Wales Centre for Public Policy
Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Briff Polisi
Medi 2020

Datblygu arweinwyr yn y sector cyhoeddus

Gwerthoedd cyffredin i dyfu arweinwyr yn y Dyfodol

Nod darparu hyfforddiant a datblygiad ar draws gwasanaeth cyhoeddus Cymru yw paratoi uwch arweinwyr presennol ac uwch arweinwyr y dyfodol.

Bu dyhead ers tro byd yng Nghymru am un gwasanaeth cyhoeddus cydlynol Cymreig dan arweiniad gwerthoedd cymunedol a chydweithredol. Tynnodd Comisiwn Williams sylw at bwysigrwydd set gyffredin o werthoedd ac amcanion Cymreig, a nodweddir gan gydweithio a rhannu arfer gorau yn effeithiol.

Dylai Academi Cymru, a sefydlwyd yn 2012 i wella darpariaeth hyfforddiant arweinyddiaeth a datblygu i weithwyr gwasanaeth cyhoeddus ledled Cymru, fod yn rhan allweddol o gyflawni hyn. Mae ei chylch gwaith yn cynnwys y gwasanaethau mewn lifrai, gweithwyr iechyd a llywodraeth genedlaethol a lleol; ar bob lefel o gynlluniau graddedigion i uwch arweinwyr.

Darlun cymysg gyda heriau

Mae arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus yn cydnabod pwysigrwydd hyfforddi a datblygu arweinyddiaeth. Fodd bynnag, mae'r ddarpariaeth bresennol a'r nifer sy'n manteisio ar y cynllun yn amrywio ar draws y sector cyhoeddus.

Mae hyfforddiant arweinyddiaeth yn esblygu ar draws gwasanaeth cyhoeddus Cymru, ond mae rhai rhannau o'r sector cyhoeddus ymhellach ar y blaen nag eraill.

Dim ond yn ddiweddar y mae llawer wedi datblygu modelau arweinyddiaeth newydd, ac mae rhai o gyrff y sector yn sefydliadau ifanc y mae angen amser arnynt i sefydlu. Fodd bynnag, mae'r dystiolaeth yn dangos ei bod yn bwysig ymgorffori dulliau sy'n seiliedig ar ymddygiad ac arweinyddiaeth gydweithredol o fewn strategaethau'r gweithlu. Mae'n anodd newid diwylliannau ac arferion hirsefydlog sy'n sefyll yn ffordd dulliau newydd o ddatblygu arweinyddiaeth.

Dywedodd y rhan fwyaf o'r rhai a gyfwelwyd fod eu sefydliadau wedi neilltuo llai o adnoddau ar gyfer hyfforddi a datblygu yn ystod y blynyddoedd diwethaf, er bod rhai bellach yn ceisio gwrthdroi hyn. Roedd y lleihad yn amlwg mewn llywodraeth leol a cheir pryderon am y ddarpariaeth mewn rhai sefydliadau iechyd sy'n tanberfformio.

Hyd yn oed mewn sectorau sydd â darpariaeth hyfforddi a datblygu arweinyddiaeth gynhwysfawr, wrth i unigolion symud i swyddi uwch arweinwyr, mae darpariaeth ffurfiol yn

tueddu i chwalu, ac yn ei lle ceir dulliau mwy anffurfiol megis mynychu cynadleddau a rhwydweithio, a chymorth gan gymheiriaid. Adroddodd y rhai a gyfwelwyd hefyd ei bod yn gynyddol anodd dod o hyd i amser ar gyfer datblygu wrth i'w statws gynyddu.

> **Mae trawsnewid digidol yn her unigryw gan ei fod yn galw am ddull arwain sy'n caniatáu i weithwyr nad ydynt yn rheolwyr weithredu ar eu liwt eu hunain.**

Gwelsom fod llwybrau dilyniant ffurfiol yn brin y tu allan i'r gwasanaethau mewn lifrai a'r sector iechyd. Mae gorddibyniaeth ar hunanddewis a diffyg llwybrau dilyniant ffurfiol yn golygu y bydd perygl y bydd darpar arweinwyr o gefndiroedd anhraddodiadol dan anfantais. Gallai llwybr dilyniant cliriach at uwch benodiadau a dull mwy rhagweithiol o reoli talent leihau'r risg o eithrio pobl o grwpiau heb gynrychiolaeth ddigonol a'r rhai nad yw eu gyrfa hyd yma yn cyd-fynd â'r proffil traddodiadol.

Mae trawsnewid digidol yn her unigryw gan ei fod yn galw am ddull arwain sy'n caniatáu i weithwyr nad ydynt yn rheolwyr weithredu ar eu liwt eu hunain. Mae hyn yn golygu bod angen i arweinwyr gael gwell dealltwriaeth ddigidol a goblygiadau hyn i sefydliadau; a grymuso pobl o fewn eu sefydliad hefyd.

Rôl Academi Cymru

Mae Academi Cymru yn uchel ei pharch am ei darpariaeth hyfforddi a'i chyfraniad at ddatblygu arweinyddiaeth ac fe'i hystyrir yn eiriolwr ar gyfer sefydlu un gwasanaeth cyhoeddus yng Nghymru. Fodd bynnag, y rhai sy'n tueddu i fanteisio ar hyfforddiant yw pobl sydd wedi'u nodi neu sy'n nodi eu hunain fel arweinwyr posibl, ac sy'n credu y dylai hyfforddiant a datblygiad chwarae rhan allweddol mewn dilyniant.

Gallai newid ffocws Academi Cymru i ganolbwyntio ar ganlyniadau a thrawsnewid gwasanaethau ysgogi gwelliannau i wasanaethau. Gellid ei hadleoli hefyd y tu allan i'r gwasanaeth sifil, fel ei bod yn 'eiddo' i'r gwasanaeth cyhoeddus cyfan.

Argymhellion

Gallai ymagwedd â mwy o ffocws at arweinyddiaeth ar draws y gwasanaeth cyhoeddus arwain at effeithiau cadarnhaol sylweddol. Byddai'r rhain yn cynnwys newidiadau i hyfforddi a datblygu, ffurfioli prosesau recriwtio a phenodi agored, a chynyddu cyfleoedd ar gyfer secondiadau, her gan gymheiriaid a rhwydweithio. Gellid cyflawni hyn drwy:

- Rhoi'r dasg i Academi Cymru hyrwyddo set unffurf o werthoedd a disgwyliadau ar gyfer datblygu arweinyddiaeth ar draws gwasanaeth cyhoeddus Cymru.
- Ei gwneud yn ofynnol i Academi Cymru a darparwyr eraill fabwysiadu dull sy'n seiliedig ar ganlyniadau gan ganolbwyntio ar arfogi arweinwyr i ysgogi trawsnewid.
- Targedu cynigion hyfforddi a datblygu arweinyddiaeth at sefydliadau sy'n tanberfformio ac sydd ei angen fwyaf.
- Darparu mwy o adnoddau i gefnogi datblygu arweinyddiaeth mewn sectorau, megis llywodraeth leol, lle nad oes llawer o ddarpariaeth ar hyn o bryd.
- Ei gwneud yn ofynnol i bob sefydliad gwasanaeth cyhoeddus sefydlu strategaeth ar gyfer datblygu arweinyddiaeth a llwybrau dilyniant clir at uwch benodiadau.
- Annog sefydliadau cynrychioliadol a byrddau gwasanaethau cyhoeddus i feithrin cydweithio, arfer gorau, a herio a chefnogi cyfoedion.

Rhagor o wybodaeth

Darllenwch yr adroddiad llawn: Price, J., Johnson, C., Tilley, H., Martin, S. (2020). Datblygu Arweinwyr yn y Sector Cyhoeddus. Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Gwybodaeth am Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Yma yn y Ganolfan, rydym yn cydweithio ag arbenigwyr polisi blaenllaw i roi tystiolaeth a chyngor annibynnol o ansawdd uchel i weinidogion, y gwasanaeth sifil a gwasanaethau cyhoeddus Cymru sy'n eu helpu i wella penderfyniadau a chanlyniadau polisi.

Mae'r Ganolfan, sy'n cael ei hariannu gan y Cyngor Ymchwil Economaidd a Chymdeithasol, wedi'i lleoli ym Mhrifysgol Caerdydd ac yn aelod o Rwydwaith Beth sy'n Gweithio y DU.

I gael rhagor o wybodaeth cysylltwch â:

Dr Craig Johnson

+44 (0)29 2087 5345

craig.johnson@wcpp.org.uk

Canolfan Polisi Cyhoeddus Cymru

Prifysgol Caerdydd, 10/12 Plas yr Amgueddfa, Caerdydd, CF10 3BG

www.wcpp.org.uk/cy | 029 2087 5345

info@wcpp.org.uk | @WCfPP

CARDIFF UNIVERSITY PRIFYSGOL CAERDYDD

UKRI Economic and Social Research Council

Llywodraeth Cymru Welsh Government