Chartered Institute of Housing Cymru

Datblygiad Proffesiynol Parhaus:

Sylfaen i Broffesiynoldeb, Arweinyddiaeth a Rhagoriaeth Sefydliadol

Tachwedd 2026



Cynnwys

Crynodeb Gweithredol	3
Canlyniadau'r arolwg	5
Proffil ymatebwyr	5
Cyfrifoldeb dros arweinyddiaeth a diwylliant	8
Arweinyddiaeth	9
Diwylliant	13
Effaith arweinyddiaeth a diwylliant yn y sector	15
Recriwtio, hyfforddiant a datblygiad	19
Sylwadau pellach gan ymatebwyr	25
Casgliad ac argymhellion	26
Argymhellion	30

Crynodeb Gweithredol

Mae'r adroddiad hwn yn cyflwyno canfyddiadau ein harolwg o sector tai cymdeithasol Cymru ym mis Mehefin a mis Gorffennaf 2026, gan archwilio canfyddiadau o broffesiynoldeb, arweinyddiaeth, diwylliant sefydliadol, datblygu'r gweithlu, cymwysterau a safonau proffesiynol. Ymarferwyr cyfredol oedd y rhan fwyaf o ymatebwyr (96%), gyda'r mwyafrif yn gweithio i gymdeithasau tai neu landlordiaid cymdeithasol cofrestredig (69%) ac awdurdodau lleol (22%). Derbyniwyd ymatebion gan unigolion ar draws ystod o rolau a lefelau uwch, gan gynnwys aelodau bwrdd, prif weithredwyr, timau gweithredol, uwch dimau rheoli, rheolwyr canol, goruchwylwyr a'r rhai mewn rolau gweithredol a rolau sy'n wynebu preswylwyr.

Mae'r canfyddiadau'n dangos cefnogaeth gref dros ddatblygiad proffesiynol parhaus (DPP) ar draws sector tai cymdeithasol Cymru. Cefnogodd bron i saith o bob deg o'r ymatebwyr (69%) ofyniad rheoleiddiol i landlordiaid cymdeithasol ddangos sut maen nhw'n darparu mynediad at DPP i'w gweithwyr, gan awgrymu cydnabyddiaeth eang o'r rôl y mae dysgu parhaus yn ei chwarae wrth gynnal safonau proffesiynol a chefnogi effeithiolrwydd sefydliadol.

Roedd cefnogaeth i ofyniad rheoleiddiol yn arbennig o gryf ymhlith rheolwyr canol, goruchwylwyr a staff gweithredol, y mae pob un ohonynt o bosibl yn profi manteision uniongyrchol cyfleoedd datblygu strwythuredig wrth adeiladu gwybodaeth, hyder a dilyniant gyrfa. I'r gwrthwyneb, roedd aelodau'r bwrdd a rhai uwch arweinwyr yn llai cefnogol, a allai adlewyrchu pryderon ynghylch hyblygrwydd, ymreolaeth sefydliadol, goblygiadau o ran adnoddau neu effeithiolrwydd gofynion rheoleiddio ffurfiol wrth sbarduno datblygiad pwrpasol.

Er i gefnogaeth dros gymwysterau gorfodol barhau'n gymysg, gyda 55% o ymatebwyr yn gofyn am gymwysterau gorfodol, mae canfyddiadau ehangach yr arolwg yn atgyfnerthu pwysigrwydd DPP.

Mae'r canfyddiadau hefyd yn awgrymu y gallai DPP chwarae rhan wrth fynd i'r afael â rhai o'r heriau a nodwyd mewn rhannau eraill o'r arolwg. Mae gwahaniaethau mewn canfyddiadau rhwng ymatebwyr sy'n uwch arweinwyr a'r rhai mewn rolau mwy gweithredol ar faterion fel cyfathrebu, gweledegdd arweinwyr, llais gweithwyr a diwylliant sefydliadol yn dangos bod angen cyfleoedd datblygu ar bob lefel o sefydliadau. Gall DPP effeithiol helpu arweinwyr i adeiladu'r sgiliau sydd eu hangen i ennyn diddordeb gweithwyr, meithrin diwylliannau cynhwysol ac arwain newid sefydliadol, tra hefyd yn cefnogi cydweithwyr mewn rolau mwy gweithredol i ddatblygu'n broffesiynol a symud ymlaen o fewn y sector.[1].

Nododd yr ymatebwyr allu arweinwyr, diwylliant sefydliadol a datblygu'r gweithlu fel ffactorau allweddol sy'n cyfrannu at berfformiad sefydliadol, a mynegodd llawer awydd am hyfforddiant arweinyddiaeth a rheoli, hyfforddi a chyfleoedd dysgu yn y gweithle ychwanegol. Mae'r galw cryf am ddatblygiad pellach yn awgrymu bod staff yn ystyried dysgu proffesiynol fel mecanwaith pwysig ar gyfer gwella galluoedd unigol a chanlyniadau sefydliadol.

Yn gyffredinol, mynegodd ymatebwyr hyder mewn arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol, gan gydnabod eu cyfraniad at berfformiad sefydliadol. Ystyriwyd yn eang bod arweinyddiaeth yn darparu gweledigaeth glir, gan rymuso cydweithwyr, cefnogi datblygiad proffesiynol a dangos gofal am weithwyr a defnyddwyr gwasanaeth fel ei gilydd. Yn yr un modd, nododd ymatebwyr gryfderau yn niwylliant y sector, yn enwedig o ran cydweithio, cynhwysiant, tegwch ac ymdeimlad a rennir o ddiben.

Un o themâu mwyaf nodedig yr arolwg yw'r gwahaniaeth mewn canfyddiadau rhwng ymatebwyr mewn rolau arweinyddiaeth uwch a'r rhai mewn rolau ar lefel fwy gweithredol. Ar draws bron pob mesur arweinyddiaeth, adroddodd aelodau bwrdd, prif weithredwyr, rheolwyr gweithredol ac uwch reolwyr safbwyntiau mwy cadarnhaol nag ymatebwyr mewn rolau gweithredol a goruchwylwyr/arweinwyr tîm, gan awgrymu bod profiadau o arweinyddiaeth yn amrywio'n sylweddol ar draws lefelau sefydliadol.

[1]Al-Omary H, Soltani A, Stewart D, Nazar Z. Implementing learning into practice from continuous professional development activities: a scoping review of health professionals' views and experiences. BMC Med Educ. 2024

Yn gyffredinol roedd ymatebwyr mewn rolau prif weithredwr, gweithredwr neu rolau uwch reolwyr ac, i ryw raddau, rolau rheolwyr canol yn ystyried bod arweinyddiaeth yn darparu cyfeiriad, grymuso a chefnogaeth. Roedd ymatebwyr a gyflogir mewn rolau mwy gweithredol a rolau goruchwyliwr/arweinydd tîm yn fwy tebygol o nodi diffygion mewn cyfathrebu, gweledegdd, atebolrwydd ac ymgysylltiad. Er nad yw gwahaniaethau o'r fath yn anghyffredin mewn sefydliadau cymhleth, mae'r canfyddiadau'n dangos bod angen i sefydliadau ystyried sut mae ymddygiadau arweinyddiaeth yn cael eu profi ar bob lefel ac a yw mecanweithiau cyfathrebu ac ymgysylltu presennol yn cysylltu'r rhai mewn swyddi uwch yn effeithiol â chydweithwyr mewn rolau rheoli a gweithredol is.

Gyda'i gilydd, mae'r canlyniadau'n awgrymu bod ymatebwyr yn ystyried DPP nid yn unig fel gofyniad cydymffurfio, ond fel offeryn strategol ar gyfer cryfhau arweinyddiaeth, gwella diwylliant sefydliadol a chefnogi proffesiynoldeb hirdymor gweithlu tai cymdeithasol Cymru. Felly, mae sicrhau mynediad cyson at gyfleoedd datblygu o ansawdd uchel yn debygol o fod yn ffactor pwysig wrth adeiladu gallu a chydnerthedd y sector yn y blynyddoedd i ddod.



Canlyniadau'r arolwg

Proffil ymatebwyr

Cawsom gyfanswm o 51 o ymatebion i'n harolwg. Mae'r adran hon yn rhoi trosolwg o'r ymatebwyr hyn.

Y sefyllfa bresennol

Fel y dangosir yn Nhabl 1, roedd 96% o'r ymatebwyr yn ymarferwyr cyfredol yn sector tai cymdeithasol Cymru.[2].

Tabl 1: P'un o'r canlynol sy'n disgrifio orau eich sefyllfa bresennol?

Sefyllfa bresennol	
Ymarferydd cyfredol yn sector tai cymdeithasol Cymru	96%
Cyn-ymarferydd yn sector tai cymdeithasol Cymru	4%
Ddim yn ymarferydd ond mae gennyf ddiddordeb yn sector tai cymdeithasol Cymru	0%
Arall	0%

Math o sefydliad

Mae mwyafrif yr ymatebwyr (69%) yn gweithio i gymdeithas dai neu landlord cymdeithasol cofrestredig (LCC). Mae 22% pellach yn gweithio i awdurdod lleol[3].

Tabl 2: P'un o'r canlynol sy'n disgrifio orau y sefydliad yr ydych yn gweithio iddo ar hyn o bryd?

Math o sefydliad	
Cymdeithas tai/LCC	69%
Awdurdod lleol	22%
Adran neu asiantaeth y llywodraeth	2%
Sefydliad sy'n darparu cefnogaeth i sector tai cymdeithasol Cymru	6%
Arall	0%

[2]Trwy gydol yr adroddiad, efallai na fydd y ffigurau'n adio i 100% oherwydd talgrynnu
[3]Yn cynnwys dim ond ymarferwyr cyfredol

Swydd o fewn y sefydliad

Yn fwyaf cyffredin, yr ymatebwyr yw rheolwyr canol (35%) ac yna gweithwyr ar lefel weithredol (16%) a chyfarwyddwyr gweithredol Landlordiaid Cymdeithasol Cofrestredig neu uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdod lleol (14%).[4].

Tabl 3: P'un o'r canlynol sy'n disgrifio orau eich safle presennol yn eich sefydliad?

Swydd o fewn y sefydliad	
Aelod bwrdd	6%
Prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaeth tai awdurdod lleol	10%
Cyfarwyddwr gweithredol LCC neu uwch reolwr gwasanaeth tai awdurdod lleol	14%
Rheolwr canol	35%
Goruchwylydd neu arweinydd tîm	10%
Lefel weithredol	16%
Arall	8%

Rôl yn y sefydliad

Gan amlaf mae ymatebwyr mewn rolau rheoli tai (29%) neu wasanaethau eiddo (20%)[4].

Tabl 4: P'un o'r swyddogaethau canlynol sy'n disgrifio eich rôl orau?

Rôl yn y sefydliad	
Rheoli tai	29%
Gwasanaethau eiddo	20%
Datblygu	8%
Ymgysylltu cymunedol	6%
Cyllid a llywodraethu	14%
Arweinyddiaeth a rheoli	18%
Arall	4%

Oedran yr ymatebydd

Gan amlaf mae ymatebwyr yn 55+ oed (45%), ac yna mae 29% pellach rhwng 45 a 54 oed.

Tabl 5: Oedran

Oedran	
Dan 25	2%
25-34	10%
35-44	10%
45-54	29%
55+ oed	45%
Mae'n well gennyf beidio â dweud	4%

[4]Yn cynnwys dim ond ymarferwyr cyfredol

Rhyw yr ymatebydd

Nododd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr eu bod yn fenywod (51%) a nododd 41% eu bod yn ddynion.

Tabl 6: Dewiswch yr opsiwn sy'n eich disgrifio chi orau.

Hunaniaeth rhywedd	
Gwrywaidd	41.2%
Benywaidd	51.0%
Anneuaidd	3.9%
Mae'n well gennyf hunan-ddisgrifio	0.0%
Mae'n well gennyf beidio â dweud	3.9%



Cyfrifoldeb dros arweinyddiaeth a diwylliant

Lefel y cyfrifoldeb sydd gan randdeiliaid am arweinyddiaeth a diwylliant eu sefydliad

Roedd ymatebwyr yn fwy tebygol o nodi mai'r prif weithredwr neu gyfwerth (84%) neu'r uwch dîm rheoli gweithredol neu gyfwerth (74%) sy'n bennaf gyfrifol am arweinyddiaeth a diwylliant eu sefydliad.

Tabl 7: Pa lefel o gyfrifoldeb am arweinyddiaeth a diwylliant eich sefydliad ydych chi'n ystyried sydd gan y rhanddeiliaid canlynol?

Budd-ddeiliad	Prif gyfrifoldeb	Rhywfaint o gyfrifoldeb
Corff allanol, fel rheoleiddiwr neu adran llywodraeth	10%	76%
Prif weithredwr neu gyfwerth	84%	10%
Pob rheolwr/goruchwylydd	53%	43%
Uwch dîm rheoli gweithredol neu gyfwerth	74%	22%
Holl staff	43%	51%
Bwrdd/pwyllgor rheoli neu debyg	68%	24%

Mae'r rolau canlynol yn sylweddol fwy tebygol na'r cyfartaledd (10% neu fwy) o dybio mai rhanddeiliaid penodol sy'n bennaf gyfrifol am arweinyddiaeth a diwylliant:

- **Corff allanol, fel rheoleiddiwr neu adran llywodraeth**: Goruchwylydd neu arweinydd tîm (40%); gweithredol (25%)
- **Prif weithredwr neu gyfwerth**: Prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaeth tai awdurdod lleol (100%); aelod bwrdd (100%)
- **Pob rheolwr/goruchwylydd**: Aelod bwrdd (100%)
- **Uwch dîm rheoli gweithredol neu gyfwerth**: Aelod bwrdd (100%); cyfarwyddwr gweithredol LCC neu uwch reolwr gwasanaeth tai awdurdod lleol (86%); gweithredol (88%)
- **Holl staff**: Aelod bwrdd (100%); Prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaeth tai awdurdod lleol (60%); cyfarwyddwr gweithredol LCC neu uwch reolwr gwasanaeth tai awdurdod lleol (86%).
- **Bwrdd/pwyllgor rheoli neu debyg**: Aelod bwrdd (100%); Prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaeth tai awdurdod lleol (80%).

Rhai sylwadau ar gyfrifoldeb dros arweinyddiaeth a diwylliant

"Mae gan bob cydweithiwr gyfrifoldeb enfawr o ran diwylliant y sefydliad. Mae'n dod allan yn y ffordd yr ydym yn trin ein gilydd, sut yr ydym yn cysylltu â'r cymunedau rydym yn gweithio gyda nhw ac yn eu cefnogi, ac yn y ffordd yr ydym yn ymgysylltu â phobl mewn gwasanaethau. Mae gan rolau arweinyddiaeth a byrddau gyfrifoldeb sylfaenol i fodelu'r diwylliant hwn ac i sicrhau bod penderfyniadau wedi'u gwreiddio yng ngwerthoedd y sefydliad. Mae gan ein tenantiaid rôl enfawr hefyd wrth lunio diwylliant y sefydliad pan fydd gweithio a chydweithio effeithiol yn digwydd. Credaf yn gryf mewn datblygu cymunedol sy'n seiliedig ar gryfderau ac mae gan hynny rôl enfawr i'w chwarae mewn diwylliant."

"Mae gan sefydliadau sy'n cynrychioli tenantiaid rywfaint o gyfrifoldeb i dynnu sylw at enghreifftiau da a drwg o'r diwylliant mewn sefydliad."

"Mae gan Lywodraeth Cymru rywfaint o gyfrifoldeb. Dylai fod yn hyrwyddo grymuso staff yn weithredol; cynnwys tenantiaid; gwneud penderfyniadau yn seiliedig ar dystiolaeth; rhagoriaeth ym mhob agwedd ar ddarparu gwasanaethau cyhoeddus."

Arweinyddiaeth

Lefelau cytuno â datganiadau am agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth o fewn sefydliad

Roedd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr yn cytuno i ryw raddau neu'n cytuno'n gryf â phob datganiad am agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth yn eu sefydliad eu hunain, yn enwedig mewn perthynas â'r datganiadau hyn:

- "Mae arweinwyr yn cyfathrebu gweledigaeth llawn cymhelliad ar gyfer y dyfodol yn glir" (84%)
- "Mae arweinwyr yn cyfathrebu sut mae rolau pobl yn cyfrannu at nodau cyffredinol" (82%)
- "Mae arweinwyr yn grymuso pobl i wneud penderfyniadau yn eu rôl" (84%)
- "Mae arweinwyr yn cefnogi datblygiad proffesiynol a thwf pobl" (78%)
- "Mae arweinwyr yn dangos gofal ac ystyriaeth wirioneddol am lesiant staff a defnyddwyr gwasanaeth" (78%)[5]

Tabl 8: Rydym wedi nodi rhai datganiadau am agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth. Dywedwch a ydych yn cytuno neu'n anghytuno â'r datganiadau hyn mewn perthynas â'ch SEFYDLIAD PRESENNOL.

Agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth	Cytuno'n gryf	Cytuno i ryw raddau	Anghytuno i ryw raddau	Anghytuno'n gryf
Mae arweinwyr yn cydnabod ac yn dathlu cyfraniadau gweithwyr	39%	37%	4%	20%
Mae arweinwyr yn ymgysylltu'n weithredol â rhanddeiliaid fel staff a defnyddwyr gwasanaeth wrth wneud penderfyniadau	31%	41%	16%	12%
Mae arweinwyr yn cyfathrebu gweledigaeth llawn cymhelliad ar gyfer y dyfodol yn glir	39%	45%	8%	8%
Mae arweinwyr yn cyfathrebu sut mae rolau pobl yn cyfrannu at nodau cyffredinol	33%	49%	12%	6%
Mae arweinwyr yn grymuso pobl i wneud penderfyniadau yn eu rôl	29%	55%	12%	4%
Mae arweinwyr yn sicrhau bod gan bobl adnoddau i fodloni'r disgwyliadau a osodir ar eu cyfer	18%	45%	25%	12%
Mae arweinwyr yn dal eu hunain yn gyfrifol am eu gweithredoedd	39%	37%	29%	6%
Mae arweinwyr yn arwain trwy esiampl ac yn gweithredu'n unol â gwerthoedd a rennir	39%	29%	24%	8%
Mae arweinwyr yn darparu adborth rheolaidd ac adeiladol	20%	51%	22%	6%
Mae arweinwyr yn dangos gofal ac ystyriaeth wirioneddol am lesiant staff a defnyddwyr gwasanaeth	47%	31%	16%	6%
Mae arweinwyr yn cefnogi datblygiad proffesiynol a thwf pobl	39%	39%	14%	8%

[5]Yn cynnwys dim ond ymarferwyr cyfredol

Roedd aelodau bwrdd, prif weithredwyr LCC/penaethiaid gwasanaethau tai awdurdodau lleol yn sylweddol fwy tebygol na'r cyfartaledd o gytuno'n gryf neu gytuno i ryw raddau â phob datganiad. At hynny, roedd cyfarwyddwyr gweithredol LCC neu uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdodau lleol yn llawer mwy tebygol o gytuno â'r canlynol: "Mae arweinwyr yn cefnogi datblygiad proffesiynol a thwf pobl" (100%) ac "Mae arweinwyr yn sicrhau bod gan bobl yr adnoddau i fodloni'r disgwyliadau a osodir ar eu cyfer" (100%).

Roedd yr ymatebwyr sy'n gweithio mewn rolau arweinydd tîm neu oruchwylydd yn cytuno'n gryf neu'n cytuno i ryw raddau â'r datganiadau: "Mae arweinwyr yn dangos gofal ac ystyriaeth wirioneddol am lesiant staff a defnyddwyr gwasanaeth" (60%) ac "Mae arweinwyr yn grymuso pobl i wneud penderfyniadau yn eu rôl" (80%).

Mewn cyferbyniad, roedd ymatebwyr a oedd yn gweithio mewn rolau arweinydd tîm neu oruchwylydd yn anghytuno'n gryf neu'n anghytuno i ryw raddau â'r datganiadau: "Mae arweinwyr yn sicrhau bod gan bobl yr adnoddau i fodloni'r disgwyliadau a osodir ar eu cyfer" (60%) ac "Mae arweinwyr yn cefnogi datblygiad proffesiynol a thwf pobl" (60%). Nid oeddent ychwaith yn cytuno'n gryf ag unrhyw un o'r datganiadau yn ymwneud ag arweinyddiaeth yn eu sefydliad presennol.

Roedd ymatebwyr mewn rôl lefel weithredol yn fwy tebygol na'r cyfartaledd o anghytuno'n gryf â datganiadau am arweinyddiaeth yn eu sefydliad presennol, yn enwedig o ran y datganiadau: "Mae arweinwyr yn sicrhau bod gan bobl yr adnoddau i fodloni'r disgwyliadau a osodir ar eu cyfer" (50%) ac "Mae arweinwyr yn arwain trwy esiampl ac yn gweithredu'n unol â gwerthoedd a rennir" (55%).

Lefelau cytuno â datganiadau am agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth o fewn y sector tai cymdeithasol yn gyffredinol

Mae mwyafrif yr ymatebwyr hefyd yn cytuno i ryw raddau neu'n cytuno'n gryf â phob datganiad am agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth yn y sector, yn enwedig mewn perthynas â'r datganiadau: "Mae arweinwyr yn grymuso pobl i wneud penderfyniadau yn eu rôl" (84%), "Mae arweinwyr yn cyfathrebu gweledigaeth llawn cymhelliad ar gyfer y dyfodol yn glir" (84%), "Mae arweinwyr yn dangos gofal ac ystyriaeth wirioneddol am lesiant staff a defnyddwyr gwasanaeth" (79%) a "Mae arweinwyr yn cydnabod ac yn dathlu cyfraniadau gweithwyr" (77%).



Tabl 9: Dywedwch a ydych chi'n cytuno neu'n anghytuno â'r datganiadau hyn, ond y tro hwn mewn perthynas â'r SECTOR TAI CYMDEITHASOL YN EI GYFANRWYDD.

Agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth	Cytuno'n gryf	Cytuno i ryw raddau	Anghytuno i ryw raddau	Anghytuno'n gryf
Mae arweinwyr yn cydnabod ac yn dathlu cyfraniadau gweithwyr	39%	37%	20%	4%
Mae arweinwyr yn ymgysylltu'n weithredol â rhanddeiliaid fel staff a defnyddwyr gwasanaeth wrth wneud penderfyniadau	29%	43%	16%	12%
Mae arweinwyr yn cyfathrebu gweledigaeth llawn cymhelliad ar gyfer y dyfodol yn glir	41%	43%	8%	8%
Mae arweinwyr yn cyfathrebu sut mae rolau pobl yn cyfrannu at nodau cyffredinol	35%	47%	12%	6%
Mae arweinwyr yn grymuso pobl i wneud penderfyniadau yn eu rôl	29%	55%	12%	4%
Mae arweinwyr yn sicrhau bod gan bobl adnoddau i fodloni'r disgwyliadau a osodir ar eu cyfer	22%	43%	24%	12%
Mae arweinwyr yn dal eu hunain yn gyfrifol am eu gweithredoedd	41%	26%	28%	6%
Mae arweinwyr yn arwain trwy esiampl ac yn gweithredu'n unol â gwerthoedd a rennir	39%	29%	24%	8%
Mae arweinwyr yn darparu adborth rheolaidd ac adeiladol	20%	53%	22%	6%
Mae arweinwyr yn dangos gofal ac ystyriaeth wirioneddol am lesiant staff a defnyddwyr gwasanaeth	47%	31%	16%	6%
Mae arweinwyr yn cefnogi datblygiad proffesiynol a thwf pobl	39%	39%	14%	8%

O ran y sector tai yn ei gyfanrwydd, nid oedd aelodau bwrdd yn cytuno'n gryf ag unrhyw un o'r datganiadau am agweddau cyffredin ar arweinyddiaeth. Anghytunodd dau draean o'r ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd i ryw raddau â'r datganiad "Mae arweinwyr yn mynegi gweledigaeth llawn cymhelliad ar gyfer y dyfodol yn glir" (67%).

Ac eithrio ymatebwyr a oedd yn gweithio ar lefel weithredol, roedd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr yn cytuno'n gryf neu'n cytuno i ryw raddau â phob datganiad, yn enwedig: "Mae arweinwyr yn cydnabod ac yn dathlu cyfraniadau gweithwyr" (85% ar gyfartaledd), "Mae arweinwyr yn sicrhau bod gan bobl yr adnoddau i fodloni'r disgwyliadau a osodir ar eu cyfer", (74% ar gyfartaledd) ac "Mae arweinwyr yn dangos gofal ac ystyriaeth wirioneddol am lesiant staff a defnyddwyr gwasanaeth" (85% ar gyfartaledd).

Roedd ymatebwyr sy'n gweithio ar lefel weithredol yn fwy tebygol o anghytuno'n gryf neu anghytuno i ryw raddau, er nad mewn niferoedd mawr. Y datganiadau penodol y gwnaethant anghytuno â nhw oedd: “Mae arweinwyr yn darparu adborth rheolaidd ac adeiladol” (44%), “Mae arweinwyr yn cyfathrebu sut mae rolau pobl yn cyfrannu at nodau cyffredinol” (33%) ac “Mae arweinwyr yn ymgysylltu’n weithredol â rhanddeiliaid, fel staff a defnyddwyr gwasanaethau, wrth wneud penderfyniadau” (44%).

Pwyntiau allweddol - arweinyddiaeth

Ar y cyfan, roedd canfyddiadau o arweinyddiaeth yn bositif, o fewn sefydliadau unigol ac ar draws y sector tai ehangach, yn enwedig mewn perthynas â gosod gweledigaeth, cefnogi llesiant, grymuso cydweithwyr a'u helpu i ddeall sut mae eu rolau'n cyfrannu at nodau ehangach.

Er gwaethaf hyn, mae gwahaniaethau nodedig rhwng grwpiau ymatebwyr, gydag aelodau bwrdd, prif weithredwyr ac uwch arweinwyr yn gyffredinol yn adrodd barn fwy cadarnhaol na'r rhai mewn rolau goruchwylio, arweinydd tîm a gweithredol. Roedd ymatebwyr mewn rolau gweithredol yn fwy tebygol o godi pryderon ynghylch mynediad at adnoddau, cyfathrebu, ymgysylltu a datblygu proffesiynol, gan ddangos bwlch canfyddiadau rhwng uwch arweinwyr a'r gweithlu ehangach.

Mae hyn yn awgrymu, er bod arweinwyr yn cael eu hystyried yn bositif ar y cyfan, fod angen gwella cyfathrebu, ymgysylltu a gweledededd arweinwyr er mwyn sicrhau profiad arweinyddiaeth mwy cyson ar draws holl lefelau swyddi uwch mewn sefydliadau a'r sector tai ehangach.



Diwylliant

Agweddau cyffredin ar ddiwylliant o fewn y sector tai cyfan

Roedd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr yn cytuno'n gryf neu'n cytuno i ryw raddau â phob datganiad am agweddau cyffredin yn ymwneud â diwylliant o fewn y sector tai cyfan. Roedd cyfran uchel o ymatebwyr yn cytuno'n gryf â'r datganiadau canlynol neu'n cytuno â nhw i ryw raddau: "Mae gan bobl ymdeimlad cryf o gyfeillach gyda chydweithwyr" (92%), "Mae'r sector yn hyrwyddo tegwch yn weithredol o ran cyfleoedd a thriniaeth" (89%), "Mae pobl yn teimlo eu bod yn cael eu cynnwys a'u parchu waeth beth fo'u cefndir neu eu hunaniaeth" (82%), "Ystyrir bod gan ddefnyddwyr gwasanaeth ran yn y sector" (77%) a "Caiff arloesi a chreadigrwydd eu hannog" (75%).

Tabl 10: Dywedwch a ydych yn cytuno neu'n anghytuno â'r datganiadau hyn mewn perthynas â'r sector tai cymdeithasol yn ei gyfanrwydd.

Agweddau cyffredin ar ddiwylliant sefydliadol neu ehangach	Cytuno'n gryf	Cytuno i ryw raddau	Anghytuno i ryw raddau	Anghytuno'n gryf
Mae penderfyniadau pwysig yn cael eu cyfathrebu'n glir ac yn amserol	8%	59%	28%	6%
Caiff arloesi a chreadigrwydd eu hannog	12%	63%	22%	4%
Mae pobl yn teimlo eu bod wedi'u grymuso i ddangos menter neu roi cynnig ar ddulliau newydd	8%	59%	29%	4%
Adlewyrchir y gwerthoedd hyn mewn ymddygiadau o ddydd i ddydd	12%	55%	28%	6%
Mae gan bobl ymdeimlad cryf o gyfeillach gyda chydweithwyr	28%	65%	2%	6%
Mae pobl yn teimlo'n ddiogel i fynegi meddyliau a barn heb ofni canlyniadau negyddol	6%	51%	37%	6%
Mae gan y sector genhadaeth a gwerthoedd clir sydd wedi'u deall yn dda	28%	43%	26%	4%
Mae'r sector yn hyrwyddo tegwch yn weithredol o ran cyfleoedd a thriniaeth	22%	67%	10%	2%
Mae cyfathrebu agored a gonest ar bob lefel	4%	45%	41%	10%
Mae pobl yn teimlo eu bod yn cael eu cynnwys a'u parchu waeth beth fo'u cefndir neu eu hunaniaeth	18%	65%	12%	6%
Mae camgymeriadau'n cael eu trin fel cyfleoedd i ddysgu	12%	55%	29%	4%
Croesewir a gwerthfawrogir safbwyntiau amrywiol	22%	55%	20%	4%
Mae cydweithio ar draws swyddogaethau'n effeithiol	14%	54%	27%	6%
Mae adborth yn cael ei annog a chaiff camau adeiladol eu cymryd yn sgil hynny	8%	61%	26%	6%
Ystyrir bod gan ddefnyddwyr gwasanaeth ran yn y sector	26%	51%	18%	6%

Roedd ymatebwyr sy'n aelodau Bwrdd yn fwy tebygol na'r cyfartaledd o gytuno'n gryf neu gytuno i ryw raddau â'r datganiadau: "Mae gan bobl ymdeimlad cryf o gyfeillach gyda chydweithwyr" (100%), "Mae'r sector yn hyrwyddo tegwch yn weithredol o ran cyfleoedd a thriniaeth" (100%), ac "Ystyrir bod gan ddefnyddwyr gwasanaeth ran yn y sector" (67%).

Roedd ymatebwyr sy'n gweithio fel prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaethau tai awdurdodau lleol, fel cyfarwyddwr gweithredol LCC, neu uwch reolwr gwasanaethau tai awdurdodau lleol, yn fwy tebygol o gytuno'n gryf neu gytuno i ryw raddau â'r canlynol: "Mae penderfyniadau pwysig yn cael eu cyfathrebu'n glir ac yn amserol" (80% a 100% yn y drefn honno), "Croesewir a gwerthfawrogir safbwyntiau amrywiol" (60% a 71% yn y drefn honno) a "Mae gan bobl ymdeimlad cryf o gyfeillach gyda chydweithwyr" (y ddau yn 100%).

Roedd ymatebwyr sy'n gweithio mewn rheolaeth ganol, fel goruchwylydd neu arweinydd tîm ac mewn rôl weithredol, hefyd yn cytuno'n gryf neu'n cytuno i ryw raddau â'r datganiadau: "Mae pobl yn teimlo ymdeimlad cryf o gyfeillach gyda chydweithwyr" (83%, 100% ac 89% yn y drefn honno).

Roedd ymatebwyr sy'n gweithio mewn rolau gweithredol yn fwy tebygol o anghytuno i ryw raddau neu anghytuno'n gryf â'r datganiadau ar ddiwylliant y sector tai cyfan. Yn benodol, roeddent yn anghytuno â'r canlynol: "Mae pobl yn teimlo'n ddiogel i fynegi meddyliau a barn heb ofni canlyniadau negyddol" (44%), "Mae penderfyniadau pwysig yn cael eu cyfathrebu'n glir ac yn amserol" (44%), ac "Mae adborth yn cael ei annog a chaiff camau adeiladol eu cymryd yn sgil hynny" (44%).

Pwyntiau allweddol: Diwylliant

Ar y cyfan, roedd yr ymatebwyr yn bositif ynglŷn â diwylliant y sector tai cyfan, yn enwedig mewn perthynas â chyfeillach, cynhwysiant, tegwch ac ymrwymiad a rennir i ddefnyddwyr gwasanaeth. Fodd bynnag, roedd barn ymatebwyr ar ddiwylliant y sector, fel canfyddiadau o arweinyddiaeth, yn amrywio yn ôl rôl. Roedd ymatebwyr mewn rolau gweithredol, rolau uwch reoli ac aelodau bwrdd yn fwy tebygol o fod â barn bositif yn gyffredinol. Roedd ymatebwyr a gyflogir fel rheolwyr canol, goruchwylwyr/arweinwyr tîm a'r rhai mewn rolau gweithredol yn fwy tebygol o fynegi pryderon, yn enwedig o ran cyfathrebu a thryloywder.

Er bod y sector i bob golwg yn elwa o sylfeini diwylliannol cryfion, mae'r canfyddiadau'n dangos bod angen cryfhau cyfathrebu, llais gweithwyr a gwneud penderfyniadau cynhwysol er mwyn sicrhau bod profiadau diwylliannol cadarnhaol yn cael eu hadlewyrchu'n gyson ar draws pob lefel o'r sector tai.

Effaith arweinyddiaeth a diwylliant yn y sector

Barn ar arweinyddiaeth a diwylliant o fewn sefydliadau

Roedd ymatebwyr yn bennaf yn cytuno'n gryf neu'n cytuno i ryw raddau â'r holl ddatganiadau yn ymwneud ag arweinyddiaeth a diwylliant yn eu sefydliad presennol, yn enwedig mewn perthynas â'r datganiadau: "Mae ein huwch reolwyr presennol eisoes yn dangos lefel uchel o rinweddau arweinyddiaeth" (76%), "Mae gennym fynediad at y gefnogaeth sydd ei hangen arnom i wella arweinyddiaeth a diwylliant o fewn y sefydliad" (74%) ac "Mae gennym ddiwylliant sefydliadol cadarnhaol iawn eisoes" (74%)[6].

Tabl 11: Nodwch i ba raddau yr ydych yn cytuno neu'n anghytuno â'r datganiadau a ganlyn am arweinyddiaeth a diwylliant yn eich sefydliad.

Datganiadau	Cytuno'n gryf	Cytuno i ryw raddau	Anghytuno i ryw raddau	Anghytuno'n gryf
Mae gennym ddiwylliant sefydliadol cadarnhaol iawn eisoes	33%	41%	18%	8%
Mae gennym fynediad at y gefnogaeth sydd ei hangen arnom i wella arweinyddiaeth a diwylliant o fewn y sefydliad	31%	43%	14%	12%
Rydym yn darparu cyfleoedd datblygu sgiliau arweinyddiaeth priodol ar gyfer ein gweithwyr ar draws y sefydliad	25%	37%	31%	8%
Mae gennym gynllun cadarn ar waith i sicrhau y bydd gennym y rhinweddau arweinyddiaeth angenrheidiol yn y dyfodol	27%	35%	22%	16%
Mae ein huwch reolwyr presennol eisoes yn dangos lefel uchel o rinweddau arweinyddiaeth	33%	43%	18%	6%

Cytunodd ymatebwyr sy'n aelodau Bwrdd yn gryf â'r holl ddatganiadau.

[6]Yn cynnwys dim ond ymarferwyr cyfredol

Roedd yr holl ymatebwyr eraill, heblaw am y rhai mewn rolau gweithredol, hefyd yn tueddu i gytuno'n gryf neu gytuno i ryw raddau â'r datganiadau yn ymwneud ag arweinyddiaeth. Yr eithriad oedd y datganiad: "Mae gennym gynllun cadarn ar waith i sicrhau y bydd gennym y rhinweddau arweinyddiaeth angenrheidiol yn y dyfodol", gyda'r gyfran ganlynol o ymatebwyr naill ai'n anghytuno'n gryf neu'n anghytuno i ryw raddau:

- Prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaeth tai awdurdod lleol (20%)
- Cyfarwyddwr gweithredol mewn LCC neu uwch reolwr mewn gwasanaeth tai awdurdod lleol (43%)
- Rheolwyr canol (47%)
- Arweinydd tîm neu oruchwylydd (20%)
- Gweithrediadau (38%).

Roedd hanner yr ymatebwyr mewn rôl weithredol hefyd yn anghytuno'n gryf neu'n anghytuno i ryw raddau â'r datganiad: "Rydym yn darparu cyfleoedd datblygu sgiliau arweinyddiaeth priodol ar gyfer ein gweithwyr ar draws y sefydliad" ac "Mae gennym ddiwylliant sefydliadol cadarnhaol iawn eisoes."

Effaith ansawdd arweinyddiaeth ar berfformiad sefydliadol

Cytunodd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr fod ansawdd yr arweinyddiaeth yn eu sefydliad presennol wedi cael effaith bositif sylweddol neu ryw effaith bositif ar berfformiad eu sefydliad presennol (39% a 33% yn y drefn honno)[7].

Tabl 12: Yn eich barn chi, pa effaith y mae ansawdd yr arweinyddiaeth yn eich sefydliad wedi'i chael ar berfformiad y sefydliad?

Lefel yr effaith	
Effaith negyddol sylweddol	4%
Rhywfaint o effaith negyddol	18%
Dim effaith y naill ffordd na'r llall	6%
Rhywfaint o effaith bositif	33%
Effaith bositif sylweddol	39%

Nododd yr holl ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd fod ansawdd yr arweinyddiaeth yn cael effaith bositif sylweddol ar berfformiad y sefydliad.

Roedd ymatebwyr sy'n brif weithredwyr LCC neu'n benaethiaid gwasanaeth tai awdurdodau lleol, a'r rhai sy'n gyfarwyddwyr gweithredol LCC neu'n uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdod lleol, hefyd yn fwy tebygol o ddweud bod ansawdd yr arweinyddiaeth yn cael rhywfaint o effaith bositif neu effaith bositif sylweddol ar berfformiad sefydliadol (80% a 100% yn y drefn honno)[8].

Roedd ymatebwyr sy'n gweithio mewn rolau gweithredol yn fwy tebygol o feddwl bod ansawdd yr arweinyddiaeth yn cael effaith negyddol sylweddol neu effaith negyddol i ryw raddau (50%).

[7]Yn cynnwys dim ond ymarferwyr cyfredol
[8]Yn cynnwys dim ond ymarferwyr cyfredol

Rhai sylwadau ar effaith arweinwyr ar berfformiad sefydliadol

"Mae ein harweinwyr uwch yn gallu cael dylanwad cadarnhaol iawn ar berfformiad y Gymdeithas, ond byddai'n helpu pe bai cyfathrebu'n well a phe bai mwy o ymddiriedaeth mewn penaethiaid/ rheolwyr wrth ddatblygu strategaethau priodol i'n symud ni ymlaen."

"Rhaid i arweinyddiaeth effeithiol ganolbwyntio ar ble mae angen i'r sefydliad fod yn y dyfodol, gan gymryd anghenion a safbwyntiau staff i ystyriaeth hefyd. Dylai arweinwyr feddu ar ddealltwriaeth gref o bwysigrwydd tai a sicrhau y caiff ei flaenoriaethu'n briodol ac y darperir adnoddau ar ei gyfer. At hynny, mae angen arweinwyr arnom sy'n barod i gymryd risgiau pwyllog a meddylgar i sbarduno cynnydd a gwelliant."

"Mae arweinyddiaeth dda wedi trawsnewid y sefydliad, o ran datblygu ei bwrpas, gan ei yrru ymlaen ac o ran datblygu diwylliant a hinsawdd sy'n ei gwneud hi'n bosibl i bobl lwyddo."

Effaith diwylliant sefydliadol ar berfformiad sefydliadol

Mae mwyafrif yr ymatebwyr yn teimlo bod diwylliant eu sefydliad wedi cael effaith bositif neu sylweddol ar berfformiad y sefydliad (71%), ac mae lleiafrif sylweddol yn teimlo ei bod wedi cael rhywfaint o effaith negyddol neu effaith negyddol sylweddol (22%)[9].

Tabl 13: Yn eich barn chi, pa effaith y mae diwylliant eich sefydliad wedi'i chael ar berfformiad y sefydliad?

Lefel yr effaith	
Effaith negyddol sylweddol	4%
Rhywfaint o effaith negyddol	18%
Dim effaith y naill ffordd na'r llall	6%
Rhywfaint o effaith bositif	33%
Effaith bositif sylweddol	39%

Roedd mwyafrif yr ymatebwyr ym mhob rôl yn teimlo bod diwylliant sefydliad wedi cael effaith bositif i ryw raddau neu effaith bositif sylweddol ar berfformiad y sefydliad.

Er gwaethaf y farn bositif gyffredinol hon, roedd lleiafrif o ymatebwyr mewn rolau gweithredol ac arweinwyr tîm neu rolau eraill yn teimlo bod diwylliant y sefydliad wedi cael effaith negyddol sylweddol neu effaith negyddol i ryw raddau ar berfformiad sefydliadol (38% a 40% yn y drefn honno). Gwelwyd hyn hefyd mewn rhai o'r sylwadau a dderbyniwyd ar effaith diwylliant sefydliadol ar berfformiad.

[9]Gofynnwyd i ymarferwyr cyfredol yn unig

Rhai sylwadau ar effaith diwylliant sefydliadol ar berfformiad

"Er bod diwylliant o gydweithio'n cael ei hyrwyddo, mae hyn yn aml yn cael ei aberthu i gyrraedd targed heb ystyried yr effaith ar staff a thenantiaid."

"Lle mae diwylliant agored a thryloyw yn bodoli, lle mae'r uwch swyddogion yn byw, ac yn cael eu gweld yn byw, gwerthoedd y sefydliad, bydd ymdeimlad gwell o ddiogelwch o ran rolau unigolion a chred eich bod yn 'ddiogel', yr ymddiriedir ynoch ac y cewch eich gwerthfawrogi. Pan fydd hyn yn digwydd, yna mae perfformiad yn gwella'n naturiol ac mae darpariaeth y gwasanaeth wir yn allweddol i bawb."

"Ceir enghreifftiau cymharol reolaidd mewn nifer o sefydliadau o bobl sydd ag ofn codi pryderon. Rydym wedi gweld hyn yn digwydd gyda nifer o gleientiaid mewn perthynas â phryderon iechyd a diogelwch landlordiaid, gan gynnwys lleithder a llwydni. Nid peth cyffredinol mo hwn, ond ceir diffyg atebolrwydd amlwg yn y sector tai o ran materion perfformiad ac mae hynny'n broblem ddiwylliannol."

Pwyntiau allweddol: Effaith diwylliant ac arweinyddiaeth ar berfformiad

Roedd ymatebwyr yn gyffredinol bositif am arweinyddiaeth a diwylliant yn eu sefydliadau, gyda thua thri chwarter yn cytuno bod rhinweddau arweinyddiaeth cryfion yn cael eu dangos a bod arweinyddiaeth a diwylliant yn cyfrannu'n bositif at berfformiad sefydliadol. Ac eto, fel y gwelwyd yn flaenorol, roedd canfyddiadau'n amrywio yn ôl rôl, gydag ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd ac mewn rolau gweithredol neu uwch reoli'n adrodd barn fwy cadarnhaol yn gyson nag ymatebwyr mewn rolau gweithredol, arweinydd tîm neu oruchwylydd.

Er yr ystyrir yn eang bod arweinyddiaeth a diwylliant yn gryfderau sefydliadol, mae lle i gryfhau cyfathrebu, datblygu arweinyddiaeth a chynllunio olyniaeth i sicrhau bod y profiadau cadarnhaol hyn yn cael eu hadlewyrchu'n gyson ar draws pob lefel o'r gweithlu.



Recriwtio, hyfforddiant a datblygiad

Effeithiolrwydd arferion recriwtio, hyfforddi a datblygu

Rhoddodd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr sgôr da iawn neu dda i'r holl arferion yn eu sefydliad, yn enwedig mewn perthynas â'r datganiadau: "Rhoi cyfleoedd i bobl ddatblygu yn y swydd" (63%), "Recriwtio pobl sy'n cydweddu'n dda â gwerthoedd y sefydliad " (61%) a "Rhoi hyfforddiant a datblygiad priodol i bobl i'w helpu i wneud cynnydd" (61%)[10].

Tabl 14: Graddiwch effeithiolrwydd pob un o'r arferion a ganlyn yn eich sefydliad.

Arferion	Da iawn	Da	Ddim yn dda nac yn wael	Gwael	Gwael iawn
Darparu llwybrau datblygu gyrfa priodol i bobl	16%	31%	33%	14%	6%
Recriwtio pobl sydd â'r sgiliau a gwybodaeth dechnegol gywir ar gyfer eu rolau	14%	43%	27%	14%	2%
Rhoi hyfforddiant a datblygiad priodol i bobl i'w helpu i wneud cynnydd	14%	47%	27%	8%	4%
Recriwtio pobl sy'n cydweddu'n dda â gwerthoedd y sefydliad	16%	45%	27%	12%	0%
Rhoi cyfleoedd i bobl ddatblygu yn y swydd	29%	35%	22%	14%	0.0%

Ar wahân i ymatebwyr sy'n gweithio fel arweinydd tîm neu mewn rôl weithredol, graddiwyd yr holl arferion fel da iawn neu dda. Rhoddodd aelodau bwrdd yn benodol sgôr dda neu dda iawn i'r arferion.

Roedd ymatebwyr sy'n arweinwyr tîm neu'n oruchwylwyr neu sy'n gweithio mewn rolau gweithredol yn fwy tebygol o raddio'r canlynol fel gwael neu wael iawn: "Darparu llwybrau datblygu gyrfa i bobl" (40% a 38% yn y drefn honno), "Rhoi cyfleoedd i bobl ddatblygu yn y swydd" (40% a 38% yn y drefn honno) a "Recriwtio pobl sydd â'r sgiliau a gwybodaeth dechnegol gywir ar gyfer eu rolau" (40% a 38% yn y drefn honno).

Cymwysterau penodol i dai

Mae'r grŵp mwyaf o ymatebwyr (41%) yn dweud bod ganddynt gymwysterau neu aelodaeth o'r CIH, gyda 33% arall yn meddu ar gymhwyster lefel gradd mewn tai neu gymhwyster lefel ôl-raddedig mewn tai. Nid oes gan un o bob bump (20%) ymatebwr unrhyw gymwysterau penodol i dai.

[10]Gofynnwyd i ymarferwyr cyfredol yn unig

Tabl 15: Pa rai, os o gwbl, o'r cymwysterau a ganlyn sy'n benodol i'r maes tai ydych chi'n meddu arnynt yn bersonol?

Cymhwyster penodol i dai	
SVQ neu brentisiaeth fodern mewn tai	1%
Cymhwyster lefel gradd mewn tai	16%
Cymhwyster lefel ôl-raddedig mewn tai	17%
Cymhwyster y Sefydliad Tai Siartredig (CIH)	19%
Aelodaeth o'r Sefydliad Tai Siartredig (CIH)	23%
Dim cymhwyster	20%
Cymhwyster arall sy'n benodol i'r maes tai (disgrifiwch)	4%

Roedd ymatebwyr mewn rolau prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaeth tai, a'r rhai mewn rolau cyfarwyddwr gweithredol LCC/uwch reolwr, yn llai tebygol o feddu ar gymhwyster sy'n gysylltiedig â thai (y ddau yn 43%).

Roedd ymatebwyr mewn rôl prif weithredwr LCC/pennaeth gwasanaethau tai awdurdodau lleol hefyd yn llai tebygol o fod yn aelod o CIH (14%) ond yn fwy tebygol o feddu ar gymhwyster CIH (29%).

Roedd ymatebwyr sy'n oruchwylwyr neu'n arweinwyr tîm yn fwy tebygol o feddu ar gymhwyster sy'n gysylltiedig â thai, gyda 91% yn meddu ar gymhwyster sy'n gysylltiedig â thai. At hynny, mae gan 81% o'r ymatebwyr mewn rôl rheolaeth ganol a 77% o ymatebwyr mewn rôl weithredol gymhwyster sy'n gysylltiedig â thai hefyd.

Mae gan bob ymatebydd ar lefel weithredol sy'n gweithio o fewn awdurdod lleol gymhwyster sy'n gysylltiedig â thai ond dim ond 20% sydd ag aelodaeth o CIH. Ymhlith ymatebwyr ar lefel weithredol sy'n gweithio mewn cymdeithas tai neu LCC, mae gan 63% gymhwyster sy'n gysylltiedig â thai ac mae gan 13% aelodaeth o CIH.

Cymwysterau arweinyddiaeth a rheoli

Roedd gan lai o ymatebwyr gymhwyster arweinyddiaeth a rheoli (69%) nag oedd gan gymhwyster sy'n gysylltiedig â thai (80%).

Tabl 16: Oes gennych chi unrhyw gymwysterau arweinyddiaeth a rheoli ffurfiol neu debyg yn y categorïau canlynol?

Cymwysterau arweinyddiaeth a rheoli	
Cymwysterau arweinyddiaeth a rheoli	34%
Cymwysterau arweinyddiaeth a rheoli lefel mynediad i ganol	6%
Cymwysterau arweinyddiaeth a rheoli lefel ganol i uwch	13%
Cymwysterau arweinyddiaeth a rheoli strategol neu weithredol	11%
Dim cymhwyster	31%
Cymhwyster arweinyddiaeth arall (disgrifiwch)	5%
Cymhwyster arall sy'n benodol i'r maes tai (disgrifiwch)	4%

Mae gan yr holl ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd a chyfarwyddwyr gweithredol Landlordiaid Cymdeithasol Cofrestredig, yn ogystal ag uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdodau lleol ac ymatebwyr sy'n arweinwyr tîm neu'n oruchwylwyr gymhwyster arweinyddiaeth a rheoli. Roedd ymatebwyr sy'n arweinwyr tîm neu'n oruchwylwyr yn fwy tebygol o feddu ar gymhwyster arweinyddiaeth a rheoli lefel mynediad i ganol.

Pan ystyriwn ymatebwyr sy'n brif weithredwyr neu'n penaethiaid tai awdurdodau lleol a rheolwyr canol, nid oes gan 38% a 42% yn y drefn honno gymhwyster arweinyddiaeth a rheoli. O ran ymatebwyr mewn rôl weithredol, nid oes gan 55% gymhwyster arweinyddiaeth a rheoli.

I ba raddau mae cymwysterau'n gwella arweinyddiaeth a diwylliant?

Teimlodd y rhan fwyaf o ymatebwyr (67%) fod yr ystod o gymwysterau sydd ar gael yn sbarduno gwelliannau mewn arweinyddiaeth a diwylliant o fewn sefydliadau i ryw raddau neu i raddau sylweddol.

Tabl 17: I ba raddau ydych chi'n credu bod yr ystod o gymwysterau sydd ar gael i bobl yn y sector yn ysgogi gwelliannau o ran arweinyddiaeth a diwylliant eu sefydliadau?

	Pob un
Dim o gwbl	6%
Ychydig yn unig	27%
I ryw raddau	45%
I raddau sylweddol	22%

Roedd ymatebwyr sy'n brif weithredwyr LCC/penaethiaid gwasanaethau tai awdurdodau lleol, a chyfarwyddwyr gweithredol LCC neu'n uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdodau lleol yn fwy tebygol o nodi rhywfaint o effaith neu effaith sylweddol ar arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol (80% ac 86% yn y drefn honno).

Roedd ymatebwyr sy'n gweithio mewn cymdeithas tai neu LCC hefyd yn fwy tebygol o gytuno bod argaeledd cymwysterau'n sbarduno gwelliannau arweinyddiaeth a diwylliant i ryw raddau neu i raddau sylweddol (71%).

Pa mor bwysig yw hi i uwch reolwyr feddu ar gymwysterau tai neu arweinyddiaeth

Cytunodd mwyafrif yr ymatebwyr ei bod yn bwysig iawn neu'n eithaf pwysig i uwch reolwyr feddu ar gymhwyster tai ffurfiol (61%) a/neu gymhwyster arweinyddiaeth ffurfiol (78%).

Tabl 18: Pa mor bwysig ydych chi'n meddwl yw hi i uwch reolwyr (fel arfer ar lefel tîm arweinyddiaeth / tîm gweithredol a phrif weithredwr) feddu ar bob un o'r mathau canlynol o gymhwyster?

	Cymhwyster tai ffurfiol	Arweinyddiaeth ffurfiol
Pwysig iawn	41%	35%
Eithaf pwysig	20%	43%
Ychydig yn bwysig	20%	8%
Ddim yn bwysig	20%	14%

Nid oedd unrhyw ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd o'r farn ei bod yn bwysig i uwch reolwyr, y tîm gweithredol na phrif weithredwyr feddu ar y naill gymhwyster ffurfiol na'r llall.

Nododd prif weithredwyr LCC/penaethiaid tai awdurdodau lleol, a chyfarwyddwyr gweithredol LCC neu uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdodau lleol ei bod yn eithaf pwysig neu ychydig yn bwysig i uwch reolwyr feddu ar gymhwyster tai ffurfiol (80% a 57% yn y drefn honno) ac yn bwysig iawn neu'n eithaf pwysig meddu ar gymhwyster arweinyddiaeth a rheoli (80% ac 86% yn y drefn honno).

Teimlodd yr ymatebwyr hynny sy'n gweithio fel arweinydd tîm neu oruchwylydd neu mewn rôl weithredol ei bod yn bwysig iawn neu'n eithaf pwysig i uwch reolwyr feddu ar gymhwyster tai ffurfiol (100% a 67% yn y drefn honno) a'i bod hefyd yn bwysig iawn neu'n eithaf pwysig i feddu ar gymhwyster arweinyddiaeth a rheoli ffurfiol (100% ac 88% yn y drefn honno).

Dyheadau ar gyfer cymwysterau, hyfforddiant a datblygiad yn y dyfodol

Mae'r rhan fwyaf o'r ymatebwyr (70%) yn dyheu am gymwysterau, hyfforddiant a datblygiad yn y dyfodol. Yr un mwyaf cyffredin oedd hyfforddiant arweinyddiaeth a rheoli ychwanegol i ddatblygu galluoedd arweinyddiaeth a rheoli (36%) ac yna cefnogaeth yn y swydd i ddatblygu galluoedd arweinyddiaeth a rheoli (18%).

Tabl 19: Gan feddwl am eich dyheadau personol eich hun dros yr ychydig flynyddoedd nesaf, pa un o'r canlynol hoffech chi ei wneud?

Dyhead i'r dyfodol	
Cymryd rhan mewn hyfforddiant a datblygiad arweinyddiaeth a rheoli ychwanegol i ddatblygu eich galluoedd arweinyddiaeth a rheoli (heb eu hardystio'n ffurfiol fel cymhwyster ffurfiol)	36%
Derbyn cefnogaeth yn y swydd i ddatblygu eich galluoedd arweinyddiaeth a rheoli	18%
Ymgymryd â chymhwyster arweinyddiaeth a rheoli lefel mynediad i ganol	1%
Ymgymryd â chymhwyster arweinyddiaeth a rheoli lefel ganol i uwch	3%
Ymgymryd â chymhwyster arweinyddiaeth a rheoli strategol neu weithredol	12%
Dim un o'r uchod	30%

Roedd tua hanner yr ymatebwyr sy'n brif weithredwyr LCC/penaethiaid tai awdurdodau lleol (60%), cyfarwyddwyr gweithredol LCC neu uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdodau lleol (50%) a goruchwylwyr/arweinwyr tîm (43%) eisiau cymryd rhan mewn hyfforddiant arweinyddiaeth a rheoli ychwanegol i ddatblygu eu galluoedd arweinyddiaeth a rheoli (heb ei ardystio'n ffurfiol fel cymhwyster ffurfiol).

Roedd ymatebwyr sy'n rheolwyr canol (30%), arweinwyr tîm/goruchwylwyr (29%) ac ymatebwyr ar lefel weithredol (30%) hefyd eisiau derbyn hyfforddiant yn y swydd i ddatblygu eu galluoedd arweinyddiaeth a rheoli.

Cymwysterau gorfodol

Roedd ychydig dros hanner yr holl ymatebwyr (55%) eisiau gwneud cymwysterau'n hanfodol i reolwyr tai uwchlaw lefel benodol.

Tabl 20: A ydych chi'n credu y dylai Llywodraeth Cymru wneud cymwysterau'n orfodol ar gyfer rheolwyr tai uwchlaw lefel benodol?

Cymwysterau gorfodol	
Ydw	55%
Nac ydw	45%

Nid oedd unrhyw ymatebwyr o blith aelodau bwrdd eisiau cymwysterau gorfodol ac nid oedd mwyafrif y cyfarwyddwyr gweithredol LCC nac uwch reolwyr gwasanaethau tai awdurdodau lleol (60%) eisiau cymwysterau gorfodol.

Tabl 21: A ydych chi'n credu y dylai Llywodraeth Cymru wneud cymwysterau'n orfodol ar gyfer rheolwyr tai uwchlaw lefel benodol? (Swydd a ddelir gan yr ymatebydd.)

Swydd a ddelir	Ydw	Nac ydw
Aelod bwrdd	0%	100%
Prif weithredwr LCC neu bennaeth gwasanaeth tai awdurdod lleol	60%	40%
Cyfarwyddwr gweithredol LCC neu uwch reolwr gwasanaeth tai awdurdod lleol	43%	57%
Rheolwr canol	61%	39%
Goruchwylydd neu arweinydd tîm	60%	40%
Lefel weithredol	67%	33%
Arall	50%	50%

Pan edrychwn ar y math o sefydliad, roedd ychydig dros hanner yr ymatebwyr o gymdeithasau tai/LCC (51%) eisiau cymwysterau gorfodol, ac roedd ychydig o dan hanner yr ymatebwyr o awdurdodau lleol eisiau cymwysterau gorfodol (46%). Roedd yr holl ymatebwyr sy'n gweithio i sefydliad sy'n cefnogi'r sector tai eisiau cymwysterau gorfodol.

Gofyniad rheoleiddiol i ddangos tystiolaeth o DPP

Cytunodd mwyafrif yr ymatebwyr (69%) y dylai fod gofyniad rheoleiddiol yng Nghymru i landlordiaid cymdeithasol sicrhau bod eu gweithwyr yn cyrchu DPP.

Tabl 22: A ddylai fod gofyniad rheoleiddiol yng Nghymru i landlordiaid cymdeithasol amlinellu sut y byddant yn sicrhau y bydd eu holl staff yn cyrchu DPP?

	Pob un
Dylai	69%
Na ddylai	31%

Nid oedd mwyafrif yr ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd (67%) yn cytuno â'r gofyniad rheoleiddio arfaethedig. O ran ymatebwyr sy'n gweithio fel cyfarwyddwyr gweithredol LCC neu uwch reolwr gwasanaethau tai awdurdodau lleol, roedd rhaniad bron yn gyfartal rhwng dylai (57%) a na ddylai (43%).

Tabl 23: A ddylai fod gofyniad rheoleiddiol yng Nghymru i landlordiaid cymdeithasol amlinellu sut y byddant yn sicrhau y bydd eu holl staff yn cyrchu DPP? (Swydd a ddelir yn y sefydliad.)

Swydd a ddelir	Dylai	Na ddylai
Aelod bwrdd	33%	67%
Prif weithredwr LCC neu bennaeth gwasanaeth tai awdurdod lleol	60%	40%
Cyfarwyddwr gweithredol LCC neu uwch reolwr gwasanaeth tai awdurdod lleol	57%	43%
Rheolwr canol	72%	28%
Goruchwylydd neu arweinydd tîm	100%	0%
Lefel weithredol	67%	33%
Arall	75%	25%

Pan ystyriwn y math o sefydliad, cytunodd 73% o ymatebwyr awdurdod lleol â'r gofyniad rheoleiddio arfaethedig a chytunodd 66% o ymatebwyr LCC/cymdeithas tai. Cytunodd y mwyafrif o ymatebwyr sy'n gweithio mewn sefydliadau sy'n cefnogi'r sector tai hefyd (75%).

Pwyntiau allweddol: Recriwtio, hyfforddiant a datblygiad

Ar y cyfan, roedd yr ymatebwyr yn ystyried arferion recriwtio, hyfforddiant a datblygiad yn bositif, yn enwedig cyfleoedd i ddysgu yn y swydd, recriwtio sy'n seiliedig ar werthoedd a mynediad at hyfforddiant a datblygiad. **Ystyriwyd bod cymwysterau'n bwysig wrth gefnogi arweinyddiaeth a diwylliant, a chredodd mwyafrif bach (55%) y dylid eu gorfodi drwy ddeddfwriaeth. At hynny, nododd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr fod cymwysterau penodol i dai a chymwysterau arweinyddiaeth yn cyfrannu at welliant sefydliadol ac y dylai uwch arweinwyr feddu ar gymwysterau proffesiynol perthnasol.**

Ac eto, wrth fyfyrio ar yr adrannau blaenorol, roedd gwahaniaethau rhwng grwpiau ymatebwyr. Roedd ymatebwyr a gyflogir fel arweinwyr tîm, goruchwylwyr ac mewn rolau gweithredol yn fwy tebygol o fynegi pryderon ynghylch llwybrau datblygu gyrfa, cyfleoedd i symud ymlaen ac effeithiolrwydd arferion recriwtio.

Er bod cymwysterau penodol i dai yn gyffredin ar draws y sector, roedd cymwysterau arweinyddiaeth yn llai cyffredin, yn enwedig ymhlith rhai ymatebwyr rheolaeth ganol ac mewn rolau gweithredol, gan amlygu bylchau posibl o ran datblygu arweinyddiaeth.

Mae'r canfyddiadau'n awgrymu cefnogaeth gref dros fuddsoddiad parhaus mewn datblygiad proffesiynol, gyda llawer o ymatebwyr yn anelu at hyfforddiant arweinyddiaeth pellach a'r mwyafrif yn cefnogi dulliau rheoleiddio ar gyfer DPP. **Credodd mwyafrif clir (69%) o ymatebwyr y dylai fod gofyniad rheoleiddiol yng Nghymru i landlordiaid cymdeithasol amlinellu sut y byddant yn sicrhau y bydd eu holl staff yn cyrchu datblygiad proffesiynol parhaus**.

Gyda'i gilydd mae'r canlyniadau'n dangos, er bod trefniadau recriwtio, hyfforddi a datblygu presennol yn darparu sylfaen gadarn, bod lle i gryfhau dilyniant gyrfa, datblygu arweinyddiaeth a chynllunio'r gweithlu i gefnogi perfformiad sefydliadol a gallu o ran arweinyddiaeth ar draws y sector yn y dyfodol.

Sylwadau pellach gan ymatebwyr

Gofynnwyd i ymatebwyr drwy gydol yr arolwg roi sylwadau pellach ar gwestiynau yn ymwneud ag arweinyddiaeth a diwylliant. Er i'r rhan fwyaf o'r sylwadau hyn gyd-fynd â'r cwestiynau arweinyddiaeth neu ddiwylliant, rhoddodd rhai ymatebion olwg ehangach ar arweinyddiaeth a diwylliant, ei bwysigrwydd ac effaith ffactorau allanol ar sefydliadau. Rhoddir detholiad o'r sylwadau hyn yma.

"Mae arweinyddiaeth sy'n cael ei gwneud yn iawn yn cael effaith enfawr ar berfformiad y sefydliad. Gan ddibynnu ar rôl arweinyddiaeth, mae'n eithaf amlwg pa mor bell i ffwrdd o faterion gweithredol y gall arweinyddiaeth fod. Mae rheoli tai wedi mynd yn fwy cymhleth oherwydd newidiadau mewn deddfwriaeth gyda gostyngiad mewn gwasanaethau cymorth. Mae hyn yn disgyn ar staff gweithredol tai i bontio'r bwlch heb unrhyw amser na staff cymorth ychwanegol. Ar ben hynny mae diffyg cydnabyddiaeth broffesiynol yn gyffredinol o fewn neu'r tu allan i'r sector hwn ar gyfer rheolwyr tai sy'n chwarae rôl graidd wrth godi pryderon diogelu a chefnogi neu sy'n hysbysu'r heddlu, y gwasanaethau cymdeithasol a chyrff proffesiynol eraill am bryderon y mae angen mynd i'r afael â nhw. Rwyf wedi gweithio ym maes rheoli tai ers dros 20 mlynedd, ac mae'r ddwy flynedd ddiwethaf wedi mynd yn anodd iawn i'w rheoli. Mae hyn yn waeth os yw'r sefydliad yn gymharol fach o gymharu â sefydliadau mwy."

"Mae diwylliant sefydliadol yn hanfodol i lwyddiant hirdymor a dylid ei werthfawrogi uwchlaw ffocws cul ar osod dangosyddion perfformiad allweddol yn unig. Mae diwylliant cryf a chadarnhaol yn creu amgylchedd lle mae pobl yn teimlo eu bod yn gysylltiedig, yn frwdfrydig ac yn ymrwymedig – lle maen nhw wir eisiau bod yn rhan o'r sefydliad.

"Drwy feithrin diwylliant sy'n seiliedig ar ddiben a rennir, ymddiriedaeth ac atebolrwydd, gall arweinwyr alluogi staff i gydweithio a pherfformio ar eu gorau i gyflawni nodau ar y cyd. Yn y pen draw, diwylliant sy'n seiliedig ar werthoedd yw'r hyn sy'n cynnal perfformiad, yn sbarduno arloesedd, ac yn sicrhau y gall y sefydliad gyflawni ei uchelgeisiau strategol."

Casgliad ac argymhellion

Mae canfyddiadau'r arolwg hwn yn rhoi mewnwelediad gwerthfawr i ganfyddiadau cyfredol o arweinyddiaeth, diwylliant, proffesiynoldeb a datblygu'r gweithlu ar draws sector tai cymdeithasol Cymru. Gan alw ar farn 51 o ymatebwyr o gymdeithasau tai, landlordiaid cymdeithasol cofrestredig, awdurdodau lleol a sefydliadau sy'n cefnogi'r sector tai cymdeithasol yng Nghymru, mae'r canlyniadau'n dangos sector a ystyrir yn gyffredinol fel un sy'n broffesiynol, yn seiliedig ar werthoedd ac sy'n ymrwymedig i ddarparu gwasanaethau o ansawdd uchel. Ar yr un pryd, mae'r canfyddiadau'n nodi nifer o heriau a chyfleoedd pwysig y bydd angen rhoi sylw parhaus iddynt er mwyn i'r sector gryfhau galluoedd arweinyddiaeth, gwella profiad y gweithlu a chefnogi cydnerthedd sefydliadol yn y dyfodol.

Ystyrir bod datblygiad proffesiynol yn hanfodol

Mae'r arolwg yn tynnu sylw at gred gref yng ngwerth cymwysterau, dysgu a datblygiad proffesiynol. Roedd gan y rhan fwyaf o'r ymatebwyr naill ai gymwysterau sy'n gysylltiedig â thai, cymwysterau arweinyddiaeth neu'r ddau, a chredodd y mwyafrif fod cymwysterau'n cyfrannu'n bositif at effeithiolrwydd arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol.

Mae awydd clir am ddatblygiad parhaus o fewn y sector. Mynegodd llawer o ymatebwyr ddiddordeb mewn hyfforddiant arweinyddiaeth a rheoli ychwanegol, a thynnodd rhai eraill sylw at bwysigrwydd hyfforddi, mentora a chyfleoedd dysgu yn y gwaith. Mae hyn yn dangos cydnabyddiaeth ar draws y sector nad yw gallu arweinyddiaeth yn statig a bod angen buddsoddi ynddo'n barhaus.

Mae'r canfyddiadau hefyd yn awgrymu bod datblygiad proffesiynol yn cael ei ystyried yn fecanwaith pwysig ar gyfer gwella perfformiad sefydliadol, datblygu arweinwyr y dyfodol a chynnal safonau proffesiynol. Yn gyffredinol, roedd yr ymatebwyr yn cefnogi'r farn y dylai sefydliadau ddarparu cyfleoedd i gydweithwyr ddatblygu drwy gydol eu gyrfaoedd ac adeiladu'r sgiliau sydd eu hangen i fynd i'r afael â heriau tai sy'n gynyddol gymhleth.

Mae cefnogaeth gref dros DPP

Un o'r meysydd y cytunwyd arno fwyaf oedd pwysigrwydd DPP. Roedd bron i saith o bob deg ymatebydd yn cefnogi gofyniad rheoleiddiol i landlordiaid cymdeithasol ddangos sut maen nhw'n sicrhau bod gan gydweithwyr fynediad at gyfleoedd DPP.

Roedd cefnogaeth i DPP yn arbennig o gryf ymhlith ymatebwyr sy'n gweithio fel rheolwyr canol, mewn rolau arweinydd tîm neu oruchwylydd ac mewn rolau gweithredol, gan awgrymu bod gweithwyr yn ystyried datblygiad proffesiynol parhaus yn offeryn pwysig i gynnal cymhwysedd, cefnogi dilyniant gyrfa a gwella ansawdd gwasanaethau. Roedd ymatebwyr hefyd yn ystyried bod DPP yn cyfrannu at arweinyddiaeth gryfach a diwylliannau sefydliadol mwy cadarnhaol.

Mae'r canfyddiadau'n dangos bod DPP yn cael ei ystyried fwyfwy nid yn unig fel cyfrifoldeb unigol, ond fel ymrwymiad sefydliadol ac elfen allweddol o arfer proffesiynol o fewn y sector. Felly gallai sicrhau mynediad cyson at gyfleoedd datblygu o ansawdd uchel chwarae rhan bwysig wrth gryfhau gallu'r gweithlu, cefnogi gwelliant ar draws y sector a datblygu arweinwyr y dyfodol.

Ceir amrywiaeth o farn o hyd ar gymwysterau gorfodol

Roedd barn yn fwy cymysg o ran cyflwyno cymwysterau gorfodol i reolwyr tai. Er i fwyafrif bach o ymatebwyr gefnogi cymwysterau gorfodol, roedd amrywiad sylweddol rhwng grwpiau ymatebwyr.

Roedd ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd yn gwrthwynebu cymwysterau gorfodol yn unfrydol, tra bod ymatebwyr sy'n rheolwyr canol, arweinwyr tîm neu'n oruchwylwyr a'r rhai mewn rolau gweithredol yn fwy cefnogol yn gyffredinol.

Er na ddaeth consensws clir i'r amlwg ynghylch cymwysterau gorfodol, cytunwyd yn ehangach ar bwysigrwydd proffesiynoldeb, datblygu arweinyddiaeth a dysgu parhaus. Mae hyn yn awgrymu, waeth beth fo dulliau rheoleiddio yn y dyfodol, ei bod yn debygol y bydd buddsoddi mewn datblygiad proffesiynol yn parhau i fod yn flaenoriaeth allweddol i'r sector.

Mae angen rhoi mwy o sylw i ddatblygiad gyrfaol a dilyniant y gweithlu

Er yr oedd ymatebwyr yn bositif ar y cyfan ynghylch arferion recriwtio a hyfforddi, roedd y safbwyntiau'n fwy cymysg mewn perthynas â llwybrau datblygu gyrfa. Daeth hyn i'r amlwg fel un o'r meysydd gwannach o ran datblygu'r gweithlu, gyda llawer o ymatebwyr yn rhoi sgôr llai ffafriol i gyfleoedd dilyniant nag agweddau eraill ar ddatblygu sefydliadol.

Mae'r canfyddiadau'n datgelu bod ymatebwyr mewn rolau gweithredol, rolau arweinydd tîm neu oruchwylydd a chydweithwyr ar y rheng flaen yn fwy tebygol o nodi diffygion mewn cyfleoedd datblygu gyrfa, datblygu yn y swydd ac adeiladu gallu'r gweithlu. Mae hyn yn awgrymu, er y gall sefydliadau fod yn buddsoddi mewn hyfforddiant, nad yw gweithwyr bob amser yn gweld llwybr clir i drosi datblygiad i symud ymlaen mewn gyrfa.

O ystyried bod proffil ymatebwyr yr arolwg yn heneiddio, gyda bron i dri chwarter yn 45 oed neu'n hŷn, bydd sefydlu piblinellau arweinyddiaeth effeithiol a chyfleoedd datblygu'n arbennig o bwysig. Mae datblygu arweinwyr y dyfodol, cadw doniau a chefnogi cynllunio olyniaeth y gweithlu yn debygol o fynd yn flaenoriaethau cynyddol bwysig ar draws y sector yn y blynyddoedd i ddod.

Ystyrir arweinyddiaeth yn bositif ond mae profiadau'n amrywio ar draws lefelau sefydliadol

Daeth arweinyddiaeth i'r amlwg fel un o'r themâu cryfaf drwy gydol yr arolwg. Adroddodd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr ganfyddiadau cadarnhaol o arweinyddiaeth o fewn eu sefydliadau eu hunain a'r sector ehangach. Yn gyffredinol, ystyriwyd bod arweinwyr yn darparu cyfeiriad strategol clir, yn grymuso pobl i wneud penderfyniadau, yn cefnogi datblygiad proffesiynol ac yn dangos ystyriaeth i lesiant cydweithwyr a defnyddwyr gwasanaethau. Roedd ymatebwyr hefyd yn cydnabod y cyfrifoldeb sylweddol sydd gan brif weithredwyr, timau rheoli gweithredol, uwch dimau rheoli a byrddau wrth lunio arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol.

Ac eto o dan y canfyddiadau cadarnhaol hyn, daeth gwahaniaeth clir i'r amlwg rhwng profiadau ymatebwyr mewn rolau uwch a'r rhai sy'n gweithio mewn rolau mwy gweithredol. Roedd ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd a'r rhai a gyflogir fel prif weithredwyr, mewn timau rheoli gweithredol a thimau rheoli uwch, yn gyson yn mynegi barn fwy ffafriol am arweinyddiaeth na'r ymatebwyr a gyflogir fel arweinwyr tîm neu oruchwylwyr ac o fewn rolau gweithredol. Roedd ymatebwyr mewn rolau gweithredol yn fwy tebygol o gwestiynu a yw arweinwyr yn darparu adborth ystyrlon, yn cyfathrebu'n effeithiol ac yn cynnwys cydweithwyr wrth wneud penderfyniadau.

Mae'r bwlch hwn yn arwyddocaol gan ei fod yn awgrymu y gellir profi arweinyddiaeth yn wahanol ar wahanol lefelau o sefydliadau. Er y gall arweinyddiaeth strategol gael ei hystyried yn bositif gan y rhai sy'n ymwneud â gosod cyfeiriad sefydliadol, mae'n ymddangos bod y rhai mewn rolau gweithredol yn canolbwyntio mwy ar sut mae arweinyddiaeth yn cael ei throsi i gyfathrebu a chefnogaeth. Bydd mynd i'r afael â'r datgysylltiad hwn yn hanfodol os yw sefydliadau am sicrhau bod arweinyddiaeth yn cael ei phrofi'n gyson ar draws y gweithlu.

Mae diwylliant yn gryfder sylweddol y sector

Mae canfyddiadau'r arolwg yn nodi bod ymatebwyr yn gyffredinol yn ystyried bod diwylliant sector tai cymdeithasol Cymru'n un positif. Cofnodwyd lefelau cryfion o gytundeb ar gyfer datganiadau yn ymwneud â chyfeillach, cynhwysiant, tegwch, cydweithio ac ymrwymiad a rennir i ddefnyddwyr gwasanaeth. Mae'r canfyddiadau hyn yn awgrymu bod ymatebwyr yn ystyried bod y sector yn un sy'n gwerthfawrogi pobl, yn hyrwyddo tegwch ac yn annog perthnasoedd gwaith positif.

Yn arbennig o galonogol yw cryfder y gefnogaeth i ddatganiadau sy'n ymwneud â chynhwysiant a thegwch. Roedd yr ymatebwyr o'r farn yn fras bod pobl yn cael eu trin â pharch, waeth beth fo'u cefndir, a bod y sector yn hyrwyddo cyfleoedd teg yn weithredol. Mae'r ymdeimlad cryf o gyfeillach a adroddwyd gan ymatebwyr hefyd yn adlewyrchu sector sy'n elwa o werthoedd a rennir a phwrpas cyfunol.

Serch hynny, nododd ymatebwyr feysydd lle gallai fod angen gwelliant diwylliannol. Daeth cyfathrebu, tryloywder a llais gweithwyr i'r amlwg fel pryderon a gododd dro ar ôl tro, yn enwedig ymhlith ymatebwyr a gyflogir fel rheolwyr canol, arweinwyr tîm neu oruchwylwyr ac mewn rolau gweithredol. Awgryma lefelau is o gytundeb yn ymwneud â chyfathrebu agored, dysgu o gamgymeriadau a diogelwch seicolegol nad yw rhai gweithwyr bob amser yn teimlo iddynt gael eu cynnwys yn llawn mewn sgyrsiau sefydliadol neu'n hyderus ynghylch codi pryderon. Mae'r canfyddiadau hyn yn tynnu sylw at gyfle i gryfhau diwylliannau sy'n annog naws agored, dysgu a her adeiladol.

Ystyrir arweinyddiaeth a diwylliant fel prif sbardunau i berfformiad sefydliadol

Un o'r negeseuon cliriaf o'r arolwg yw'r berthynas dybiedig rhwng arweinyddiaeth, diwylliant a pherfformiad sefydliadol. Roedd y rhan fwyaf o'r ymatebwyr o'r gred bod ansawdd arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol yn cael effaith bositif ar effeithiolrwydd eu sefydliad.

Tynnodd ymatebwyr sylw at y ffaith y gall arweinyddiaeth gref ddarparu cyfeiriad, egluro blaenoriaethau a chreu amgylchedd sy'n galluogi staff i berfformio'n effeithiol. Yn yr un modd, roedd diwylliannau sefydliadol cadarnhaol yn gysylltiedig ag ymddiriedaeth, cydweithio, ymgysylltiad a darparu gwasanaethau'n well. Mae'r adborth ansoddol yn atgyfnerthu'r berthynas hon, gydag ymatebwyr yn disgrifio diwylliant fel rhywbeth hanfodol i lwyddiant hirdymor ac yn pwysleisio rôl arweinyddiaeth wrth sefydlu amgylcheddau lle mae pobl yn teimlo iddynt gael eu gwerthfawrogi, eu cymell a'u cefnogi.

Fodd bynnag, mae'r canfyddiadau unwaith eto'n tynnu sylw at wahaniaethau: roedd ymatebwyr mewn rolau prif weithredwr, o fewn rheolaeth weithredol neu dimau uwch, ac ymatebwyr sy'n aelodau bwrdd, yn fwy tebygol o adrodd am effeithiau cadarnhaol ar berfformiad. Ac eto, roedd ymatebwyr mewn rolau gweithredol yn llawer mwy tebygol o nodi effeithiau negyddol yn deillio o arweinyddiaeth a diwylliant. Mae hyn yn awgrymu y dylai ymdrechion i wella perfformiad sefydliadol ganolbwyntio nid yn unig ar arweinyddiaeth strategol ond hefyd ar sicrhau bod cydweithwyr ar bob lefel yn cael profiad positif o ddiwylliant sefydliadol.

Myfyrdodau terfynol

Yn gyffredinol, mae'r arolwg yn cyflwyno darlun cadarnhaol yn bennaf o arweinyddiaeth, diwylliant a phroffesiynoldeb o fewn sector tai Cymru. Disgrifiodd yr ymatebwyr sector a nodweddir gan werthoedd cryfion, perthnasoedd gwaith cydweithredol ac ymrwymiad i ddatblygiad proffesiynol. Cydnabyddir arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol yn eang fel cryfderau pwysig ac ystyrir eu bod yn gwneud cyfraniad sylweddol at berfformiad sefydliadol.

Fodd bynnag, mae'r canfyddiadau hefyd yn datgelu nifer o heriau sy'n haeddu sylw pellach. Yr un mwyaf yw bod 'na fwlch cyson o ran canfyddiadau rhwng y rhai mewn rolau uwch a'r rhai mewn rolau rheoli a gweithredol is. Mae materion sy'n ymwneud â chyfathrebu, tryloywder, ymddiriedaeth, llais gweithwyr a datblygiad gyrfa yn ymddangos dro ar ôl tro drwy gydol y canfyddiadau ac yn nodi cyfleoedd i wella.

Wrth edrych tua'r dyfodol, mae'n debyg mai'r cyfleoedd mwyaf arwyddocaol i'r sector fydd cryfhau gweledededd arweinwyr, gwella cyfathrebu ar draws lefelau sefydliadol, gwella llwybrau dilyniant, ehangu mynediad at gyfleoedd datblygu a gwreiddio diwylliannau lle mae cydweithwyr yn teimlo iddynt gael eu clywed, eu gwerthfawrogi a'u grymuso. Drwy fynd i'r afael â'r meysydd hyn, bydd y sector mewn sefyllfa dda i adeiladu gweithlu hyderus, medrus a gwydn a all ddiwallu'r gofynion cynyddol gymhleth sy'n wynebu tai yng Nghymru.



Argymhellion

1. Gweithio gyda Llywodraeth Cymru a'r sector tai i wreiddio ymrwymiad i DPP ar draws y sector o fewn y fframwaith rheoleiddio ar gyfer tai cymdeithasol

Ceir cefnogaeth gref i Lywodraeth Cymru wreiddio ymrwymiad sectoraidd i DPP o fewn y fframwaith rheoleiddio, gyda 69% o ymatebwyr yn cefnogi'r penderfyniad hwnnw. Mae'r gefnogaeth gref dros DPP yn dangos bod dysgu proffesiynol yn cael ei ystyried yn ffactor allweddol sy'n sbarduno ansawdd arweinyddiaeth, diwylliant sefydliadol a pherfformiad gwasanaethau. Dylai sefydliadau sicrhau bod gan bob gweithiwr fynediad cyfartal at gyfleoedd DPP strwythuredig a dylent asesu effaith gweithgarwch datblygu ar ganlyniadau unigol a sefydliadol yn rheolaidd. Hefyd, dylid ystyried sefydlu disgwyliadau neu fframweithiau sector-gyfan ar gyfer DPP sy'n cefnogi cysondeb ar draws Cymru, ac sydd wedi'u gwreiddio yn y fframwaith rheoleiddio.

2. Hyrwyddo safonau proffesiynol drwy gymwysterau a chydnabyddiaeth broffesiynol

Er y cafwyd safbwyntiau cymysg ynghylch cymwysterau gorfodol, gydag ychydig dros hanner 55% o blaid cymwysterau gorfodol, cytunwyd yn gyffredinol bod cymwysterau'n cyfrannu'n bositif at arweinyddiaeth a diwylliant sefydliadol. Dylai'r sector barhau i hyrwyddo cymwysterau tai ac arweinyddiaeth, annog aelodaeth o CIH a chefnogi llwybrau i achrediad proffesiynol. Yn hytrach na chanolbwyntio dim ond ar ofynion gorfodol, dylai sefydliadau feithrin diwylliant sy'n gwerthfawrogi dysgu parhaus, cymhwysedd proffesiynol ac arfer sy'n seiliedig ar dystiolaeth.

3. Gwella cyfathrebu a chreu cyfleoedd i gydweithwyr leisio barn

Dylai sefydliadau greu cyfleoedd mwy strwythuredig i gydweithwyr ar bob lefel ddylanwadu ar benderfyniadau a rhoi adborth. Byddai fforymau ymgysylltu rheolaidd, ymarferion gwrando ar gydweithwyr ac ymatebion gweladwy i adborth yn helpu wrth fynd i'r afael â phryderon ynghylch cyfathrebu, tryloywder ac ymddiriedaeth.

4. Gwella gweledded ac atebolrwydd arweinwyr

Dylai uwch arweinwyr fod yn fwy gweladwy gyda thimau sy'n wynebu preswylwyr a dangos sut mae gwerthoedd sefydliadol yn cael eu hadlewyrchu mewn ymddygiadau a'r penderfyniadau a wneir. Gallai gwell ymgysylltiad rhwng timau arwain a staff gweithredol helpu i leihau'r bwlch canfyddiadau a nodwyd yn yr arolwg.

5. Datblygu llwybrau gyrfa cliriach a chynllunio olyniaeth

Roedd datblygiad gyrfaol yn un o'r meysydd gwannach a nodwyd gan ymatebwyr, yn enwedig ymhlith goruchwylwyr a staff gweithredol. Dylai landlordiaid cymdeithasol sefydlu llwybrau datblygu clir sy'n dangos i gydweithwyr sut y gallant symud ymlaen o fewn y sector. Dylai hyn gynnwys fframweithiau gyrfaol, mentrau rheoli doniau, cynllunio olyniaeth a chefnogaeth wedi'i thargedu i weithwyr sy'n chwilio am rolau arweinyddiaeth. Dylid rhoi sylw arbennig i ddatblygu arweinwyr y dyfodol yng ngoleuni proffil gweithlu'r sector sy'n heneiddio.

6. Buddsoddi mewn datblygu arweinyddiaeth ym mhob cam o yrfa

O ystyried y cysylltiad cryf rhwng arweinyddiaeth, diwylliant a pherfformiad sefydliadol a nodwyd yn yr arolwg, dylai sefydliadau fabwysiadu dull mwy systematig o ddatblygu arweinyddiaeth. Dylai hyn gynnwys rhaglenni arweinyddiaeth ar gyfer darpar reolwyr, cyfleoedd datblygu ar gyfer rheolwyr canol a datblygiad gweithredol parhaus ar gyfer uwch arweinwyr. Dylai dulliau hyfforddi, mentora a dysgu gweithredol ategu hyfforddiant ffurfiol i sicrhau bod galluoedd arweinyddiaeth yn cael eu datblygu drwy gydol gyrfaoedd.





Chartered Institute of Housing Cymru

I drafod unrhyw faterion sy'n ymwneud â gwaith CIH Cymru a sut y gallwn gefnogi eich sefydliad chi, cysylltwch â:

Matthew Dicks, Cyfarwyddwr Cenedlaethol CIH Cymru
matthew.dicks@cih.org
02475 312018

Liza Fleming, Rheolwr Ymgysylltu CIH Cymru
liza.fleming@cih.org
02475 312016

Cerys Clark, Rheolwr Polisi a Materion Cyhoeddus CIH Cymru
cerys.clark@cih.org
07939 302 566

0416 © CIH. All rights reserved.