werthfawrogi'n fwyaf cyffredin oedd cymorth rheolwyr llinell i glustnodi amser a lle i alluogi unigolion i gymhwyso'r hyn yr oeddent wedi'i ddysgu, heb ofni cerydd neu genfigen neu'r angen i esgeuluso eu datblygiad i fodloni galwadau uniongyrchol y gwasanaeth, a rhannu'r hyn a ddysgwyd â'u cymheiriaid.

5.19 Roedd gan y sefydliadau a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn wahanol ddulliau o helpu staff i gynnal eu datblygiad ar ôl cymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth, yn amrywio o gymryd rhan mewn setiau dysgu gweithredol i weithio tuag at gymhwyster hyfforddi a dewis hyfforddi pobl eraill. Mynegwyd safbwyntiau cymysg ynglŷn â gwerth dysgu gweithredol, o bosibl o ganlyniad i ddehongliadau gwahanol o'r bwriad wrth wraidd setiau dysgu gweithredol, ac anhawster i ymwneud â hyfforddi o ganlyniad i'r capasiti sy'n ofynnol i gwblhau aseiniadau. Fodd bynnag, dywedodd unigolion a oedd wedi cymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth fod ymagweddau hyfforddi yn werthfawr wrth eu helpu i weithredu'r hyn yr oeddent wedi'i ddysgu, herio arferion presennol ac amlygu eu camau nesaf. Awgrymodd cynrychiolydd WAO hefyd fod tystiolaeth a gafwyd trwy'r Gyfnewidfa Arfer Da yn dangos buddion systemau a phrosesau rheoli perfformiad sydd wedi'u seilio ar egwyddorion ac arferion hyfforddi. Amlygodd mwyafrif y staff a'r rheolwyr llinell bwysigrwydd hyfforddi wrth eu helpu i ddatblygu safbwynt myfyriol ynglŷn â'u harferion a'u grymuso nhw a phobl eraill i gwestiynu a herio gwaith a chymryd cyfrifoldeb amdano. Roedd tystiolaeth y gallai gwahanol feysydd gwasanaeth, a thimau penodol, fod yn fwy rhagweithiol wrth greu cyfleoedd i staff ychwanegu at yr hyn maen nhw wedi'i ddysgu ar ôl cymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth mwy canolog. Roedd arwyddion bod agwedd ac ymagwedd rheolwyr llinell wrth greu diwylliant tîm diogel lle gall staff gymhwyso, ceisio a derbyn adborth, ac adolygu'r hyn maen nhw wedi'i ddysgu, yn gallu bod yn allweddol wrth drosglwyddo gwybodaeth.

5.20 Roedd yn ymddangos bod effaith diwylliant a'r amgylchedd gweithio ar allu unigolion i roi'r hyn maen nhw wedi'i ddysgu ar waith a throsglwyddo'r buddion i bobl eraill yn ffactor pwysig sy'n dylanwadu ar fuddion anuniongyrchol datblygu arweinyddiaeth. Er bod gwahaniaeth barn ynglŷn â sut y gellid darparu'r cymorth dilynol hwn, awgrymwyd rhai modelau diddorol i hwyluso'r broses o gymhwyso a throsglwyddo'r hyn a ddysgwyd yn effeithiol. Mae'n ymddangos bod y rhan fwyaf o staff a rheolwyr llinell yn ffafrio cymorth a chyfleoedd dilynol a ddarperir o fewn

timau a meysydd gwasanaeth, yn hytrach na thrwy ddarpariaeth ganolog; fodd bynnag, cydnabu rhai rheolwyr llinell y byddai'n fuddiol creu fforymau penodol lle y gallai grwpiau o ddysgwyr gyfarfod yn rheolaidd, cynnal y perthnasoedd a'r rhwydweithiau yr oeddent wedi'u creu a'u helpu ei gilydd i ddatrys problemau.

- 5.21 Roedd y modelau yr oedd rhai cyfranogwyr wedi awgrymu y byddai'n fuddiol iddynt gael eu treialu a'u gwerthuso yn cynnwys grwpiau prosiect neu weithgorau wedi'u lleoli o fewn timau sydd â'r dasg o amlygu arbedion effeithlonrwydd neu ddatrys problemau trwy ddatblygu dulliau neu fodelau darparu arloesol. Cefnogwyd neu noddwyd y grwpiau hyn gan uwch reolwyr ac, mewn rhai achosion, roedd eu gwaith wedi cael ei gydnabod trwy gynllun cydnabod neu wobrwyo staff. Roedd eraill yn cynnwys neilltuo neu 'secondio' staff a oedd wedi cymryd rhan mewn gweithgareddau datblygu arweinyddiaeth i dimau eraill i weithio ar brosiectau penodol a allai olygu bod angen safbwyntiau gwahanol ar broblem neu arbenigedd penodol.

Diffinio, adnabod a chefnogi talent

- 5.22 Ar draws yr holl awdurdodau lleol a gymerodd ran yn y gwaith ymchwil hwn, dywedodd staff, rheolwyr llinell ac uwch arweinwyr fod adnabod a datblygu talent yn elfen o'u darpariaeth datblygu arweinyddiaeth yr oedd angen ei chysyniadoli'n well. Roedd yn amlwg nad oedd diffiniad safonol o dalent yn cael ei ddefnyddio mewn unrhyw awdurdod lleol nac ar draws meysydd gwasanaeth penodol o fewn sefydliadau. Ymhlith yr astudiaethau achos a gyflwynir yma, Cyngor Sir Gwynedd sydd â'r dull a'r llwybr mwyaf eglur ar gyfer adnabod talent a chefnogi ei datblygiad trwy ei Gynllun Datblygu Potensial. Mae'r cynllun ar gael ar lefel reoli ac uwch, ac mae'n ceisio rhoi'r ymddygiadau arwain a rheoli sy'n gysylltiedig â swydd arwain uwch i unigolion talentog yn y gweithlu presennol. Mae'n ymddangos mai'r model hwn yw'r llwybr rheoli talent mwyaf ffurfiol o'r rhai a archwiliwyd yn yr astudiaethau achos hyn, ond mae'r dystiolaeth yn awgrymu y gallai fod angen i'r diffiniad o dalent a'r prosesau dethol cysylltiedig sydd ar waith i adnabod staff talentog gael eu llunio'n fanylach ac os na, eu cyfathrebu'n well.
- 5.23 Fodd bynnag, mae tystiolaeth sy'n awgrymu bod rhai aelodau staff yn cefnogi rhaglen rheoli talent sy'n adnabod unigolion a allai arddangos talent yn eu maes arbenigol neu eu proffesiwn ac yn rhoi'r sgiliau a'r ymddygiadau cyffredinol iddynt i'w galluogi i symud ymlaen i swyddi arwain. Mae hefyd yn ymddangos bod y ddarpariaeth sydd ar gael i ddenu talent newydd i'r cyngor, sef y cynlluniau

Rheolwyr Yfory ac Arbenigwyr Yfory, yn cael ei gwerthfawrogi gan staff a rheolwyr llinell yng Nghyngor Sir Gwynedd fel modd o fynd i'r afael â'r prinder sgiliau y mae rhai'n ei amlygu o fewn proffesiynau penodol neu'n ei briodoli i weithlu sy'n heneiddio. Fodd bynnag, mae'n bwysig nodi bod yr ymagwedd benodol hon at adnabod a rheoli talent yn cysylltu talent â'r awydd i symud ymlaen i swyddi arwain a staff sydd eisoes yn gweithredu ar lefel reoli. Ym Mro Morgannwg, er enghraifft, roedd rhai arwyddion bod y broses arfarnu staff #ItsAboutMe staff yn hwyluso sgysiau rhwng rheolwyr llinell a staff mewn rhai meysydd gwasanaeth a oedd yn caniatáu i rai rheolwyr llinell amlygu cyfleoedd i adleoli ac ychwanegu at ddysgu blaenorol, cymwysterau a phrofiad staff. Roedd rhai rheolwyr llinell yn cydnabod yr angen am ymagwedd fwy cyfannol at reoli talent sy'n cydnabod y sgiliau arbenigol a'r arbenigedd nad yw unigolion, o bosibl, yn manteisio arnynt i'r eithaf yn eu rolau presennol nac yn eu defnyddio trwy ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth bresennol. Gallai'r ymagwedd hon fod yn arbennig o bwysig i ddatgloi talentau a diddordebau staff y gallai eu potensial gael ei asesu fel arall yng nghyd-destun eu proffesiwn presennol neu o fewn cwmplas y cyfleoedd sydd ar gael iddynt i gamu ymlaen yn unig. Fe allai hybu ffyrdd amgen o feddwl am reoli talent fel llwybr posibl tuag at arweinyddiaeth fertigol a llorweddol; hynny yw, llwybr i naill ai symud ymlaen yn fertigol trwy haenau rheoli i uwch arweinyddiaeth, neu i ymestyn cwmplas rôl a dylanwad presennol unigolyn trwy ei ddefnyddio fel mentor, hyfforddwr neu secondai.

Ymagweddau wedi'u seilio ar dystiolaeth at ddatblygu arweinyddiaeth

- 5.24 Roedd yr holl awdurdodau lleol a gynrychiolwyd yn yr astudiaethau achos hyn yn cytuno bod mabwysiadu ymagwedd wedi'i seilio ar dystiolaeth at ddatblygu, mesur effaith a chynnal darpariaeth datblygu arweinyddiaeth yn fodd pwysig ac angenrheidiol o gyfiawnhau buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth yn y dyfodol. Roedd yr holl awdurdodau lleol wedi cymryd camau i fesur canlyniadau'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth.
- 5.25 Roedd Cyngor Sir Gwynedd wedi cynnal dadansoddiad cost a budd o'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth i ddeall i ba raddau y gallai buddsoddiad mewn datblygu arweinyddiaeth fod wedi cael ei wrthbwysu gan unigolion a oedd wedi cymryd rhan mewn datblygu arweinyddiaeth yn dewis derbyn cyfleoedd i gamu ymlaen y tu allan i'r cyngor.

- 5.26 Roedd Cyngor Sir Powys wedi cynnal ymarfer i gael dealltwriaeth well o nifer yr unigolion mewnol a oedd wedi manteisio ar ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth a chamu ymlaen o ganlyniad iddi, er mwyn gweld amrywiadau diwylliannol mewnol rhwng timau a allai fod yn fwy neu'n llai cefnogol o ddatblygu arweinyddiaeth.
- 5.27 Mae Bro Morgannwg yn cynnal Arolwg Staff i fesur canfyddiadau staff o gynnydd y cyngor yn erbyn yr amcanion a osodwyd yn ei Siarter Staff. Er na ellir dweud ei fod yn fodd o briodoli effeithiau'n benodol i bresenoldeb y Caffi Arweinyddiaeth neu gymryd rhan ynddo, sef ei ddarpariaeth arweinyddiaeth wasgaredig, mae'n rhoi arwydd o newid wedi'i seilio ar ddata sy'n caniatáu ar gyfer cymharu mesurau fel rheoli perfformiad, arweinyddiaeth a chyfathrebu ar draws Cyfarwyddiaethau.
- 5.28 O ystyried pwysigrwydd y diwylliant a'r amgylchedd gweithio i effeithiolrwydd canfyddedig datblygu arweinyddiaeth, mae'n bosibl bod angen datblygu ymagweddau at werthuso sy'n caniatáu i awdurdodau lleol fesur y ffactorau sefydliadol a diwylliannol sy'n dylanwadu ar weithredu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth a throsglwyddo gwybodaeth.

6. Casgliadau ac argymhellion

- 6.1 Mae'r adran hon yn amlinellu cyfres o gasgliadau ac argymhellion a luniwyd ar sail canfyddiadau allweddol y gwaith ymchwil a gyflwynir yn yr adroddiad hwn. Mae'n bwysig cydnabod bod y canfyddiadau hyn wedi'u seilio ar safbwyntiau trawstoriad bach o staff mewn tri awdurdod lleol sydd wedi defnyddio ymagweddau gwahanol at gynllunio a gweithredu darpariaeth datblygu arweinyddiaeth, ac un awdurdod lleol sy'n gobeithio rhoi darpariaeth datblygu arweinyddiaeth ar waith yn y dyfodol, ond nad yw'n cynnig un ar hyn o bryd.

Casgliadau

- 6.2 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.
- 6.3 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.
- 6.4 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.

- 6.5 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.
- 6.6 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 dynameg 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, ac i wella eu perthynas ag eraill trwy bwysleisio rôl sgiliau meddwl yn fyfyrionol ac ymgyfarwyddo emosiynol mewn perthnasoedd cadarnhaol a chynhyrchiol.
- 6.7 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, aildosbarthu gwaith yn fwy effeithiol a neilltuo mwy o amser i feddwl a chynllunio strategol.

- 6.8 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 fyfyrir 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.
- 6.9 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 ymrwmo 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.

- 6.10 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 ddulliau 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

- 6.11 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

- 6.12 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 (PSBs)² a Chynlluniau Llesiant Lleol³, 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.
- 6.13 Dylai'r ddarpariaeth datblygu arweinyddiaeth gael ei llunio yn seiliedig ar ddealltwriaeth o sgiliau, proffil a dyheadau'r gweithlu presennol ynghyd ag

² Mae Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus (PSBs) yn fyrddau statudol a sefydlwyd o dan y Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol ac sydd ar waith ym mhob awdurdod lleol yng Nghymru. Diben y Byrddau yw gwella llesiant economaidd, cymdeithasol, amgylcheddol a diwylliannol yn eu hardaloedd trwy gryfhau gweithio ar y cyd ar draws pob gwasanaeth cyhoeddus yng Nghymru.

³ Mae'n rhaid i bob Bwrdd Gwasanaethau Cyhoeddus gynhyrchu Cynllun Llesiant Lleol sy'n amlinellu ei amcanion a'r camau y bydd yn eu cymryd i'w cyflawni. Mae'n ofynnol i'r Bwrdd gynnal adolygiad blynyddol o'i gynllun a'i gynnydd.

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.

- 6.14 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.
- 6.15 Gallai awdurdodau lleol ddymuno cynnwys disgwyliadau ac ymrwymïadau 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 ymrwymïadau 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

- 6.16 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.

- 6.17 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

- 6.18 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.
- 6.19 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.

7. Cyfeiriadau

- Academi Arweinyddiaeth y GIG (2015) *Talent and Talent Management Insights. Insight 1: Defining talent and talent management*. Leeds: Academi Arweinyddiaeth y GIG.
- Academi Arweinyddiaeth y GIG (2015) *Talent and Talent Management Insights. Insight 3: From steady state to ready state - talent management during organisational transformation and change*. Leeds: Academi Arweinyddiaeth y GIG.
- Academi Arweinyddiaeth y GIG (2015) *Talent and Talent Management Insights. Insight 4: From succession planning to succession management*. Leeds: Academi Arweinyddiaeth y GIG.
- Academi Arweinyddiaeth y GIG (2015) *Talent and Talent Management Insights. Insight 5: Retaining talented people*. Leeds: Academi Arweinyddiaeth y GIG.
- Academi Arweinyddiaeth y GIG (2015) *Talent and Talent Management Insights. Insight 6: Developing a talent strategy*. Leeds: Academi Arweinyddiaeth y GIG.
- Blyth, A. (2011) 'The Changing Face of Leadership'. *Local Government Chronicle* 13 Hydref, tud.(au) 14-17.
- Cook-Greuter, S. R. (2004) 'Industrial and Commercial Training: Making the case for a developmental perspective'. *Industrial and Commercial Training*, Cyfrol 36(7), tud.(au) 275-281. doi: 10.1108/00197850410563902.
- D'Abate, C.; Eddy, E. R. a Tannenbaum, S. I. (2003) 'What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching and other constructs that describe developmental interactions'. *Human Resource Development Interactions*, Cyfrol 2(4), tud.(au) 360-384.
- Edmonstone, J. (2011) 'Developing leaders and leadership in health care: A case for rebalancing?'. *Leadership in Health Services*, Cyfrol 24(1), tud.(au) 8-18.
- Edmonstone, J. (2011) 'The challenge of capability in leadership development'. *British Journal of Health Care Management*, Cyfrol 17(12), tud.(au) 541-547.
- GVA ac Outcomes UK, 2011. *Evaluation of the effectiveness of leadership development programmes for the CAHMS workforce*. Llundain: Gwasanaeth Cymorth CAMHS Cenedlaethol.
- Kippin, H. a Taylor, M. (2017) *Ignite: The leadership programme for local government chief executives*. Llundain: Collaborate CIC a Solace.
- Lindquist, E. a March, R. (2016) 'The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organisations'. *International Journal of Public Leadership*, Cyfrol 12(2), tud.(au) 167-186.
- Llywodraeth Cymru (2014) *Pecyn Cymorth Rheoli Talent*

- Llywodraeth Cymru (2016) *Gwerthusiad o'r rhaglen datblygu gweithlu (WDP)*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Llywodraeth Cymru (2016) *Gwerthusiad o'r rhaglen gwella sgiliau arwain a rheoli yng Nghymru (ELMS): Adroddiad terfynol*. Caerdydd: Llywodraeth Cymru.
- Marquardt, M. J. (2000) 'Action learning and leadership'. *The Learning Organization, Cyfrol* 7(5), tud.(au) 233-241.
- McAllen, W. a MacRae, R. (2010) 'Learning to lead: Evaluation of a leadership development programme in a local authority social work service'. *Social Work and Social Sciences Review, Cyfrol* 14(2), tud.(au) 55-72.
- McCracken, M.; Brown, T. C. ac O'Kane, P. (2012) 'Swimming against the current: Understanding how a positive organisational training climate can enhance training participation and transfer in the public sector'. *International journal of public sector management, Cyfrol* 25(4), tud.(au) 301-316.
- McGurk, P. (2010) 'Outcomes of management and leadership development'. *The Journal of Management Development, Cyfrol* 5(14), tud.(au) 457-470.
- Munro, J. (2016) *Key leadership actions for innovation*. Llundain: Solace.
- O'Reilly, D. a Reed, M. (2010) 'Leaderism: An evolution of managerialism in UK public service reform'. *Public Administration, Cyfrol* 88(4), tud.(au) 960-978.
- Peters, L. a Baum, J. (2006) 'The Importance of Local Context in Leadership Development and Evaluation'. Yn: Hannum, K.; Martineau, J.; Reinelt, C a Leviton, L. (goln) *The Handbook of Leadership Development Evaluation*. Llundain: John Wiley & Sons.
- Rooke, D. (1997) 'Organisational transformation requires the presence of leaders who are strategists and alchemists'. *Organisations and People, Cyfrol* 4(3).
- Rooke, D. a Torbert, W. (2005) 'Seven transformations of leadership'. *Harvard Business Review, Cyfrol* 83(4), tud.(au) 66-76.
- Sefydliad Siartredig Personél a Datblygu (2017) [Talent Management: Understand the changing context and benefits of talent management and the key features of a talent management strategy](#). [Cyrchwyd: 15 Rhagfyr 2017].
- Spicker, P. (2012) "'Leadership': a perniciously vague concept", *International Journal of Public Sector Management, Cyfrol* 25(1), tud.(au) 34-47, doi: 10.1108/09513551211200276.
- Tansley, C. (2011) 'What do we mean by the term 'talent' in talent management?'. *Industrial and Commercial Training, Cyfrol* 43(5), tud.(au) 266-274.
- Thompson, R. M. a Flynn, C. (2014) 'Inter-sector senior leader transitions: experiences and outcomes'. *International Journal of Public Sector Management, Cyfrol* 27(1), tud.(au) 85-93.

Wallace, M.; O'Reilly, D.; Morris, J. a Deem, R. (2011) 'Public service leaders as change agents - for whom?'. *Public Management Review*, *Cyfrol* 13(1), tud.(au) 65-93.

Wright, B. E. a Pandey, S. K. (2009) 'Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?'. *Journal of Public Administration Research*, *Cyfrol* 20, tud.(au) 75-89.