



LUŽÁNKY 2015



Letní ráno 7.září 2015, sluníčko už nepálí, ale ještě příjemně hřeje a v jeho paprscích se schází v parku jako každým rokem desítky Lužek a Lužů, aby vyrazili do Orlických hor na svoji oblíbenou základnu Lorien. Čeká je tam tentokrát kromě dílen a výměny zkušeností také společné ohlédnutí za pěti lety práce v Lužánkách a přemýšlení, co dál. Společně s nimi odjíždí i dva novináři, protože veřejnost pochopitelně zajímá nejen co se chystá za novinky, ale stojí i o pohled do kuchyně této špičkové firmy v oblasti nabídky volnočasových aktivit.

Lužánky mají být na co hrdé. Nejen že se už podvanácté umístily v prestižní anketě Brno TOP 100 a jsou fakultní školou jak Pedagogické fakulty MU, tak i Divadelní fakulty JAMU, ale především jsou v Brně v Jihomoravském kraji, ba i v celé republice odborníky považovány za lídra trhu, za laboratoř nových nápadů a zdroj inspirace a veřejností za ostrůvek pozitivní deviance ve stále uspěchanějším konzumním světě.

Letos je mezi zaměstnanci, nastupujícími do autobusu hned několik nových tváří. Každý z nich prošel výběrovým řízením, kde se porovnávaly jeho předpoklady s kompetenčním modelem, zpracovaným na jeho pozici. Ostatně „kompetenční model“ už dávno není v Lužánkách považováno za sprosté slovo. Stalo se běžným stejně jako „hospitace“, „hodnotící rozhovor“ či „mentor“. Sice to pár let trvalo, než tyto pojmy zdomácněly a naplnily se smysluplným obsahem, ale stálo to zato. Někteří z těch nováčků v týmu už tedy mají za sebou „kolečko po firmě“, jiní se zatím drží svého patrona – mentora a vyptávají se ho na věci, které je zaujaly buď v Rukověti nováčka nebo v reálném lužáneckém životě.

Lidé jsou tu různí – staří i mladí. Na první pohled se zdá, že je tu i zhruba stejně mužů a žen. Průměrná doba jejich působení ve firmě je něco málo přes deset let. Snoubí se tu tedy zkušenost dlouholetých pracovníků, ctících tradice a dobré jméno Lužánek s nadšením a kreativitou nově příchozích, přinášejících nové pohledy na řešení problémů. I to je jednou z cenných deviz Lužánek. Ostatně vedení firmy je si dobře vědomo již druhou desítku let opakované pravdy – největším bohatstvím Lužánek nejsou peníze na účtě, ale lidé, kteří Lužánky vytvářejí. Zaměstnanci, externisté, spolupracovníci i příznivci. Proto se této oblasti v posledních letech věnuje značná péče. Z organizační struktury jasně vyplývá princip jasného nejbližšího přímého nadřízeného a díky zpracovaným kompetenčním modelům na jednotlivé pozice, dobře rozpracovanému ročnímu plánu jednotlivých pracovišť a systému zpětných vazeb, zejména pravidelných hodnotících rozhovorů s nadřízeným, ví každý zaměstnanec velmi dobře, proč je v Lužánkách zaměstnán, co je obsahem jeho práce, jak se má v práci chovat, za co je hodnocen a co mu v práci nebude v žádném případě tolerováno (u pedagogů k takovéto zpětné vazbě slouží pochopitelně též časté hospitace a práce s jejich výstupy). Ta poslední část, týkající se sankcí, je pořád ještě trochu problémem. Z každého pravidla se tu a tam



najde nějaká výjimka a také občasná nedůslednost v dodržování termínů – to je určitě věc, která přijde na letošním Rozjezdovém soustředění na pořad dne. Jedním z návrhů vedení je další posun v hodnocení pracovníků využitím 360° zpětné vazby.

Legendární Kru-
cemburk, kde rozjez-
dová soustředění pro-
bíhala od konce deva-
desátých let minulého
století, nebyl zapome-
nut. Stejně jako kdysi
tam na Vysočině, již
popáté se letos v Orlic-
kých horách bude
vzpomínat, co se komu
v uplynulém roce po-
dařilo a co kdo plánuje
v nové sezoně. Je to
optimální chvíle, vlast-
ně takový poločas mezi
projekty. Předchozí



školní rok je za námi a všichni vědí, co se podařilo a co ne. A je ta pravá chvíle přemýšlet o tom, co vetknout do projektu nového. Nápady kolegů mohou být inspirativní. Ostatně té inspirace je víc. Před třemi měsíci jsme se vrátili z tradiční poznávací mise po střediscích volného času. Letos jsme byli sice „jenom“ na Ostravsku, není to jak loni ve Francii nebo v roce 2011 v Německu, ale nápadů jsme nakoupili taky dost. Pořád tomu říkáme „školní výlet“, přestože to Mikin nerad slyší. Ale ten výraz „benchmarking“ se v Lužánkách prostě neujal.

Lexikon – další brožurka, kterou mnohý nejen z nováčků třímá ve svých rukou. Je to vlastně jakýsi etický kodex každého Luže. Před nedávnem byl nově vydán, protože ten původní z roku 2011 musel být doplněn – některé věci nás prostě před těmi čtyřmi lety nenapadly. Dostali jsme jej všichni do rukou, i když je každému dostupný v Centrálním Úložišti Pravdy. To abychom jej měli při ruce a nezapomněli, že Lužánky reprezentujeme každý z nás při každém styku s klienty i mezi sebou navzájem. Spolu s grafickým manuálem, který se od toho roku 2011 ani celkem moc nezměnil jsou to takové naše bible. Z grafického manuálu, který je poměrně striktní a jednoznačný, jasně vyplývá, kde a jak používat naše logo i název, jak mají vypadat nejrůznější písemnosti a co je nepřijatelné, ale jeho zavedení už na jaře 2011 výrazně přispělo k budování jasné image jednotné firmy zejména zjednodušením názvů lužáneckých pracovišť. Dnes už ani nikomu z nás nepřijde divné, že jsme všichni „Lužánky“. Naopak, jsme na to hrdí. Ostatně ne jeden z nás má vzadu na autě malou samolepku Lužánek. Cestou na Nekoř ji z nás vyloudil na svůj nový patrový autobus i náš oblíbený dopravce Emil.

Ledacos z toho, co Lužánky svým klientům nabízejí, vzniklo díky tomu, že se téměř všichni Lužové intenzivně vzdělávají. I když mají dvě vysoké školy, nepohrdnou jak pedagogickými a odbornými kurzy ve svých oborech, tak nejrůznějšími kurzy obecně lidskými, zejména z oblasti komunikace; vedoucí pracovišť pak především kurzy manažerskými, neboť chápou, že jejich nejdůležitějším úkolem je vytvářet vhodný prostor pro pedagogické působení svých interních i externích spolupracovníků. Přestože jsou noví lidé přijímáni na základě kompetenčních modelů, považují všichni svůj další růst za samozřejmý. Plán dalšího vzdělávání, standardní součást hodnotících rozhovorů, je proto pouze formalita, usměrňující touhu pracovníků po dalším vzdělávání směrem, žádoucím pro firmu. Různé typy škol a kurzů se dotkly nejen pedagogů, ale i lidí z podpůrných systémů. Dá se říct, že na každém postu v lužánecké hierarchii je člověk, který je ve svém oboru špičkovým odborníkem anebo na tom alespoň velmi intenzivně pracuje.

Letitý problém financování středisek volného času je už od roku 2012 minulostí. K jeho řešení nemalou měrou přispělo i vedení Lužánek jak na úrovni zprostředkování jednání mezi řediteli ostatních SVC a Odborem školství JM kraje, tak především na celostátní úrovni změnou legislativy. Díky tomu se můžeme intenzivně věnovat kvalitativním stránkám pedagogického procesu. Přitom počty klientů ve všech formách činnosti víceméně neklesají. Pravda, starších dětí v kroužcích poněkud ubylo, ale o to více se jich účastní nejrůznějších jednorázových akcí – a ještě víc jich chodí „nepravidelně pravidelně“ do obou našich skejtparků, outdoorového i indoorového, do klubů i do těch nových sportovišť, co jsme získali do správy. Naši nabídku teď nestimulují normativy, ale výsledky marketingových průzkumů, které nám pravidelně předkládají kluci a holky z podpůrných systémů. Je dobré, že teď víme, o co konkrétně je zájem a naše nápady tím můžeme trochu korigovat. I tak se ale pouštíme do nových věcí, protože kreativita a invence Lužek a Lužů je téměř nevyčerpatelná. A ti škarohlídové, co nad perspektivami Lužánek užůž lámali hůl, buď pookřáli nebo odešli.

Lepší možnosti plánování rozjezdu nových projektů i vylepšování „starých dobrých“ věcí umožnilo také „rozmrzení“ zmrazených zůstatků na finančních lístcích nákladových středisek. Znamenalo to sice zpřísnění pravidel čerpání peněz, výrazné zvýšení zodpovědnosti majitelů finančních lístků a mírné zvýšení vnitrofiremních daní, ale přineslo to svobodu dlouhodobého a zejména střednědobého ekonomického plánování všem vedoucím pracovníkům Lužánek. A to, že musíme mít na každou činnost zpracovanou ekonomickou rozvahu je jenom dobře. Aspoň máme větší předpoklad, že se nedostaneme do průšvihů, když nám to někdo díky kontrolnímu systému více hlídá. Koneckonců to ekonomické školení pro všechny vedoucí pracovníky byl dobrý nápad - dnes už by bez něj asi žádný nový vedoucí pobočky do funkce nešel. I když zpočátku jsme se tomu bránili, že je těch změn na nás trochu moc.

Loni konečně také přestaly křivit dotační prostor ty různé evropské dotace. Stát se z toho bude muset trochu vzpamatovávat, ale už to vypadá, že se obnoví normální možnosti získávání grantů jak na celostátní, tak i krajské a komunální úrovni otevřením rovných podmínek všem subjektům bez rozdílu právní formy. Zkušenosti z realizace těch evropských projektů nejsou k zahazení, zejména toho posledního velkého, co nám pomohl přestrukturovat a rozšířit nabídku výukových programů pro školy. Díky němu jsou dnes lužánecké výukáče nedílnou součástí ŠVP velké části mateřských, základních i středních a vyšších odborných škol v regionu. A velkou výhodou je, že podpůrné systémy mají dobře zvládnutý i fundraising. Když se jim podařilo získávat od drobných i větších donorů finanční částky i v době krize, tak teď, když jde ekonomika opět nahoru, to snad bude ještě lepší. Protože spoléhat na našeho generálního sponzora také donekonečna nelze. Ostatně chvályhodné je, že se každoročně zvyšuje ekonomická nezávislost Lužánek na mandatorních příjmech od státu zhruba o tři až pět procent ročně a ty už nyní tvoří necelou polovinu ročního obrátu firmy. Zásluhu na tom nemají jen vyšší tržby z činnosti, ale právě zdařilá a vyvážená grantová a fundraisingová politika firmy. Bez fundraisingového plánu by to pochopitelně nešlo.

Logickou součástí úspěchu firmy v konkurenčním prostředí trhu volného času je mediální politika Lužánek. Zde sehrál velkou roli mediální plán firmy, ale bez osobní angažovanosti každého zaměstnance by se jej naplnit nepodařilo. Základem úspěchu mediálního obrazu Lužánek na veřejnosti je pochopitelně absence jakékoliv negativní mediální kauzy – ostatně to ví každý Luž, který absolvoval mediální školení. Ale synergie v prezentování nejrůznějších počinů jednotlivých pracovišť Lužánek během uplynulých pěti let přinesla nám všem již v úvodu zmíněný názor odborné i laické veřejnosti. To si nemyslíme, to víme z průzkumů. Ostatně doložit jsme to museli i v následném hodnocení metodou ŠUK (inovované evaluační metodě bývalého CAF). O Lužánkách se v médiích píše pouze kladně a prakticky denně. O výstavách, divadelních představeních, akcích, dílnách a kurzech, nových nápadech, řešení společenských problémů,...



Lužové, zejména ti nejzkušenější, jsou také velmi aktivní v metodické oblasti. Po úspěchu několika prvních vydaných metodických materiálů v roce 2011 jsme museli v dalších letech sjednotit systém vydávání těchto brožurek, protože nám přišlo škoda, že se vydávají náhodně a nesystematicky. Dnes už je položen alespoň skromný základ nové řady Lužáneckých metodik – a co hlavně, tyto materiály jsou velmi oblíbené a žádané jak u učitelů, tak i u vychovatelů dětí a mládeže z různých občanských sdružení. Není divu, vždyť jejich autoři jsou mnohdy nejen zaměstnanci Lužánek, ale i externími učiteli vysokých škol, kde vedou seminární a diplomové práce studentů (nejen z obou „našich“ fakult). Však i tyto práce míří mnohdy do oblastí činnosti Lužánek a pomáhají jejich rozvoji.

Lidský rozměr jednotlivých pracovišť, příjemné prostředí a proklientský přístup byl průvodním znakem Lužánek vždy. Nyní je na tuto oblast kladen velký důraz. Vlastně každý nový nápad je nejprve posuzován z hlediska toho, co to přinese klientům a nakolik je to v souladu s oběma lužáneckými biblemi – Grafickým manuálem a Lexikonem. Důležitá je sice i spokojenost pracovníků, protože spokojený pracovník lépe opečovává klienty než zpruzený. Ale klient má přednost vždy. Přívětivost a vlídnost se prolínají všemi atributy firmy – od pozdravu do telefonu přes interiéry a všechny tištěné i virtuální materiály až po náplň kroužků, kurzů, akcí a všech dalších aktivit. Dobrovolným nadšeným nošením firemního oblečení byli Lužové proslulí už před léty a tento trend přetrvává. Vždyť po lužáneckých tričkách i dalších artefaktech je shánka i mezi mládeží a dětmi, o spolupracovnících nemluvě.

Lužáneckí externisté i zaměstnanci se během roku setkávají nejen na jednotlivých pobočkách, ale aspoň dvakrát či třikrát do roka i společně. Kromě již zmíněných příležitostí k tomu slouží dnes už tradiční Lužánecký bál a předprázdninová stejpkárty a od roku 2011 i celolužánecká jarní akce. Ale i další společné akce jsou vedením podporovány. Například společná účast na teambuildingových kurzech přinesla jak sdílené zážitky, tak i vylepšení vztahů, komunikace a spolupráce už na několika lužáneckých pracovištích.

Lužánecké standardy přispěly značnou měrou k jistotě jak zaměstnanců, tak i klientů. Nejde jen o standardy jednotlivých činností – táborů, příměstských táborů, výukových programů, pobytových akcí a dalších. Důležité je, že firma má zastandardizované i Všeobecné obchodní podmínky, dostupné každému klientovi. Zastandardizovány jsou například takové věci, jako jsou vratky a stornopoplatky, zastandardizována je obecně celá cenová politika, byť vedoucí jednotlivých pracovišť v jejím rámci mají poměrně volné ruce v tvorbě cen a poplatků. Zastandardizovány jsou především principy tvorby cen. Zastandardizováno je jak přihlašování do jednotlivých forem činností, tak i vedení pedagogické dokumentace. Přechod k elektronické formě byl dokončen a osvědčil se, i když to znamenalo postupně vychytat mouchy. Navíc je každému Luži jasné, které činnosti jsou primárně konány za účelem dosažení zisku a u kterých je ekonomické hledisko pouze průvodním kritériem. Každá činnost je však předem kalkulována a je sledován její ekonomický profil. Konzultace v této oblasti poskytuje velmi ochotně ekonom Lužánek, kterému se hned v počátku roku 2011 uvolnily ruce od účtování obsazením pozice vedoucího ekonomického oddělení. Obecně lze říct, že restrukturalizace podpůrných systémů hned na přelomu let 2010/2011 byla důležitá. Zatímco struktura pedagogických pracovišť zůstává poslední roky víceméně stejná, podpůrné systémy se stále vyvíjejí, aby pružně reagovaly na potřeby hlavní činnosti. Vedoucí pracovníci totiž vědí, že v konkurenčním prostředí nemusí uspět firma velká, ale hlavně pružná, adaptabilní.

Legislativa nebývala silnou stránkou Lužánek. Vnitřní předpisy bývaly různě roztroušené a víceméně hasily různé doutnající požáry. Nyní jsou všechny přehledně seřazeny a aktualizovány v Centrálním Úložišti Pravdy. Staré a již neaktuální věci jsou archivovány mimo viditelnou část Úložiště. A navíc druhá část Úložiště je vedena formou encyklopedie. Jednotlivá hesla, resp. nejčastěji kladené otázky, jsou zpracovány přehledně a slouží tak k rychlé a aktuálně správné orientaci všech Lužek a Lužů. Kromě tohoto systému sdílení informací využívá firma pochopitelně i elektronický systém sdílení souborů, ale bez toho už se dnes žádný moderně pracující tým neobejde. Vedení je přesvědčeno, že informační toky jsou pružné a dynamické, ale rejpalové, kteří by to řešili jinak a lépe se najdou i dnes.



Leitmotivem Lužánek je spolupráce. Týká se to jak vnitřního prostředí firmy, kde je víc než osobní úspěch hodnocena práce pro tým a vzájemná podpora, tak i prostředí vnějšího. Díky tomu s Lužánkami rádi spolupracují jak nejrůznější občanské spolky, tak i samospráva, všechny možné typy škol i jednotlivci. Filozofií Lužánek není ostatní převálcovat, ale od konkurence se pozitivně odlišit vysokou mírou profesionality, proklientským přístupem, vlídností a pokorou. Díky tomu Lužánkám přibývají přátelé a ubývají nepřátelé.

Lužáneckým středobodem, kolem kterého se vše točí, je pochopitelně činnost. Konkrétní každodenní přímá práce s klienty. Proč o ní tato vize tak málo hovoří? Zprv o ní hovoří hodně – jenom záleží na tom, jak ji čtete. A zadruhé proto, že ta vlastní práce s klientem nám jde, šla a věřím, že i půjde pěkně od ruky.



LUŽÁNKY 2015



Motto:

„Chcete-li rozesmát Pána Boha, řekněte mu své plány do budoucnosti...“

(Woody Allen)

© Mikin 7.11.2010