

به نام خدا

گزارش جامع درس کارورزی

بررسی و اجرای مدل OKR در آژانس هواپیمایی ثنا سیر

دانشگاه: دانشگاه علمی کاربردی واحد ۴۸

رشته: کارشناسی مدیریت کسب و کار

نام و نام خانوادگی دانشجو: منصوره علیخانی

نام درس: کارورزی

نام استاد: دکتر علیرضا طوسی

شماره دانشجویی: ۴۰۴۲۳۸۰۱۷۱۹۰۱۲۲

نیمسال تحصیلی: تابستان ۱۴۰۵

فهرست مطالب

۱. معرفی مدل OKR
۲. اجزا و بخش های مدل OKR
۳. نحوه طراحی و اجرای OKR
۴. مزایا و محدودیت های OKR
۵. مثال ساده از کاربرد OKR
۶. معرفی آژانس هواپیمایی ثنا سیر
۷. بررسی وضعیت موجود و مسائل اصلی آژانس
۸. اجرای عملی OKR در آژانس ثنا سیر
۹. برنامه اقدامات اجرایی و شیوه پایش
۱۰. ارزیابی اولیه و پیشنهادهای بهبود
۱۱. جمع بندی و آموخته های کارورزی

کسب‌وکارهای امروزی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات اقتصادی، فناوری، رفتار مشتری و شدت رقابت می‌تواند در مدت کوتاهی شرایط بازار را دگرگون کند. در چنین فضایی، صرف داشتن برنامه‌های کلی برای رشد یا بهبود عملکرد کافی نیست و سازمان نیاز دارد اولویت‌های خود را روشن کند، برای آنها معیار قابل سنجش در نظر بگیرد و در دوره‌های زمانی مشخص میزان پیشرفت را بررسی کند. این موضوع در کسب‌وکارهای خدماتی اهمیت بیشتری دارد، زیرا کیفیت تجربه مشتری، سرعت پاسخگویی، توان کارکنان و هماهنگی بین واحدها مستقیماً بر فروش و حفظ مشتری اثر می‌گذارد.

صنعت گردشگری و خدمات مسافرتی نیز از این قاعده مستثنی نیست. آژانس‌های هواپیمایی علاوه بر رقابت با یکدیگر، با سامانه‌های فروش آنلاین، تغییرات نرخ ارز، نوسان تقاضای سفر، محدودیت‌های پروازی و شرایط سیاسی و امنیتی روبه‌رو هستند. بنابراین مدیران این کسب‌وکارها باید بتوانند میان موضوعات متعدد، چند اولویت اصلی را انتخاب کرده و منابع محدود سازمان را بر همان اولویت‌ها متمرکز کنند.

یکی از ابزارهای کاربردی برای این منظور، مدل OKR یا «اهداف و نتایج کلیدی» است. این مدل به سازمان کمک می‌کند مشخص کند چه چیزی برای آن مهم است و از چه طریق می‌توان میزان دستیابی به آن را سنجید. در OKR، هدف جهت حرکت را تعیین می‌کند و نتایج کلیدی شواهد قابل اندازه‌گیری برای میزان پیشرفت به سوی آن هدف هستند. در نتیجه، یک عبارت کلی مانند «بهبود فروش» به مجموعه‌ای از نتایج مشخص و قابل ارزیابی تبدیل می‌شود.

موضوع این گزارش، بررسی و اجرای مدل OKR در آژانس هواپیمایی ثنا سیر است. انتخاب این موضوع به دلیل ارتباط مستقیم آن با مسائل واقعی مدیریت آژانس انجام

شده است. در دوره کارورزی، فرایندهای مختلفی از جمله فروش بلیت، رزرو هتل، ارتباط با ایرلاین ها و تأمین کنندگان، پیگیری امور مالی، بررسی عملکرد کارکنان، خرید و بررسی نرم افزار CRM، مذاکره با کارگزاران و بررسی راهکارهای توسعه فروش مورد توجه قرار گرفت. این مشاهدات زمینه مناسبی برای طراحی یک نمونه عملی OKR فراهم کرد.

هدف گزارش حاضر انجام یک پژوهش پیچیده دانشگاهی نیست، بلکه تلاش می شود ابتدا مدل OKR به زبان ساده معرفی شود و سپس بر اساس شرایط واقعی آژانس شنا سیر، اهداف و نتایج کلیدی متناسب با نیازهای مجموعه طراحی گردد. تمرکز اصلی اجرای عملی بر سه حوزه است: بهبود فروش مستقیم، سامان دهی ارتباط با مشتریان و بهبود پاسخگویی و عملکرد داخلی کارکنان.

۱. معرفی مدل OKR

OKR مخفف عبارت Objectives and Key Results و به معنای «اهداف و نتایج کلیدی» است. این چارچوب برای هدف‌گذاری، ایجاد تمرکز و پیگیری نتایج مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، سازمان به جای تهیه فهرست بلندبالایی از کارها، ابتدا چند هدف مهم را انتخاب می‌کند و سپس برای هر هدف، نتایج کلیدی قابل اندازه‌گیری تعریف می‌کند.

Objective یا هدف بیان می‌کند سازمان می‌خواهد به چه وضعیتی مطلوبی برسد. هدف مناسب باید روشن، مهم و جهت دهنده باشد. برای نمونه، «ایجاد تجربه بهتر برای مشتریان» می‌تواند یک هدف باشد. این عبارت به تنهایی عددی نیست، اما جهت حرکت را برای تیم مشخص می‌کند.

Key Results یا نتیجه کلیدی نشان می‌دهد چگونه می‌توان تشخیص داد که سازمان به هدف نزدیک شده است. نتیجه کلیدی باید قابل سنجش و قابل راستی آزمایی باشد. برای مثال، اگر هدف بهبود ارتباط با مشتریان باشد، «ثبت اطلاعات حداقل ۸۰ درصد مشتریان فعال در CRM» یا «کاهش میانگین زمان پاسخ اولیه به درخواست مشتری» نمونه‌هایی از نتایج کلیدی هستند.

یکی از اشتباهات رایج در استفاده از OKR، تبدیل فهرست کارها به نتیجه کلیدی است. برای مثال «خرید نرم افزار CRM» یک فعالیت یا اقدام اجرایی است، نه نتیجه نهایی. نتیجه باید تغییری را نشان دهد که در اثر این اقدام ایجاد شده است؛ مانند افزایش درصد مشتریانی که اطلاعات آنها ثبت و قابل پیگیری شده است.

در عمل، OKR می‌تواند در سطح کل سازمان، واحدهای مختلف یا حتی تیم‌های کوچک مورد استفاده قرار گیرد. نکته مهم این است که اهداف هر سطح با اولویت‌های اصلی سازمان ارتباط داشته باشند و تعداد آنها آن قدر زیاد نباشد که تمرکز از بین برود.

۲. اجزا و بخش های مدل OKR

۲-۱. هدف (Objective)

هدف مشخص می کند «چه چیزی» باید به دست آید. هدف در OKR به طور معمول ماهیت کیفی دارد و باید برای افراد قابل فهم باشد. هدف خوب نه آن قدر کلی است که نتوان برای آن برنامه ریزی کرد و نه آن قدر جزئی که به یک وظیفه روزانه تبدیل شود. در یک آژانس هواپیمایی، «تقویت فروش مستقیم در شرایط رقابتی بازار» نمونه ای از هدف مناسب است.

هدف باید با مسئله واقعی کسب و کار ارتباط داشته باشد. اگر سازمان بدون شناخت وضعیت موجود هدف گذاری کند، ممکن است انرژی کارکنان صرف موضوعاتی شود که تأثیر کمی بر عملکرد مجموعه دارند. بنابراین پیش از تعیین Objective، بررسی فروش، مشتریان، فرایندهای داخلی و مشکلات اصلی ضروری است.

۲-۲. نتایج کلیدی (Key Results)

نتایج کلیدی معیارهای مشخصی هستند که میزان پیشرفت به سمت هدف را نشان می دهند. این معیارها بهتر است عددی، زمان دار و قابل بررسی باشند. نتیجه کلیدی باید به گونه ای نوشته شود که در پایان دوره بتوان درباره میزان تحقق آن بر اساس داده و مدرک صحبت کرد، نه صرفاً بر اساس برداشت شخصی.

برای مثال، «بهبود پاسخگویی کارکنان» نتیجه کلیدی دقیقی نیست؛ اما «ثبت و پیگیری حداقل ۹۰ درصد درخواست های مشتریان در سیستم مشخص» یا «کاهش موارد بدون پیگیری به کمتر از ۱۰ درصد» قابل سنجش تر است. در طراحی نتیجه کلیدی باید از اعدادی استفاده شود که با وضعیت واقعی سازمان تناسب داشته باشند.

۲-۳. اقدامات اجرایی (Initiatives)

اقدامات اجرایی کارهایی هستند که برای دستیابی به نتایج کلیدی انجام می شوند. خرید نرم افزار، آموزش کارکنان، بازنگری فرایند پاسخگویی، مذاکره با تأمین کنندگان یا طراحی گزارش هفتگی فروش نمونه هایی از اقدام اجرایی هستند. این اقدامات مهم اند، اما انجام آنها به تنهایی به معنی تحقق هدف نیست.

تفکیک نتیجه از اقدام، یکی از نکات مهم در این گزارش است. برای نمونه، خرید و بررسی نرم افزار میزیتو در ثنا سیر یک اقدام واقعی انجام شده در دوره کارورزی بود. ارزش این اقدام زمانی مشخص می شود که بتوان بررسی کرد چه میزان از اطلاعات مشتریان وارد سیستم شده و آیا پیگیری مشتریان منظم تر شده است یا خیر.

۳. نحوه طراحی و اجرای OKR

مرحله اول: بررسی وضعیت موجود

پیش از هدف گذاری، باید شرایط واقعی سازمان بررسی شود. آمار فروش، روش های جذب مشتری، نقاط ضعف فرایندها، کیفیت پاسخگویی، وضعیت کارکنان و عوامل محیطی از جمله اطلاعات مهم این مرحله هستند.

مرحله دوم: انتخاب اولویت ها

پس از شناسایی مسائل، باید چند موضوعی انتخاب شوند که بهبود آنها بیشترین اثر را بر سازمان دارد. OKR برای حل هم زمان همه مشکلات طراحی نشده است و تمرکز یکی از ویژگی های اصلی آن است.

مرحله سوم: نوشتن اهداف

برای هر اولویت یک هدف روشن نوشته می‌شود. هدف باید جهت حرکت را نشان دهد و برای کارکنان قابل فهم باشد. بهتر است هدف به جای تمرکز بر انجام یک کار، بر وضعیت مطلوب مورد انتظار تمرکز کند.

مرحله چهارم: تعیین نتایج کلیدی

برای هر هدف چند نتیجه کلیدی تعیین می‌شود. این نتایج باید قابل اندازه‌گیری باشند و در صورت امکان مقدار پایه و مقدار هدف برای آنها مشخص شود.

مرحله پنجم: تعیین اقدامات اجرایی

در این مرحله فعالیتهایی که می‌توانند نتایج کلیدی را حرکت دهند مشخص می‌شوند. مسئول هر اقدام و زمان پیگیری نیز بهتر است تعیین شود.

مرحله ششم: پایش منظم

OKR نباید فقط در ابتدای دوره نوشته شود. لازم است در فواصل منظم، مثلاً هفتگی، میزان پیشرفت بررسی شود و موانع اجرای کار شناسایی شوند.

مرحله هفتم: ارزیابی پایان دوره

در پایان دوره، مقدار واقعی هر نتیجه کلیدی با مقدار هدف مقایسه می‌شود. هدف از ارزیابی فقط اعلام موفقیت یا شکست نیست، بلکه باید آموخته‌های دوره برای هدف‌گذاری بعدی نیز ثبت شوند.

۴. مزایا و محدودیت‌های OKR

۴-۱. مزایا

اولین مزیت OKR ایجاد تمرکز است. وقتی سازمان سه یا چهار اولویت اصلی را مشخص می‌کند، کارکنان بهتر می‌دانند چه موضوعاتی در دوره جاری اهمیت بیشتری دارند و تصمیم‌های روزانه را می‌توانند با آن اولویت‌ها هماهنگ کنند.

مزیت دوم، قابل اندازه‌گیری شدن اهداف است. بسیاری از سازمان‌ها از عباراتی مانند افزایش فروش، رضایت مشتری یا بهبود عملکرد استفاده می‌کنند، اما معیار مشخصی برای آنها ندارند. OKR این اهداف کلی را به شاخص‌هایی تبدیل می‌کند که امکان پیگیری آنها وجود دارد.

مزیت دیگر، افزایش شفافیت و هماهنگی است. زمانی که هدف و نتیجه مورد انتظار مشخص باشد، مدیر می‌تواند مسئولیت‌ها را بهتر تقسیم کند و کارکنان نیز ارتباط فعالیت خود را با نتیجه کلی سازمان درک می‌کنند. این موضوع در مجموعه‌ای مانند آژانس هواپیمایی که واحدهای فروش، تور، حسابداری و مدیریت فنی به یکدیگر وابسته‌اند، اهمیت زیادی دارد.

همچنین پایش دوره‌ای OKR باعث می‌شود مشکلات زودتر دیده شوند. اگر یک نتیجه کلیدی پیشرفت کافی نداشته باشد، سازمان می‌تواند پیش از پایان دوره علت را بررسی و اقدام اصلاحی انجام دهد.

۴-۲. محدودیت‌ها

OKR در صورتی مفید است که درست طراحی و پیگیری شود. تعیین اهداف زیاد، انتخاب شاخص‌های نامناسب یا نوشتن فعالیت‌ها به جای نتایج می‌تواند چارچوب را به یک فهرست کارهای روزانه تبدیل کند.

محدودیت دیگر، وابستگی برخی نتایج به عوامل خارج از کنترل سازمان است. در صنعت گردشگری، نرخ ارز، محدودیت‌های پروازی، شرایط سیاسی و امنیتی و تغییر تقاضای سفر می‌توانند فروش را تحت تأثیر قرار دهند. بنابراین هنگام ارزیابی باید میان عملکرد داخلی و اثر عوامل محیطی تفاوت قائل شد.

همچنین اگر داده‌های پایه ثبت نشوند، سنجش پیشرفت دشوار می‌شود. برای مثال، اگر زمان پاسخگویی یا تعداد مشتریان فعال در ابتدای دوره اندازه‌گیری نشده باشد، مقایسه پایان دوره با وضعیت اولیه دقیق نخواهد بود. به همین دلیل یکی از اقدامات ضروری در اجرای اولیه OKR در ثنا سیر، ایجاد نظم بیشتر در ثبت داده‌ها است.

۵. مثال ساده از کاربرد OKR

فرض شود یک آژانس مسافرتی قصد دارد ارتباط خود با مشتریان قدیمی را تقویت کند. هدف می‌تواند «ایجاد ارتباط منظم تر با مشتریان و افزایش بازگشت آنها برای خرید مجدد» باشد. برای این هدف، نتایج کلیدی مانند ثبت اطلاعات ۸۰ درصد مشتریان فعال در CRM، برقراری تماس یا پیام پیگیری با حداقل ۱۰۰ مشتری قدیمی و ثبت نتیجه پیگیری‌ها در سیستم قابل تعریف است.

برای رسیدن به این نتایج، اقداماتی مانند انتخاب نرم افزار CRM، انتقال اطلاعات مشتریان، تعیین مسئول پیگیری و طراحی یک الگوی تماس یا پیام انجام می‌شود. در پایان دوره، سازمان به جای اینکه فقط بگوید «CRM راه اندازی شد»، می‌تواند نشان دهد چند درصد اطلاعات ثبت شده و چه تعداد مشتری واقعا پیگیری شده‌اند. این مثال تفاوت میان هدف، نتیجه کلیدی و اقدام اجرایی را روشن می‌کند.

۶. معرفی آژانس هواپیمایی ثنا سیر

آژانس هواپیمایی ثنا سیر در شهر تهران فعالیت می‌کند و خدمات متنوعی در حوزه سفر و گردشگری ارائه می‌دهد. خدمات مجموعه شامل فروش بلیت پروازهای داخلی و خارجی، تورهای داخلی و خارجی، رزرو هتل، خدمات ویزا، خدمات CIP، بیمه مسافرتی و مشاوره سفر است. تنوع این خدمات باعث شده است فعالیت مجموعه فقط به فروش بلیت محدود نباشد و ارتباط با ایرلاین ها، هتل ها، کارگزاران و تأمین کنندگان مختلف بخش مهمی از عملیات روزانه را تشکیل دهد.

ساختار نیروی انسانی مجموعه حدود ۶۱ نفر است و شامل مدیرعامل، اعضای هیئت مدیره، مدیر حسابداری و کارکنان حسابداری، مدیر تور و کارکنان تور، مدیر فنی آژانس و کارکنان فروش بلیت داخلی و خارجی، کارمند فروش قطار و نیروهای پشتیبانی است. وجود واحدهای مختلف، ضرورت هماهنگی و تعریف روشن مسئولیت ها را افزایش می‌دهد.

مدیر فنی آژانس وظایفی مانند نظارت بر عملکرد کارکنان، ارتباط با ایرلاین ها و تأمین کنندگان، به‌روزرسانی بخشنامه های فروش و استرداد، کنترل و گزارش گیری از رزروها و پیگیری مسائل فنی و اجرایی را بر عهده دارد. در دوره کارورزی نیز بخش قابل توجهی از فعالیت‌ها در همین حوزه ها انجام شد.

مشتریان ثنا سیر از مسیرهای مختلفی از جمله مراجعه حضوری، تماس تلفنی، معرفی توسط دوستان و مشتریان قدیمی و همکاری با شرکت های طرف قرارداد جذب می‌شوند. سهم قابل توجه مشتریان معرفی شده و قدیمی نشان می‌دهد سرمایه ارتباطی مجموعه ارزش بالایی دارد و سامان دهی این ارتباط می‌تواند به افزایش فروش و حفظ مشتری کمک کند.

در شرایط فعلی، فروش ماهانه مجموعه به طور تقریبی حدود ۲۰۰ بلیت داخلی و ۶۰ بلیت خارجی گزارش شده است. این ارقام با توجه به شرایط بازار و کاهش تقاضا در برخی دوره ها متغیر هستند و در این گزارش صرفا به عنوان خط پایه تقریبی برای طراحی نمونه OKR مورد استفاده قرار می گیرند.

۷. بررسی وضعیت موجود و مسائل اصلی آژانس

بررسی فعالیت های مجموعه نشان می دهد یکی از مهم ترین چالش ها، شرایط نامطمئن بازار گردشگری است. افزایش نرخ ارز، تهدیدهای ناشی از تنش و جنگ و کاهش تمایل بخشی از مشتریان به سفر، مستقیما بر تقاضا اثر گذاشته است. این عوامل خارج از کنترل مستقیم آژانس هستند، بنابراین در طراحی OKR به عنوان محدودیت محیطی در نظر گرفته می شوند، نه به عنوان هدفی که سازمان بتواند مستقیما تغییر دهد.

چالش دوم، رقابت شدید با سامانه های فروش آنلاین است. برخی سامانه ها با حاشیه سود یا کمیسیون بسیار پایین فعالیت می کنند و مشتری را نسبت به قیمت حساس تر کرده اند. برای یک آژانس با سابقه، رقابت صرفا بر اساس کاهش قیمت ممکن است پایدار نباشد. بنابراین استفاده از مزیت هایی مانند مشاوره تخصصی، پیگیری پس از فروش، دسترسی به گزینه های متنوع و ارتباط انسانی با مشتری اهمیت بیشتری پیدا می کند.

چالش سوم، ضعف در پاسخگویی و پیگیری برخی کارکنان است. در کسب و کار خدماتی، حتی اگر نرخ مناسب باشد، تأخیر در پاسخ یا مشخص نبودن مسئول پیگیری می تواند باعث از دست رفتن مشتری شود. بازنگری چیدمان کارکنان، اصلاح فرم قراردادهای و بررسی تقسیم وظایف از اقداماتی بود که در دوره کارورزی در ارتباط با این مسئله انجام شد.

مسئله دیگر، نبود یک سیستم منظم مدیریت ارتباط با مشتری بود. با توجه به اینکه بخش مهمی از مشتریان از طریق معرفی و ارتباطات قدیمی جذب می شوند، پراکندگی اطلاعات مشتریان می تواند فرصت فروش مجدد را کاهش دهد. به همین دلیل نرم افزار CRM میزیتو مورد بررسی و خریداری قرار گرفت تا زمینه ثبت و پیگیری منظم تر اطلاعات فراهم شود.

در کنار این مشکلات، فرصت هایی نیز وجود دارد. مذاکره با کارگزار جدید ترکیه، بررسی تورهای اقساطی، تأمین پرواز از چارترکنندگان، قرارداد با هتل ها و جلسات با شرکت های متقاضی خدمات سفر می تواند به تنوع درآمد و افزایش فروش مستقیم کمک کند. بنابراین OKR پیشنهادی باید هم بر اصلاح فرایندهای داخلی و هم بر توسعه فروش تمرکز داشته باشد.

۸. اجرای عملی OKR در آژانس هواپیمایی ثنا سیر

با توجه به کوتاه بودن دوره کارورزی تابستانی، این اجرای عملی به صورت یک «پایلوت کوتاه مدت» طراحی شده است. هدف آن اثبات کامل تغییرات بلندمدت نیست، بلکه تبدیل مسائل واقعی مجموعه به اهداف و معیارهای قابل پیگیری و ایجاد یک روش منظم برای ادامه کار پس از پایان دوره است. برای جلوگیری از هدف گذاری غیرواقعی، سه Objective اصلی انتخاب شده اند:

هدف اول: تقویت فروش مستقیم و ایجاد فرصت های جدید فروش

این هدف با توجه به کاهش فروش ناشی از شرایط بازار و رقابت شدید آنلاین انتخاب شد. خط پایه تقریبی فروش ماهانه حدود ۲۰۰ بلیت داخلی و ۶۰ بلیت خارجی است. از آنجا که دوره اجرای اولیه کوتاه است و عوامل محیطی بر فروش اثر زیادی دارند، نتایج کلیدی علاوه بر تعداد فروش، بر ایجاد فرصت های قابل کنترل توسط آژانس نیز تمرکز می کنند.

نتیجه کلیدی پیشنهادی	خط پایه	هدف دوره	اقدامات اجرایی
KR۱: حفظ میانگین فروش بلیت داخلی در سطح حداقل ۲۰۰ فقره ماهانه با وجود شرایط رکودی	حدود ۲۰۰	حداقل ۲۰۰	پیگیری سریع درخواست ها، مقایسه نرخ و گزینه های پروازی
KR۲: افزایش فروش بلیت خارجی از حدود ۶۰ به حداقل ۶۶ فقره در مقیاس ماهانه	حدود ۶۰	حداقل ۶۶	مقایسه نرخ آمادئوس، توسعه تأمین کنندگان و پیگیری مشتریان
KR۳: ایجاد حداقل ۳ مسیر یا فرصت جدید فروش از طریق قرارداد یا همکاری جدید	۳ مورد پراکنده	حداقل ۳	کارگزار ترکیه، تور اقساطی، چارترکننده یا قرارداد شرکتی

هدف دوم: ایجاد نظام منظم مدیریت ارتباط با مشتری و پیگیری فروش

این هدف از اهمیت ویژه ای برخوردار است، زیرا بخش زیادی از مشتریان ثنا سیر از طریق معرفی، مشتریان قدیمی و شرکت های طرف قرارداد جذب می شوند. خرید نرم افزار میزیتو در دوره کارورزی یک اقدام اجرایی مهم برای این هدف محسوب می شود، اما معیار موفقیت، میزان استفاده واقعی از سیستم و ثبت پیگیری ها است.

نتیجه کلیدی پیشنهادی	خط پایه	هدف دوره	اقدامات اجرایی
KR۱: ثبت اطلاعات حداقل ۸۰ درصد مشتریان فعال و جدید دوره در CRM	ثبت غیرمتمرکز	۸۰٪	تعریف فیلدها و انتقال اطلاعات به میزیتو
KR۲: ثبت وضعیت پیگیری حداقل ۹۰ درصد درخواست های جدید مشتریان	نامشخص	۹۰٪	تعیین مسئول پیگیری و ثبت نتیجه تماس یا پیام
KR۳: ایجاد فهرست حداقل ۱۰۰ مشتری قدیمی برای پیگیری فروش مجدد	فاقد فهرست متمرکز	۱۰۰ مشتری	استخراج سوابق و دسته بندی مشتریان

هدف سوم: بهبود پاسخگویی، تقسیم وظایف و نظم اجرایی کارکنان

هدف سوم به یک مسئله داخلی و قابل کنترل می پردازد. پاسخگویی ضعیف، مشخص نبودن مسئول بعضی پیگیری ها و نیاز به نظارت بهتر می تواند مستقیماً بر تجربه مشتری اثر بگذارد. در طول دوره اقداماتی مانند تغییر چیدمان کارکنان، بازنگری فرم قراردادها، ابلاغ دستورالعمل سیستم نیرا و بررسی عملکرد پرسنل انجام شد.

نتیجه کلیدی پیشنهادی	خط پایه	هدف دوره	اقدامات اجرایی
KR۱: تعیین مسئول مشخص برای ۱۰۰ درصد حوزه های اصلی فروش، تور، پیگیری مشتری و امور مالی مرتبط	تقسیم وظایف نیازمند شفافیت	۱۰۰٪ حوزه های اصلی	بازنگری شرح وظایف و قراردادها
KR۲: ثبت و تعیین تکلیف حداقل ۹۰ درصد درخواست های ارجاع شده به کارکنان در بازه توافق شده	فاقد سنجش منظم	۹۰٪	استفاده از CRM یا گزارش پیگیری و کنترل مدیر فنی
KR۳: ابلاغ و دریافت تأیید آشنایی کارکنان مرتبط با دستورالعمل های جدید سیستم های عملیاتی	موردی	۱۰۰٪ کارکنان مرتبط	بررسی بخشنامه نیرا و آموزش یا ابلاغ تغییرات

اعداد فوق به عنوان اهداف پیشنهادی برای پایلوت مدیریتی تنظیم شده‌اند و در مواردی که داده پایه دقیق در دسترس نبوده، ابتدا باید اندازه‌گیری اولیه انجام شود. این موضوع از نظر مدیریتی مهم است، زیرا OKR نباید بر اعداد ساختگی بنا شود. در ادامه اجرای واقعی، می‌توان پس از یک دوره ثبت داده، اهداف دوره بعد را دقیق‌تر تعیین کرد.

۹. برنامه اقدامات اجرایی و شیوه پایش

برای هدف فروش، اقداماتی مانند مقایسه نرخ در سیستم‌های آمادئوس تهران، دبی و کانادا، بررسی نرخ هتل استانبول از چند تأمین‌کننده، مذاکره با کارگزار جدید ترکیه، بررسی تأمین پرواز از چارترکننده، مذاکره درباره تورهای اقساطی و پیگیری قراردادهای شرکتی در نظر گرفته شد. این اقدامات به آژانس کمک می‌کنند گزینه‌های بیشتری برای پیشنهاد به مشتری داشته باشد و فقط به یک منبع فروش وابسته نباشد.

۱۰. برای هدف CRM، خرید و بررسی نرم افزار میزیتو نقطه شروع بود. مرحله بعد باید شامل تعریف اطلاعات ضروری مشتری، تعیین مسئول ثبت داده، دسته‌بندی مشتریان قدیمی و جدید و ثبت نتیجه هر پیگیری باشد. پیشنهاد می‌شود در پایان هر هفته گزارشی کوتاه از تعداد مشتریان ثبت شده، درخواست‌های باز و پیگیری‌های انجام شده تهیه شود.

برای هدف عملکرد کارکنان، بازنگری تقسیم وظایف و فرم قراردادهای، تغییر چیدمان برای دید و هماهنگی بهتر، ابلاغ دستورالعمل‌های جدید و کنترل پیگیری درخواست‌ها از اقدامات اصلی هستند. مدیر فنی می‌تواند در جلسه کوتاه هفتگی، موارد انجام شده و موارد معوق را مرور کند تا مسئولیت‌ها مشخص باقی بمانند.

پایش OKR بهتر است ساده باشد. برای هر نتیجه کلیدی می توان یک جدول شامل مقدار پایه، مقدار هدف، مقدار فعلی، درصد پیشرفت، مسائل و توضیح مانع تهیه کرد. این جدول باید به صورت هفتگی به روزرسانی شود. هدف از این کار افزایش بروکراسی نیست، بلکه ایجاد دید مشترک درباره وضعیت اهداف است.

در دوره کوتاه کارورزی، همه نتایج به مرحله نهایی نرسیدند؛ اما اقدامات واقعی مانند خرید CRM، قرارداد با کارگزار، بررسی تور اقساطی، اصلاح قرارداد کارکنان، بررسی مدیریت ریسک و ابلاغ دستورالعمل نیرا نشان داد که می توان فعالیت های پراکنده مدیریتی را زیر چند هدف مشخص سازمان دهی کرد. این موضوع مهم ترین دستاورد اجرای اولیه OKR در مجموعه بود.

۱۰. ارزیابی اولیه و پیشنهادهای بهبود

ارزیابی اولیه نشان می دهد مهم ترین نیاز ثنا سیر پیش از توسعه کامل OKR، بهبود ثبت داده ها است. برخی شاخص ها مانند تعداد بلیت فروخته شده قابل استخراج هستند، اما شاخص هایی مانند زمان پاسخگویی، تعداد درخواست های بدون پیگیری یا درصد مشتریان بازگشتی نیازمند ثبت منظم تر هستند.

راه اندازی CRM می تواند بخشی از این خلأ اطلاعاتی را برطرف کند.

در حوزه فروش، پیشنهاد می شود علاوه بر تعداد بلیت، شاخص های دیگری مانند تعداد استعلام های تبدیل شده به خرید، سهم فروش مستقیم، تعداد مشتریان شرکتی فعال و فروش خدمات مکمل مانند هتل، بیمه و CIP نیز در دوره های بعد اندازه گیری شود. این شاخص ها تصویر دقیق تری از عملکرد تجاری آژانس ارائه می کنند.

در حوزه مشتریان، بهتر است مشتریان بر اساس نوع سفر، سابقه خرید، مقصدهای پرتکرار و شرکتی یا شخصی بودن دسته بندی شوند. این دسته بندی امکان ارائه

پیشنهادهای هدفمندتر را فراهم می‌کند. همچنین برای مشتریانی که از طریق معرفی جذب می‌شوند، ثبت منبع معرفی می‌تواند به شناسایی شبکه‌های ارزشمند مشتری کمک کند.

در حوزه کارکنان، تعریف شرح وظایف کافی نیست و باید مسئولیت هر درخواست تا پایان قابل پیگیری باشد. پیشنهاد می‌شود برای کارهای اصلی، مسئول و جانشین مشخص شوند و گزارش کوتاه وضعیت کارهای باز در پایان روز یا هفته تهیه شود. آموزش سیستم‌های جدید نیز بهتر است با یک دستورالعمل کوتاه و تأیید دریافت توسط کارکنان همراه باشد.

در نهایت پیشنهاد می‌شود اجرای OKR پس از دوره کارورزی در بازه‌های سه ماهه ادامه یابد. دوره سه ماهه فرصت کافی برای مشاهده تغییرات فروش و رفتار مشتری فراهم می‌کند. در ابتدای هر دوره، حداکثر سه هدف اصلی انتخاب شود و برای هر هدف سه تا پنج نتیجه کلیدی تعیین گردد. در پایان دوره نیز علاوه بر درصد تحقق، دلایل موفقیت یا عدم تحقق ثبت شود.

۱۱. جمع‌بندی و آموخته‌های کارورزی

بررسی مدل OKR نشان داد که این ابزار بیش از آنکه یک روش برای نوشتن هدف باشد، روشی برای ایجاد تمرکز و سنجش پیشرفت است. تفاوت اصلی آن با هدف‌گذاری کلی در این است که برای هر هدف، نتایج قابل اندازه‌گیری تعریف می‌شود و سازمان در طول دوره می‌تواند وضعیت خود را بررسی کند.

اجرای عملی این مدل در آژانس هواپیمایی ثنا سیر نشان داد که مسائل مختلف مجموعه را می‌توان در چند محور اصلی سازمان‌دهی کرد. چالش‌های فروش، ارتباط با مشتری و عملکرد کارکنان به سه هدف مشخص تبدیل شدند و برای هر کدام نتایج

کلیدی و اقدامات اجرایی پیشنهاد شد. فعالیت‌های واقعی دوره کارورزی مانند بررسی و خرید CRM، مذاکره با تأمین کنندگان، پیگیری قراردادهای، بازنگری امور کارکنان و بررسی دستورالعمل‌های عملیاتی نیز در چارچوب این اهداف قابل دسته‌بندی بودند.

یکی از مهم‌ترین آموخته‌های این تجربه، ضرورت وجود داده برای مدیریت بود. بدون ثبت منظم اطلاعات، عباراتی مانند «پاسخگویی بهتر» یا «افزایش رضایت مشتری» قابل ارزیابی نیستند. بنابراین استفاده از CRM و گزارش‌های ساده مدیریتی می‌تواند زیرساخت لازم برای اجرای دقیق تر OKR را فراهم کند.

همچنین مشخص شد که در صنعت گردشگری همه نتایج در کنترل سازمان نیستند. شرایط اقتصادی، نرخ ارز و محدودیت‌های سفر می‌توانند فروش را تغییر دهند. با این حال، سازمان می‌تواند بر موضوعاتی مانند سرعت پاسخگویی، کیفیت مشاوره، تنوع تأمین کنندگان، حفظ مشتریان قدیمی و نظم داخلی تمرکز کند. OKR کمک می‌کند این حوزه‌های قابل کنترل از عوامل محیطی تفکیک شوند.

در مجموع، مدل OKR برای آژانس ثنا سیر ابزار قابل استفاده‌ای ارزیابی می‌شود، به شرط آنکه اهداف محدود و واقعی باشند، نتایج کلیدی بر اساس داده تعیین شوند و پیگیری آنها به صورت منظم انجام شود. اجرای کوتاه مدت این مدل در دوره کارورزی را می‌توان نقطه شروعی برای ایجاد نظام هدف‌گذاری منظم تر در مجموعه دانست.

۱۲. روش پیشنهادی سنجش و امتیازدهی OKR در ثنا سیر

برای آنکه OKR در ثنا سیر از حالت یک برنامه روی کاغذ خارج شود، لازم است برای هر نتیجه کلیدی یک روش ساده سنجش تعریف شود. پیشنهاد می‌شود در ابتدای دوره مقدار پایه ثبت و در پایان هر هفته مقدار جدید وارد شود. درصد پیشرفت هر نتیجه کلیدی را می‌توان از مقایسه مقدار فعلی با مقدار هدف به دست آورد. در شاخص هایی که هدف آنها افزایش است، رشد نسبت به خط پایه اهمیت دارد و در شاخص هایی که هدف کاهش زمان یا خطا است، کاهش مقدار شاخص نشانه پیشرفت خواهد بود.

برای نمونه، اگر فروش خارجی از حدود ۶۰ بلیت در ماه به هدف ۶۶ بلیت برسد، تحقق نتیجه کلیدی کامل در نظر گرفته می‌شود. اگر مقدار نهایی ۶۳ بلیت باشد، سازمان بخشی از مسیر را طی کرده است و باید هم زمان شرایط بازار، تعداد استعلام ها و دلایل عدم تبدیل درخواست ها به خرید بررسی شود. بنابراین امتیاز OKR نباید بدون تحلیل شرایط تفسیر شود.

در هدف CRM نیز صرف خرید نرم افزار امتیاز موفقیت محسوب نمی‌شود. معیار اصلی باید میزان استفاده واقعی باشد. برای مثال، در پایان هر هفته تعداد مشتریان جدید، تعداد مشتریان ثبت شده در CRM، تعداد درخواست های دارای مسئول پیگیری و تعداد موارد بسته شده قابل گزارش است. این گزارش ساده می‌تواند به مدیر فنی نشان دهد کدام قسمت فرایند نیاز به اصلاح دارد.

در هدف مربوط به کارکنان، پیشنهاد می‌شود یک فهرست کوتاه از حوزه های اصلی مسئولیت تهیه شود و مقابل هر حوزه نام مسئول و جانشین ثبت گردد. همچنین درخواست های مهم مشتریان که نیازمند پیگیری هستند باید دارای وضعیت مشخص باشند؛ برای مثال «در حال بررسی»، «منتظر پاسخ ایرلاین»، «منتظر تأیید مشتری» یا

«انجام شده». این روش باعث می‌شود کارها در تغییر شیفت یا جابه‌جایی کارکنان بدون مسئول باقی نمانند.

در پایان هر دوره، جلسه ای کوتاه برای مرور OKRها برگزار می‌شود. در این جلسه به جای تمرکز صرف بر نمره، سه سؤال بررسی می‌شود: چه نتیجه ای به دست آمد؟ چه عاملی باعث پیشرفت یا توقف شد؟ و در دوره بعد چه چیزی باید تغییر کند؟ ثبت پاسخ این سه سؤال باعث می‌شود تجربه هر دوره به تصمیم های دوره بعد منتقل شود و OKR به ابزاری برای یادگیری مدیریتی تبدیل گردد.

با توجه به تجربه دوره کارورزی، پیشنهاد می‌شود اجرای نخستین دوره رسمی OKR در ثنا سیر با تعداد محدود شاخص آغاز شود. پیچیده کردن سیستم در شروع ممکن است باعث مقاومت کارکنان یا ناقص ماندن ثبت داده‌ها شود. پس از شکل‌گیری عادت گزارش‌دهی، می‌توان شاخص های دقیق تری مانند نرخ تبدیل استعلام به فروش، سهم مشتریان بازگشتی، فروش خدمات مکمل و رضایت مشتری را به تدریج اضافه کرد.

۱. دستورالعمل تهیه و تحویل گزارش درس کارورزی مدیریت کسب و کار، مرکز آموزشی.

۲. فرم های خام کارورزی و گزارش های هفتگی و ماهانه دوره.

۳. Doerr, John. Measure What Matters. Portfolio, ۲۰۱۸.

۴. secruoser OKR dna koobyalP OKR s'elgooG .srettaM tahW .

۵. Google re:Work. Team Effectiveness – Structure and Clarity / Objectives and

.Key Results

۶. مشاهدات و فعالیت های اجرایی انجام شده در آژانس هواپیمایی ثنا سیر طی دوره

کارورزی.

با تشکر

تابستان ۱۴۰۵