



توسعه‌ی استعدادهای آتی

راهنمای کاربردی مدیریت استعداد
و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری

نویسندگان: ماتیو گای و دوریس سیمز
مترجم: دکتر نسرین جزنی
عضو هیأت علمی دانشگاه شهید بهشتی

گای، ماتیو، Gay, Matthew.

توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری / نویسندگان ماتیو گای،
دوریس سیمز: مترجم نسرين جزینی.

تهران: سرآمد، ۱۳۸۸.

۳۲۸ص:، جدول، نمودار.

۹۷۸-۶۰۰-۵۵۰۱-۱۴-۸

فهرست نویسی بر اساس اطلاعات فیفا

عنوان اصلی: Building tomorrow's talent: a practitioner's guide to talent management
and succession planning, c2006

کارمندان--مدیریت--دستنامه ها

موفقیت شغلی--دستنامه ها

مدیران--جانشینی--دستنامه ها

سیمز، دوریس

جزینی:نسرین، ۱۳۲۵، مترجم

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی، انتشارات سرآمد

۶۵۸/۳

۱۳۸۸ ت ۹ گ/۱۷/۵۵۴۹HF

۱۹۵۲۸۰۷

شماره کتابشناسی ملی:

توسعه‌ی استعدادهای آتی

راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری

تالیف: ماتیو گای، دوریس سیمز

ترجمه: نسرين جزینی

موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

سازمان گسترش و توسعه‌ی منابع ایران



ناشر: انتشارات سرآمد

لیتوگرافی: نقشینه پیمان

چاپ: سپیدار

صحافی: سپیدار

تیراژ: ۳۰۰۰ نسخه

چاپ اول: ۱۳۸۸

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۵۰۱-۱۴-۸

قیمت: ۵۵۰۰۰ ریال

مرکز فروش:

فروشگاه کتاب موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی،
خیابان نهم (تلفن: ۸۸۶۰۴۲۲۲ - ۲۱ داخلی ۱۰۴۰)

کلیه حقوق و امتیاز این کتاب برای انتشارات سرآمد وابسته به موسسه مطالعات بهره‌وری و
منابع انسانی محفوظ است.

هرگونه استفاده تجاری و بازرگانی، بازنویسی، خلاصه‌نویسی، برداشت به صورت زیراکس، ضبط کامپیوتری، تهیه
لوح فشرده، شبکه اطلاع‌رسانی و هرگونه تکثیر بدون اجازه کتبی از انتشارات سرآمد ممنوع و قابل پیگیری است.

فهرست

عنوان

صفحه

مقدمه ناشر.....	۱۵
مقدمه مترجم.....	۱۹
پیشگفتار.....	۲۵
هدف کتاب.....	۲۷
پیشگفتار نویسندگان.....	۲۸
نحوه‌ی استفاده از کتاب.....	۳۲
با فراگرد پیش روید.....	۳۲
ابزارهای آتی استعداد.....	۳۳
اصطلاحات و تعاریف.....	۳۴

بخش اول: مرحله‌ی برنامه‌ریزی / توسعه استراتژی..... ۳۹

ساخت مجاری رهبری..... ۴۰

کرسی قوی رهبری..... ۴۲

مرور کلی: یک نمونه از فرایند مدیریت استعداد..... ۴۳

یک نمونه از فرایند سالانه‌ی مدیریت استعداد..... ۴۴

برنامه‌ریزی برای نتایج..... ۴۵

به چه پرسش‌هایی پاسخ داده خواهد شد؟..... ۴۶

فصل اول: آماده‌اید؟..... ۴۹

شناسایی حامیان سطوح عالی اجرایی..... ۵۲

حمایت یکپارچه رهبران سازمان از مدیریت استعداد..... ۵۵

حامیان احتمالی واحدها از مدیریت استعداد..... ۵۶

جمع‌آوری اطلاعات..... ۵۷

تعریف اهداف..... ۵۷

بیان فلسفه‌ی بررسی استعداد..... ۶۰

آماده کردن سازمان..... ۶۴

شناسایی منابع مناسب..... ۶۶

مدیریت استعداد - مسئولیت‌های شغلی..... ۶۶

پاسخگویی رهبران برای توسعه‌ی کارکنان..... ۶۸

گام بعدی: تکمیل چک‌لیست..... ۷۲

نهایی کردن برنامه..... ۷۲

چک لیست آمادگی..... ۷۲

خلاصه‌ای برای سنجش آمادگی..... ۷۹

فصل دوم: تصمیمات استراتژیک: افراد با پتانسیل بالا.....	۸۱
هنر یا علم؟.....	۸۴
معیارهای گزینش استعداد.....	۸۴
روش ارزیابی استعداد.....	۸۵
روش ارزیابی کیفی و کمی.....	۸۶
روش کمی.....	۸۶
روش کیفی.....	۸۶
اندازه‌ی جامعه‌ی کارکنان با پتانسیل بالا.....	۸۷
سطح کارکنان مشمول برنامه.....	۸۸
آیا افراد با توانایی یا عملکرد پایین نیز شناسایی خواهند شد؟.....	۸۹
شناسایی متخصصین کلیدی.....	۸۹
دیگر تصمیمات مدیریت استعداد.....	۹۰
مسائل کلیدی نهایی.....	۹۰
بازبینی: جمع‌بندی اهداف.....	۹۰
 فصل سوم: تصمیمات استراتژیک: برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.....	 ۹۳
مخزن استعداد.....	۹۶
تصمیمات برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.....	۹۶
طبقه‌بندی جانشین‌ها.....	۹۸
فرایند شناسایی.....	۹۹
شناسایی نقش‌های کلیدی رهبری.....	۹۹
برنامه‌ی جانشین‌پروری: سندی زنده.....	۱۰۰
بازبینی: خلاصه اهداف برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.....	۱۰۱

فصل چهارم: سؤال اصلی: مطلع کردن..... ۱۰۵

مطلع کردن کارکنان با پتانسیل بالا..... ۱۰۸

مطلع کردن جانشین‌ها..... ۱۰۹

چه زمانی باید جانشینان مطلع شوند؟..... ۱۱۰

مزایای مطلع کردن افراد با پتانسیل بالا..... ۱۱۰

ملاحظات مطلع کردن افراد با پتانسیل بالا..... ۱۱۳

شناسایی ملاحظات و ریسک‌ها..... ۱۱۴

پرسش‌های مشکل..... ۱۱۷

استدلال دیگر برای مطلع کردن کارکنان با پتانسیل بالا..... ۱۲۱

انتخاب بهترین راهکار برای سازمان..... ۱۲۲

فصل پنجم: فرایند برنامه‌ریزی ارزیابی استعداد..... ۱۲۵

مزایای مرحله‌ی ارزیابی استعداد..... ۱۲۸

شناسایی معیارهای ارزیابی استعداد..... ۱۲۹

آیا واقعاً می‌توان توانایی‌های بالقوه‌ی افراد را پیش‌بینی نمود؟..... ۱۳۳

کارکنان با پتانسیل بالا در برابر کارکنان با عملکرد بالا..... ۱۳۴

زمان‌بندی فرایند ارزیابی استعداد..... ۱۳۷

سیستم‌های رتبه‌بندی ارزیابی استعداد..... ۱۳۸

شرکت‌کنندگان در ارزیابی استعداد..... ۱۴۰

انتخاب ابزارها..... ۱۴۱

اجزای سیستم ارزیابی استعداد..... ۱۴۲

پیشنهاد‌های نهایی برای ارزیابی استعداد..... ۱۴۵

بازبینی: اهداف ارزیابی استعداد..... ۱۴۷

فصل ششم: جلسه‌ی بررسی استعداد.....	۱۴۹
اهداف جلسه‌ی بررسی استعداد.....	۱۵۲
عناوین جلسه‌ی بررسی استعداد.....	۱۵۳
بازبینی: عناوین جلسه‌ی بررسی استعداد.....	۱۵۸

فصل هفتم: همکاری‌های باشرکای داخلی.....	۱۶۳
ابزارهای ارتباط و ارجاع.....	۱۶۶
جلسه‌ی شبیه‌سازی بررسی استعداد.....	۱۶۷
بیان شفاف نقش‌ها.....	۱۶۷
کتابچه راهنما برای رهبر.....	۱۶۹
کتابچه راهنما برای تسهیل‌گر.....	۱۷۰
بهنگام کردن کارکنان منابع انسانی.....	۱۷۰
جلسات گروه تمرکز.....	۱۷۱
وبسایت منابع انسانی.....	۱۷۲
اطلاع‌رسانی به شرکای کسب و کار.....	۱۷۲
قدردانی فراموش نشود.....	۱۷۳

فصل هشتم: آماده‌سازی برای ارائه به رهبران ارشد.....	۱۷۵
اسلایدهای نمونه.....	۱۷۸

بخش دوم: مرحله‌ی آمادگی / آماده کردن ارزیابی استعداد و جلسه‌ی بررسی استعداد.....	۱۸۳
آماده‌سازی برای موفقیت.....	۱۸۴
به چه پرسش‌هایی پاسخ داده خواهد شد؟.....	۱۸۴

فصل نهم: آماده سازی رهبران.....	۱۸۷
روش ها و ابزارهای ارتباط.....	۱۹۰
محتوای سیستم ارتباطات.....	۱۹۲
آماده کردن شرکت کنندگان برای جلسه ی بررسی استعداد.....	۱۹۳
ملاحظات نهایی.....	۱۹۴

فصل دهم: جلسه بررسی استعداد: آماده کردن تسهیل گر.....	۱۹۷
تعیین خط مشی های اصلی جلسه.....	۲۰۰
تعیین مدت زمان جلسه ی بررسی استعداد.....	۲۰۱
جلسات چندسطحی بررسی استعداد.....	۲۰۶
محیط جلسه ی بررسی استعداد.....	۲۰۷
آمادگی برای تسهیل گری جلسه ی بررسی استعداد.....	۲۰۸
انتظارات فرد تسهیل گر جلسه ی بررسی استعداد.....	۲۱۱
آماده اید!.....	۲۱۳

بخش سوم: مرحله ی اجرا/فرایند بررسی استعداد.....	۲۱۴
جمع آوری اطلاعات افراد با استعداد.....	۲۱۶
به چه پرسش هایی پاسخ داده خواهد شد؟.....	۲۱۷

فصل یازدهم: شیوه های تسهیل گری بررسی استعداد.....	۲۱۹
هدف اول: تهیه ی دستور جلسه و خط مشی های اصلی.....	۲۲۲
هدف دوم: پیش برد جلسه طبق برنامه.....	۲۲۵
هدف سوم: متعادل کردن شیوه های ارتباط.....	۲۲۸
هدف چهارم: طرح سؤالات چالشی.....	۲۲۸

۲۳۲.....	هدف پنجم: واقع گرایی و بی طرفی.....
۲۳۳.....	هدف ششم: شناسایی و بحث درباره ی پیگیری اقدامات بعدی.....
۲۳۴.....	هدف هفتم: یادداشت برداری دقیق از جلسه ی بررسی استعدادها.....
۲۳۶.....	آخرین توصیه برای تسهیل گری.....

۲۳۹.....	فصل دوازدهم: بعد از جلسه ی بررسی استعدادها.....
۲۴۲.....	چه کسی نیاز است مطلع شود؟.....
۲۴۲.....	چه چیزی باید بدانند؟.....
۲۴۷.....	چه اطلاعاتی باید محدود شود؟.....
۲۴۸.....	دریافت بازخورد از شرکت کنندگان در جلسه ی بررسی استعدادها.....
۲۵۰.....	تحلیل داده های بررسی استعداد.....
۲۵۲.....	تسهیل گری جلسه ی متعاقب بررسی استعدادها.....
۲۵۳.....	جلسات پیگیری در سرتاسر سال.....

۲۵۵.....	فصل سیزدهم: اطلاع رسانی به کارکنان با پتانسیل بالا: برقراری ارتباط.....
۲۵۷.....	تدوین برنامه ارتباطی.....
۲۵۹.....	عامل اول: مردم.....
۲۶۰.....	عامل اصلی دوم: سیستم ها، فرایندها، منابع.....
۲۶۰.....	نکات کلیدی مورد بحث.....
۲۶۳.....	گزینه دیگر برقراری ارتباط: نامه اطلاع رسانی.....
۲۶۶.....	روش های دیگر اطلاع رسانی.....
۲۶۷.....	بازاریابی - برنامه های توسعه شرکت.....
۲۶۷.....	رسانه های اطلاع رسانی شرکت.....
۲۶۷.....	جلسه معارفه افراد با پتانسیل بالا.....

- عامل سوم: هزینه‌ها..... ۲۶۹
- عامل چهارم: زمان..... ۲۶۹
- عامل پنجم: ارتباطات..... ۲۷۰
- حذف افراد از برنامه توسعه کارکنان..... ۲۷۱
- یادآوری: شکیبایی در طی فرایند اطلاع‌رسانی..... ۲۷۳

- بخش چهارم: اندازه‌گیری نتایج..... ۲۷۵**
- جمع‌آوری اطلاعات مربوط به استعداد..... ۲۷۷
- به چه پرسش‌هایی پاسخ داده خواهد شد؟..... ۲۷۸

- فصل چهاردهم: اندازه‌گیری نتایج..... ۲۸۱**
- ایجاد پاسخگویی..... ۲۸۳
- همراستاسازی معیارها با اهداف اصلی..... ۲۹۰
- صرفه‌جویی در زمان - سیستم‌ها..... ۲۹۱
- صرفه‌جویی در زمان - دیدگاه‌های افراد..... ۲۹۳
- انتقال نتایج..... ۲۹۵
- ارائه و نمایش نتایج به حامیان خود..... ۲۹۶
- اسلایدهای نمونه برای ارائه‌ی نتایج..... ۲۹۷
- گام بعدی..... ۲۹۹
- چک‌لیست معیارها..... ۳۰۰
- تعاریف و مقیاس درجه‌بندی..... ۳۰۰
- معیارهای سه مرحله‌ای یک فرایند برنامه‌ریزی..... ۳۰۱
- معیارهای کلی جامعه‌ی رهبری..... ۳۰۱
- معیارهای توسعه‌ی رهبری..... ۳۰۳

۳۰۴.....	توانایی‌های مشخص رهبری و معیارهای برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
۳۰۶.....	معیارهای جامعه‌ی با پتانسیل بالا
۳۰۸.....	معیارهای جلسه‌ی بررسی استعدادها
۳۰۹.....	معیارهای بازگشت سرمایه‌گذاری در بررسی استعدادها
۳۱۱.....	معیارهای رهبری جهانی یا محلی
۳۱۳.....	خلاصه تصمیم‌های مربوط به معیارها
۳۲۰.....	به واقعیت تبدیل کنید!
۳۲۱.....	ابزار خلاصه‌سازی پروژه
۳۲۲.....	هدف کلی یا چشم‌انداز برای استراتژی مدیریت استعداد
۳۲۳.....	تعاریف
۳۲۴.....	خلاصه چک‌لیست آمادگی: قوت‌ها و چالش‌های بالقوه
۳۲۴.....	موانع احتمالی - برنامه‌های اقتضایی
۳۲۵.....	نیروهای ایجادانگیزش - ارتقاء نقاط قدرت
۳۲۵.....	فروشنده‌ها و منابع خارجی
۳۲۵.....	شرکای داخلی
۳۲۶.....	تصمیم‌های مربوط به اطلاع‌رسانی
۳۲۶.....	تصمیم‌های مربوط به سیستم‌یادخیره‌سازی داده‌ها
۳۲۷.....	روش‌های پاسخگویی
۳۲۷.....	ابزار برقراری ارتباط
۳۲۸.....	چارچوب زمانی در سال اول

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۴: ملاحظات و ریسک‌ها.....	۱۱۳
جدول ۱-۵: گزینه‌ها و معیارهای ارزیابی استعدادهای بالقوه.....	۱۳۱
جدول ۲-۵: فرایند ارزیابی عملکرد در برابر فرایند ارزیابی استعداد.....	۱۳۵
جدول ۱-۱۰: چهار عامل اصلی زمان بندی.....	۲۰۳
جدول ۱-۱۲: ایده‌های لازم برای بحث.....	۲۴۳
جدول ۱-۱۴: پاسخگویی و مسئولیت پذیری	۲۸۵

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۱-۰: مراحل طراحی مدیریت استعداد.....	۳۳
نمودار ۲-۰: نه- جعبه‌ای.....	۳۶
نمودار ۱-۱: مجاری فروش.....	۴۰
نمودار ۲-۱: مجاری توسعه رهبری.....	۴۱
نمودار ۳-۱: فعالیت‌های توسعه رهبری.....	۴۳
نمودار ۴-۱: نمونه‌ی فرایند سالانه‌ی مدیریت استعداد.....	۴۵
نمودار ۵-۱: برنامه‌ریزی برای نتایج.....	۴۶
نمودار ۸-۱: آماده سازی برای موفقیت.....	۱۸۴
نمودار ۱-۱۰: جمع‌آوری اطلاعات.....	۲۱۶
نمودار ۱-۱۳: اندازه‌گیری نتایج.....	۲۷۸

مفتاح القلوب



تغییرات سریع و گسترده‌ای که در سازمان‌های امروزی به وجود آمده سبب شده است تا کمبود مهارت‌ها از چالش‌های عمده بازار کار به شمار رود؛ تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی، و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا یک نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که بی‌مناسبت نیست آن را نبرد استعدادها بنامیم.

در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی‌ها و خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود را به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی‌شان ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگه دارند. برای این منظور آنها باید بدانند چه توانمندی‌هایی را برای سازمان‌شان نیاز دارند و سپس استعدادهای بالقوه و بالفعل را در بین کارشناسان شناسایی کنند، به عبارت دیگر باید قادر باشند تا بر استعدادها مدیریت کنند. بررسی‌ها و پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که رویکردهای متعددی برای مدیریت استعدادها وجود دارد و هیچ یک از آنها به گونه‌ای نیست که عیناً در سازمان‌های مختلف

قابل به کارگیری باشد. هر سازمانی شیوه‌ها و الزامات متفاوتی برای تامین استعدادهاى مورد نیاز حال و آینده خود دارد و همین موضوع مهم ايجاب مى‌کند که هر سازمانى استراتژى‌ها و رویکردهاى خاص خود را براى مدیریت استعدادها طراحى کند و به کار بگيرد.

کتاب ارزشمند حاضر، تلاش دارد تا ابعاد مختلف مدیریت استعدادها را از تشخیص، توسعه و جابه‌جایی کارکنان و رهبران سازمان مورد کنکاش قرار داده و برای نگهداری بهتر استعدادهاى کلیدی و آماده کردن رهبران از طریق افزایش دانش و مهارت‌هاى آنها، شیوه‌ها و راهکارهاى متنوعی را ارائه نماید.

انتشارات سرآمد امیدوار است با نشر این کتاب، گام موثر دیگری در جهت توسعه دانش و مهارت‌هاى مدیران منابع انسانی سازمان‌هاى کشورمان برداشته باشد.

سید مسعود همایونفر

رئیس موسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی



تاریخچه‌ی مدیریت استعداد

مدیریت استعداد فرایندی است که در دهه‌ی ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. با آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آنها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه‌ی مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند.

در دهه‌ی ۱۹۹۰ واژه‌ی جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی^۱ ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود.

1. Mckinsey

از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود. یک جستجوی رایانه‌ای در سال ۲۰۰۷ که در سایت گوگل در باره "واژه‌ی" مدیریت استعداد انجام گرفت نشان داد که حدود ۵۷۵۰۰۰ بار واژه‌ی استعداد به عنوان پیشوند یا پسوند با واژه‌های مدیریتی به کار رفته است: مدیریت استعداد، ابزار مدیریت استعداد، نرم افزارهای مدیریت استعداد و راهنماهای کاربردی مدیریت استعداد و....

علی رغم شهرت و استقبال از مدیریت استعداد، همانند برخی از روندها در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی، یک تعریف دقیق از مدیریت استعداد هنوز در پرده‌ای از ابهام است. در پژوهشی که توسط موسسه‌ی معتبر^۱ CIPD انجام گرفت تنها ۲۰٪ از پاسخ‌دهندگان یک تعریف رسمی از مدیریت استعداد ارائه دادند، در حالی که ۵۰٪ سازمان‌های مورد سوال در حال انجام بخشی از فعالیت‌های مدیریت استعداد بودند.^۲ با این حال، موسسه‌ی CIPD استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر بخشی از نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند.

لونیس و هاگمن (۲۰۰۶) نیز پس از بررسی دقیق و جامع ادبیات مدیریت استعداد در کتاب‌ها و مجلات حرفه‌ای و دانشگاهی متوجه‌ی پیچیدگی و ابهام در ارتباط با تعریف آن شدند. آنها بر اساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه‌ای برای این واژه پیدا نمودند. در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از وظایف منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی باشد. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر با استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم‌افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح

1. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

2. Talent management, understanding the dimension, (CIPD), 2005.

و قسمت‌های سازمان.

مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به‌طور خاص تمرکز بر پیش‌بینی یا مدل سازی فرایند منابع انسانی در حیطه‌ی سازمان بر اساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم و بیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه‌ریزی نیروی کار است.

مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و سازمان در جذب آنها کوشش بیشتری می‌نماید.

مدیریت استعداد به دو دلیل مهم است. دلیل اول آن است که مدیریت استعداد مطمئن می‌سازد که سازمان به‌طور موفق استعداد‌های ضروری را به چنگ می‌آورد و نگاه می‌دارد. دلیل دوم این است که بدین وسیله کارکنان به سازمان علاقه‌مند می‌شوند. مورتون معتقد است که مدیریت استعداد برای درگیر ساختن کارکنان در سازمان ضروری است (۲۰۰۵). در رویکرد سنتی به مدیریت منابع انسانی توسعه‌ی افراد تنها در جهت توسعه‌ی دانش و مهارت‌های مورد نیاز برای احراز شغل می‌باشد اما با گذشت زمان و تأکید بر توسعه‌ی نیروی انسانی و اهمیت کارکنان با پتانسیل بالا برای سازمان مدیریت استعداد جایگاه ویژه‌ای را در سازمان‌های پیشرو پیدا نمود. در مدیریت استعداد به جای توسعه‌ی صلاحیت‌ها تأکید بر توسعه‌ی ظرفیت‌هاست. در قلب مدیریت استعداد توسعه ظرفیت‌های اصلی انسانی مدنظر است: ۱. ظرفیت یادگیری (بهره‌ی یادگیری)؛ ۲. ظرفیت تفکر (بهره‌ی ادراکی)؛ ۳. ظرفیت برای برقراری ارتباط (بهره‌ی ارتباط)؛ ۴. ظرفیت برای عمل (بهره‌ی عمل)؛ ۵.

-
1. Learning Quotient (LQ)
 2. Conceptual Quotient (CQ)
 3. Relationship Quotient (RQ)
 4. Action Quotient

با توجه به مطالبی که گفته شد می توان مدیریت استعداد را چنین تعریف نمود: "کلیه ی فعالیت ها و فرایندهای مرتبط با پست های اصلی و کلیدی^۱ که منجر به مزیت رقابتی با دوام برای سازمان شده و نیز توسعه ی نیروی کار با پتانسیل بالا را سبب می شود. با به کارگیری مدیریت استعداد، سازمان ساختاری متفاوت برای منابع انسانی ایجاد کرده و می تواند پست های سازمانی را با افرادی شایسته و مطمئن از تعهد آنها در آینده پر کند."

این کتاب به جای پرداختن به ادبیات مدیریت استعداد، یک دستورالعمل اجرایی برای پیاده سازی مدیریت استعداد در سازمان شما در اختیاران خواهد گذاشت.

نسرین جزنی

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی

پیشگفتار