

สิ่งแรกที่ต้องทราบ คือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีแผนปฏิบัติงานอะไรบ้าง (Will do) ที่ต้องดำเนินการให้กลยุทธ์นั้นๆ เป็นจริง แล้วพิจารณาว่าต้องมีความสามารถอะไรบ้าง (Have to know) หรือถ้าอิงกับ Balanced Scorecard เมื่อกำหนด Strategic Objectives ในมิติด้าน Internal Business Process แล้ว ต้องกำหนด Strategic Objectives ในมิติ Learning and Growth ที่ต้องเตรียมขีดความสามารถให้พร้อมในแต่ละ Strategic Job Families ที่จำเป็น

ในการทำกระบวนการเชิงกลยุทธ์ให้เป็นจริง ในหัวข้อ Human Capital หรือ ทุมนมนุษย์ ซึ่งต้องกำหนด Knowledge, Skill, Value ให้สอดคล้องตามขีดความสามารถ และระดับความสามารถของตำแหน่งงานที่ต้องลงมือปฏิบัติ และวัดระดับความพร้อม (Readiness) ได้จากการประเมินระดับความสามารถจากช่องว่าง หรือ Gap ทางความสามารถที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนการพัฒนาและเรียนรู้ให้สามารถปิด Gap ได้อย่างรวดเร็ว มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) ได้แก่ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การแนะนำงานโดยพี่เลี้ยง ระบบ e-Learning ที่มีการควบคุมวัดผล ฯลฯ แต่ในยุคที่ต้องการความรวดเร็ว และมีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรชั้นนำจึงพัฒนาบุคลากรในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น โดยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) จากการลงมือปฏิบัติ ถามผู้รู้ ปั่นความรู้ในเครือข่าย เรียนรู้จากระบบสนับสนุนทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน ข้อมูลอื่นๆ ที่ช่วยในการทำงาน จากผลการเข้าร่วมสัมมนากับ American Society for Training and Development, ASTD ที่ผ่านมา องค์กรชั้นนำที่นั่นใช้เวลา 80% กับการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ