



Mesto Humenné

## Mestské zastupiteľstvo v Humennom

**M a t e r i á l**  
na V. zasadnutie Mestského zastupiteľstva  
v Humennom

dňa: 16.08.2023

Bod návrhu programu zasadnutia: **17**

### Vymenovanie riaditeľky Mestského kultúrneho strediska

**Obsah materiálu:**

1. Návrh uznesenia Mestskej rady v Humennom
2. Dôvodová správa
3. Životopis
4. Koncepcia rozvoja a riadenia Mestského kultúrneho strediska Humenné na ďalších 5 rokov

**Predkladá:**

Meno a priezvisko, funkcia: PhDr. Ing. Miloš Meričko, primátor mesta

Dátum: 16.08.2023

Podpis:

Na základe: mimo plánu práce

**Vypracoval:**

Meno a priezvisko, funkcia: PhDr. Jana Vasilcová, prednostka MsÚ

Dátum: 10.08.2023

Podpis:

**K prerokovaniu prizvať:**

Meno a priezvisko, funkcia:



Mesto Humenné

## Mestské zastupiteľstvo v Humennom

Návrh na

### U Z N E S E N I E

z V. zasadnutia Mestského zastupiteľstva v Humennom

dňa: 16.08.2023

číslo: ...../2023

### **k vymenovaniu riaditeľky Mestského kultúrneho strediska Humenné**

Mestské zastupiteľstvo v Humennom

**v y m e n ú v a**

v zmysle § 11 ods. 4 písm. l) zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov Mgr. Martinu Garassyovú za riaditeľku Mestského kultúrneho strediska Humenné dňom 02.10.2023

## Dôvodová správa

V zmysle § 11 ods. 4 písm. l) zákona č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov prislúcha mestskému zastupiteľstvu „zriaďovať, zrušovať a kontrolovať rozpočtové a príspevkové organizácie obce a na návrh primátora vymenúvať a odvolávať ich vedúcich (riaditeľov), zakladať a zrušovať obchodné spoločnosti a iné právnické osoby a schvaľovať zástupcov obce do ich štatutárnych a kontrolných orgánov, ako aj schvaľovať majetkovú účasť obce v právnickej osobe.“

V príspevkovej organizácii zriadenej mestom Humenné – Mestské kultúrne stredisko od 16.03.2023 je pozícia riaditeľky vykonávaná na základe poverenia zastupovaním riaditeľky - Mgr. Katarínou Matuškovičovou.

Primátor mesta na základe uskutočneného výberového konania predložil dňa 31.5.2023 mestskému zastupiteľstvu na schválenie do funkcie riaditeľky MsKS kandidátku Mgr. Martinu Garassyovú. Mestské zastupiteľstvo v tajnom hlasovaní kandidátku neschválilo.

Na základe kritickej personálnej a ekonomickej situácie v MsKS a urgentnej potreby odborného riadenia kultúrnej inštitúcie, ako i materiálneho a technického rozvoja príspevkovej organizácie je potrebné obsadiť funkciu riaditeľa MsKS, a preto sa primátor mesta rozhodol opätovne predložiť mestskému zastupiteľstvu na schválenie kandidátku Mgr. Martinu Garassyovú, pričom túto kandidátku považuje za odborne, manažérsky a osobnostne vhodnú na obsadenie funkcie riaditeľky Mestského kultúrneho strediska v Humennom.

MsR v Humennom dňa 9.8.2023 prerokovala tento návrh a neprijala uznesenie.

Humenné, 10.08.2023

## Životopis

Mgr. **Martina Garassyová**, rod. Spišáková

### Vzdelanie

1989-1993 Gymnázium arm. gen. L. Svobodu, Humenné

1993-1999 Filozofická fakulta Univerzity Komenského, Bratislava

- **magisterský titul v odbore Etnológia**
- diplomová práca: Etnická identita Rusínov vo vybranej lokalite východného Slovenska

2000-2003 Fakulta sociálnych vied, Univerzita Karlova, Praha

- doktorandské štúdium v odbore Sociológia a Sociálna antropológia, rozpracovaná téma etnickej identity Rusínov v strednej Európe – štúdium prerušené

### Pracovné skúsenosti a získané znalosti

2003-2010 **Remedia Humenné s.r.o.**, distribúcia liekov

- externá a brigádnická spolupráca popri MD
  - kompletizácia administratívnych podkladov pre pravidelnú komunikáciu so štátnou správou, zdravotnými poisťovňami, štatistickým úradom
  - zaisťovanie propagačnej činnosti a propagačných materiálov

2010-2014 **Slavica, s.r.o.**, produkčná a umelecká agentúra, Praha

- booking a servis manažérka (zač. **datovania praxe v kultúrnej oblasti, 12 rokov**), z toho od roku 2011 na živnostenské oprávnenie
  - bookovanie koncertov a ďalších umeleckých aj PR aktivít pre agentúrou zastupovaných umelcov – Monkey Business, Iva Frühlingová, Tereza Černochová, Natálie Kocábová, Celeste Buckingham, Monika Bagárová.
  - back office servis - príprava účtovných podkladov na mesačnej báze, administrácia projektov agentúry
  - produkčná činnosť pri organizovaní koncertov a eventov – koordinácia procesov zadaných aktivít, zaistenie komunikácie umelcov, zvukovej a osvetľovacej techniky, produkčný servis, stage manažment, road manažment
  - produkčná činnosť pri promo foteniach a natáčaní videoklipov umelcov, napr. „Run, run, run“ (2012, YouTube) – koordinácia a komunikovanie procesov v zadanej časti celej škály – lokácia, režisér a technika, stylisti a makeup artisti

2014-2023 **vlastná živnosť v oblasti poskytovania služieb v kultúre** a činností súvisiacich s komplexným servisovaním týchto služieb

- výhradné zastupovanie a manažment speváčky Moniky Bagárovej

Vykonávané činnosti manažérskeho servisu:

- **komplexná administratíva**
  - vypracovávanie zmlúv, administrácia spojená s výkonom umeleckých a marketingových aktivít, vyúčtovávanie a kompletovanie podkladov k mesačnej fakturácii a každoročnému záverečnému vyúčtovaniu, komunikácia s kolektívnymi správcami práv OSA, SOZA, Intergram
- **booking manažment**
  - kompletná správa termínov od rezervácie až po záväzné potvrdenie účasti na aktivite alebo projekte (na cca dva roky dopredu)
- **marketing**
  - vyhľadávanie a selekcia potenciálnych partnerov, komunikácia a nastavovanie podmienok kontraktov s partnerskými subjektami (usporiadatelia vystúpení, koncertov, festivalov, eventové a produkčné agentúry, televízie – formáty typu StarDance a SuperStar, rádiá, press aj online médiá, hudobné vydavateľstvá, hudobní producenti, hudobné telesá, spolupracujúci umelci, národné aj nadnárodné firmy so záujmom o reklamnú spoluprácu (napr. značky Maybelline, Toyota, Sunar, Linteo, Vodafone, Česká spořitelna, a i.)
- **produkčný manažment**
  - a) zabezpečenie podmienok k fyzickému výkonu umeleckých aktivít (koncerty, verejné vystúpenia, od účinkovania v kluboch, cez stredné scény ako je Lucerna a Forum Karlín, cez stage mestských slávností a letných festivalov až po veľké priestory napr. v O2 Aréne, ďalej vystúpenia v TV a rádiách, nahrávanie skladieb v štúdiách, natáčanie videoklipov, atď.), čo znamená prepájanie technického zázemia usporiadateľa a umelca, dodanie promo materiálu, zaistenie servisu a koordinácia tímu na mieste (producent, režisér, členovia kapely, tanečníci, styling, makeup, fotodokumentácia, prípadne zaistenie cateringu a i.)
  - b) zabezpečenie podmienok k fyzickému výkonu marketingových aktivít (nahrávanie skladieb, natáčanie videoklipov, reklám, fotoshootingy, príprava na realizáciu zazmluvneného partnerského obsahu na sociálnych sieťach)
- **PR manažment**
  - a) komunikácia s médiami – TV, rádiá, press, online (ČR aj SR), príprava článkov a mediálnych výstupov, zaistovanie termínov rozhovorov, fotení a natáčaní, kontrola podkladov pre autorizáciu rozhovorov a ostatných mediálnych výstupov, dodávanie aktuálneho aj archívneho fotomateriálu.
  - b) spolupráca na príprave obsahu sociálnych sietí v umeleckom aj marketingovom kontexte (počet sledovateľov Moniky Bagárovej na Instagrame vzrástol od roku 2014 do roku 2023 zo 40 000 na 930 000)

2021-2023 založenie občianskeho združenia Kultúrna iniciatíva Humenné, orientácia v systéme grantových mechanizmov, aktívna účasť na príprave projektu **Humenné Mesto kultúry 2024** za oblasť Kultúrne dedičstvo

#### Ďalšie znalosti

- **jazykové** – anglický a ruský jazyk - plynule

- **počítačové** – MS Office, Google Docs, LibreOffice, obsluha sociálnych sietí a profilov (Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn), administratívna práca aj v mobilných aplikáciách
- **vodičský preukaz** skupiny B

#### **Záujmová činnosť formujúca vzťah ku kultúre**

- ZUŠ (LŠU) Humenné – ukončený prvý aj druhý cyklus (1981-1993)
  - **hudobný odbor – spev a klavír** (Nadežda Havriľaková Spišáková, DiS. art., Anna Kolesárová, Katarína Schinová, DiS. art.)
  - **výtvarný odbor** (Mgr. Drahoslava Zalaiová, PaedDr. Igor Hanák)
- aktívny vzťah k **folklóru**: 5-ročné účinkovanie v tanečnej zložke FS Chemlon
- **zborový spev** – prax v detských zboroch (Humenné) aj v speváckych zboroch dospelých, komorných aj veľkých zmiešaných telesách (Spevácky zbor Comenius, Bratislavský akademický zbor)

#### **Prílohy k životopisu**

- Diplom o ukončení magisterského štúdia (úradne overená fotokópia)
- Vysvedčenie o záverečnej štátnej skúške (úradne overená fotokópia)
- „Výpis z živnostenského rejstříku“ (úradne overená fotokópia)
- Priznania k dani z príjmu fyzických osôb ako doklad aktívnej činnosti a riadneho plnenia daňovej povinnosti (úradne overené fotokópie úvodných strán)
- Zoznam kontaktov osôb k možnému poskytnutiu referencií o spolupráci

V Humennom, 12. apríla 2023

Mgr. Martina Garásovyová

# Koncepcia rozvoja a riadenia Mestského kultúrneho strediska Humenné na ďalších 5 rokov

Vypracovala: Mgr. Martina Garassyová

V Humennom, apríl 2023

## 1. Úvod

Východiskom pre vypracovanie môjho projektu Koncepcie rozvoja a riadenia Mestského kultúrneho strediska Humenné (ďalej len „koncepcia“) je vymedzenie poslania a rozsah pôsobnosti tejto organizácie v Zriaďovacej listine schválenej uznesením Mestského zastupiteľstva v Humennom č. 159/2016 z 25. augusta 2016, podľa ktorej je Mestské kultúrne stredisko Humenné (ďalej v texte „MsKS HE“) organizáciou s právnou subjektivitou a plní úlohy pri **uchovávaní, sprístupňovaní a zvel'ad'ovaní tradičných i súčasných kultúrnych hodnôt na území mesta Humenné**. Jeho hlavnou úlohou je **vytvárať podmienky pre rozvoj miestnej kultúry, záujmovo-umeleckej činnosti, zachovávať tradície mesta a regiónu a zabezpečovať kultúrne a vzdelávacie aktivity pre široký okruh občanov**.

Okrem zriaďovacej listiny koncepcia vychádza z príslušných právnych predpisov SR a do svojho obsahu zakomponováva aj Stratégiu rozvoja kultúry a kreatívneho priemyslu Slovenskej republiky 2023, vydanú Ministerstvom kultúry SR v roku 2022, konkrétne sekciu Vízia kultúrneho a kreatívneho Slovenska 2030.

Ďalším východiskom je taktiež moje štúdium a prax v oblasti kultúry, najmä hudobnej, výtvarnej, folklórnej, kultúry etnických skupín a pracovných skúseností v oblasti kreatívneho priemyslu (so špecifickým zameraním na oblasť 360 stupňového manažmentu tvorcov a výkonných umelcov populárnej hudby). Koncepcia predstavuje možnosti zefektívnenia a zatraktívnenia činností a výstupov MsKS HE a je postavená na týchto kľúčových kategóriách:

- vnímanie a vyhodnotenie východiskovej situácie (2.)
- ciele, nástroje a prínos (3.)

## 2. Vnímanie a vyhodnotenie východiskovej situácie

Pri vyhodnocovaní súčasnej východiskovej situácie MsKS HE som vychádzala z verejne dostupných dát v **online** priestore a preštudovala som sumár aktivít a činnosti MsKS HE za posledné roky, dostupné návrhy rozpočtov relevantných rokov ako aj výsledky hospodárenia a zverejnené podklady k nim.

Taktiež vychádzam z informácií v **offline** priestore, získaných prostredníctvom etnologického a sociologického prieskumu, ktorý som realizovala v prípravnej fáze projektu Humenné Mesto kultúry 2024, ako členka Programovej rady za oblasť kultúrneho dedičstva v období máj-september 2022. Účelom bolo zmapovanie východísk a postojov ku kultúre a preferencie návštevnosti kultúrnych podujatí v meste. Išlo o desiatky osobných stretnutí a rozhovorov so zástupcami a organizátormi kultúrnych aktivít v meste, zo zriaďovanej aj z nezriaďovanej kultúry, ako aj o stretnutia s bežnými

obyvateľmi, ktorí poskytovali spätnú väzbu ako návštevníci a konzumenti kultúrnych podujatí a aktivít v meste.

Taktiež som sa venovala vizuálu, užívateľskej efektívnosti webu a sociálnym sieťam MsKS HE. Na základe sumáru offline aj online dostupných dát predkladám nasledujúce zistenia:

Pozitíva fungovania inštitúcie MsKS HE:

- renomovaná inštitúcia s dlhodobou tradíciou, je v povedomí obyvateľov vcelku rešpektovaná, má objektívne dlhoročné skúsenosti s organizovaním kultúrnych podujatí,
- má široký záber a ponuku programov, cez kino, divadlo, galerijnú a výstavnú činnosť, workshopovú činnosť a poskytovanie priestoru záujmovým organizáciám a ZUŠ, až po organizovanie a spoluorganizovanie celomestských cyklických aktivít,
- vo vnímaní je v meste najčastejšie pozitívne spojovaná s kinom Fajn, sezónne aj s letným filmovým premietaním na amfiteátri,
- hospodári s prideleným rozpočtom a s objemom zisku z podnikateľskej činnosti bez extrémnych výkyvov.

Rezervy vo fungovaní inštitúcie MsKS HE:

- napriek širokej ponuke programov je vnímaná hlavne ako prevádzkovateľ kina, ostatné aktivity nie sú širokou verejnosťou dostatočne vnímané,
- prekrývanie termínov aktivít s inými aktivitami kultúrnych poskytovateľov v meste,
- rezervy v ponuke činností v čase mimo štandardnú spoločenskú pracovnú dobu,
- rezervy v oblasti online marketingu – webová stránka, sociálne siete – nie je maximalizovaný potenciál zaujímavovo a zásahovo efektívne vyplňať online priestor,
- nutnosť kapitálových investícií – potreba investovať do zariadenia,
- nedostatočne využívaný manévrovací priestor, ktorý poskytuje štatút príspevkovej organizácie.

### **3. Ciele, nástroje a prínos**

Predchádzajúce vyhodnotenie východiskovej situácie je podkladom pre definovanie čiastkových zámerov a cieľov v krátkodobom (12 mesiacov) aj v strednodobom horizonte (5 rokov). Zároveň ponúka návrh ich riešení a možný prínos pre zefektívnenie a zatraktívnenie fungovania MsKS HE v týchto troch základných oblastiach: a) finančné zdroje a hospodárenie, b) programový obsah a PR marketing, c) potenciál ľudských zdrojov.

#### **a) Finančné zdroje a hospodárenie**

Z návrhov rozpočtov relevantných rokov dostupných online, ako aj z výsledkov hospodárenia a zverejnených podkladov k nim, vyplýva nedostatočne využívaný manévrovací priestor, ktorý poskytuje štatút príspevkovej organizácie. Je preto potrebná orientácia na rozšírenie možností a objemu financovania.

- doplnkové zdroje z podnikateľskej činnosti ako súčasť optimálneho a udržateľného modelu financovania, monitoring zmluvných podmienok, vyhodnotenie krátkodobých aj dlhodobých

prenájom nebytových priestorov, ostatných služieb a predaja tovaru, aj prenájom reklamných plôch, teda optimalizácia existujúcich a hľadanie nových možností podnikateľskej činnosti,

- postupné rozširovanie možností využívania fondov a rozšírenie grantových možností, zvýšiť počet podaných projektov a objem žiadaných prostriedkov, využívať väčšiu škálu grantových mechanizmov (Kreatívna Európa, Erasmus+, Digitálna Európa, cezhraničné programy, Nórsky finančný mechanizmus a fondy EHP, V4, európske fondy, Plán obnovy), nielen v oblasti tvorby programov, ale aj systémových nástrojov, napr. digitalizácia, podpora ekologických riešení a obnovy budov, konštruktívna kooperácia a konzultácia v súčinnosti so zriaďovateľom a jeho možnosťami,
- možnosť podnikateľského sponzoringu – hľadať dlhodobých generálnych partnerov cyklických a nosných akcií, stať sa atraktívnou partnerskou platformou pre tento sektor,
- lepšie využiť potenciál online marketingu, tzv. „budovanie značky“ – webová stránka a sociálne siete majú potenciál zásahovo vyplňať online priestor tak, aby bol atraktívnejší pre potenciálnych komerčných partnerov, často pomôžu aj drobné zmeny, ako je napr. kvalita fotografií a kvalitné popisy pod nimi, chýbajúce adresy ulíc pri fotografiách reklamných plôch MsKS HE v meste a ich umiestnenie na mape,
- pandemický plán – tvorba krízového plánu existencie, zaistiť programovú aktivitu online, sprístupňovať kvalitný platený obsah. Podmienkou je dostatok diváckeho záujmu a potenciálnej pozornosti publika naprieč vekovými skupinami v online priestore. Nástrojom môže byť monitoring a následne využívanie najčastejšie používaných platforiem v závislosti od cieľovej skupiny. Je preto z viacerých hľadísk potrebné hľadať priestor na neustále zvyšovanie kvality a odbornosti v práci s informačnými a digitálnymi technológiami.

## **b) Programový obsah a PR marketing**

Súčasná moderná inštitúcia by z viacerých dôvodov mala svoju pôsobnosť a poslanie porovnateľne rozvíjať v dvoch paralelných prostrediach - v reálnom a v online. Je to nielen udržateľným riešením počas pandémie a inak nepriaznivých období, ale je to aj nový priestor bez otváracích hodín a vzdialeností. Dosah MsKS HE a vynaložená námaha sa tak môžu znásobiť. Správne nastavená interaktívna online platforma môže byť veľkým prínosom, keďže komunikácia cez sociálne siete má stále rastúce tendencie. Tzv. „živý obsah“, interaktívne obsahy – hry, súťaže, sprostredkovanie umenia cez rôzne technológie, má potenciál rozšíriť klientelu, vychovávať užívateľov k vnímaniu rôznych umeleckých prejavov a nových smerov v umení. Online svet poskytuje veľký priestor aj pre spätnú väzbu a reflexiu (registrácia návštevníkov, počet pozretí, reakcie a komentáre na sociálnych sieťach, zapájanie sa do interaktívnych príspevkov, možnosť hodnotení v komentároch), s následným vyhodnocovaním a merateľnosťou virtuálnej návštevnosti. Tieto médiá sa neustále vyvíjajú, preto by moderný typ inštitúcie mal mať ambíciu mapovať a kopírovať trendy a aj touto cestou priviesť svojich návštevníkov ku kvalitnému obsahu.

- zlepšenie v oblasti online propagácie – webová stránka, sociálne siete – nie je maximalizovaný potenciál vyplňania online priestoru, je potrebné posilnenie vizuálnej identity a značky, rozšírenie pôsobnosti. Vizuál webu a funkčnosť web stránky je vstupnou bránou do inštitúcie, klik o otváracích hodinách a aktuálnom obsahu často predchádza fyzickej návšteve, dtto atraktívny obsah profilov na sociálnych sieťach, funkčne prepojených s webom.

Cieľom by malo byť skvalitnenie propagácie MsKS HE, vyššia informovanosť o aktivitách a udržateľnosť čiastočnej funkčnosti inštitúcie v čase pandémie či iných fyzických obmedzení, nonstop funkčná virtuálna inštitúcia. Nástrojom je možnosť systematického priebežného dozvedávania v trendoch digitálnych technológií,

- propagácia offline – riešiť systémovo, jednotne, rozšírenie na viaceré vytipované stanoviská v meste (hot spoty) – napr. pošta, stanica, efektívny kolportérsky systém. Nájsť riešenie pre často ničené city light plochy, skúsiť využiť metódu behaviorálnej intervencie, teda prieskum dôvodu opakovaného správania a skúsiť využiť tieto informácie na zmenu podmienok a zvrátenie nežiadúceho modelu správania,
- starostlivosť o diváka, zistenie diváckeho záujmu a potenciálnej pozornosti publika každého veku vo vzťahu k inštitúcii (online, offline), získavanie nového publika, tzv. „výchova publika“ – viesť ho k návykom, práca s cieľovými skupinami a s reflexiou od nich získanou (jednoduché online dotazníky, vyžiadané komentáre na sociálnych sieťach), inklúzia a skvalitnenie služieb znevýhodneným skupinám publika, komunikácia s ich zväzmi a odborníkmi o drobných zmenách, napr. v správaní sa k nim, ktoré týmto ľuďom pomôžu uľahčiť situáciu a sprostredkovať zážitok,
- rovnakou výzvou ako poskytnutie kvalitného umeleckého zážitku je v súčasnosti aj poskytnutie možnosti jeho analýzy, napr. formou besedy, prípadne aj možnosť nahliadnutia do kuchyne tvorcov, do procesu spracovania. Od interaktívnych a empirických zážitkov až po kultivovanú komunikáciu, umenie argumentácie a rozvíjanie kritického myslenia. Cieľom je, aby sa kultúra a umenie stávalo prirodzenou súčasťou čo najširšieho okruhu ľudí, aby ich prirodzene kultivovalo a pomáhalo tvoriť vzťah k veciam verejným. Môže byť akcelátorom vnímania kvality života,
- rozšíriť vnímanie verejnosti na všetky oblasti aktivít poskytovaných MsKS HE rovnomernejšie, posilniť komunikovanie tých, ktoré síce nekumulujú okamžitý zisk z predaja vstupného, ale môžu zvyšovať rating atraktívnosti inštitúcie, napríklad otvorenosťou, originalitou,
- optimalizovať termíny aktivít tak, aby sa neprekrývali s aktivitami ostatných poskytovateľov kultúry v meste. Nástrojom môže byť zosieťovanie so zriaďovateľom a s poskytovateľmi zriaďovanej aj nezriaďovanej kultúry. Následne vytvorenie pravidelných komunikačných mostov a kontinuálnej diskusie. Základ tejto siete sa úspešne rozvíja vďaka prípravám kandidatúry projektu Humenné Mesto kultúry 2024. Význam participácie zosieťovaných subjektov pre kvalitné fungovanie kultúry v meste je zásadný aj do budúcnosti, preto je zapojenie prínosom pre všetkých,
- uvažovať o širšej ponuke podujatí a služieb aj v čase mimo štandardnej spoločenskej pracovnej doby (napr. TIC), môže to napomôcť k pozitívnejšiemu vnímaniu inštitúcie a jej fixovaniu ako poskytovateľa, ktorý vychádza bežnému človeku v ústrety,
- postupné zvyšovanie úrovne porovnateľnej s európskymi štandardami, budovanie a posilňovanie aj medzinárodného presahu, mapovanie a sprístupňovanie nových umeleckých trendov zo zahraničia, sietovanie v zahraničí, účasť umelcov partnerských miest v bežnej programovej činnosti,

- transparentné otvorené výzvy k externej spolupráci (napr. nezávislá kultúra, študenti), ktoré prinášajú nový umelecký rozmer, aktuálnosť, neustály progres a dynamiku.

### **c) Potenciál ľudských zdrojov**

Personálne obsadenie úzko súvisí s efektívnym fungovaním a hospodárením inštitúcie, ale aj zásadne určuje kvalitu služieb a obsahu. Má priamy dopad na vnímanie inštitúcie verejnosťou. Pomocou monitoringu efektívneho využívania ľudských zdrojov a pracovného času bude možné nastoliť konkrétne úlohy a riešenia. Podľa informácii na webe o štruktúre tvorí kolektív 15 zamestnancov, čo je pomerne komorné zloženie, ktoré umožní pravidelný osobný kontakt.

Osobné rozhovory a transparentná komunikácia naprieč inštitúciou zaisťujú, aby všetci zamestnanci boli informovaní nielen o rozhodnutiach, ale aj o kontexte a dôvodoch rozhodnutí. V pracovnom tíme by mala komunikácia niesť prvky pravidelnosti a otvorenosti. Jasne komunikované kompetencie a zodpovednosť v pracovnom tíme, dôsledná spätná väzba a priebežné vyhodnocovanie činnosti pri projektových úlohách môže predchádzať kumulácii prípadných problémov a zaisťovať pozitívnu motiváciu a efektivitu.

Vytvorenie komunikatívnej atmosféry a možnosť pracovať v zmysluplne a jasne riadenom prostredí s posilňovaním popisovaných prvkov otvorenosti, kreativity a jasnej definície úloh, s možnosťou zvyšovania si svojej odbornosti a so systematickým budovaním atraktivity inštitúcie môže pomôcť zvýšiť pozitívnu motiváciu a atmosféru na pracovisku. Ďalšie nástroje efektivity a motivácie vidím v získavaní finančných zdrojov na odmeňovanie pri komerčných aktivitách, v možnej regulovanej pohyblivosti pracovnej doby, v možnosti vzdelávania a zvyšovania si odbornosti. Taktiež v diskusiách o formulovaní krátkodobých i dlhodobých kreatívnych výziev. Byť súčasťou kreatívnych a atraktívnych procesov môže okrem základnej ekonomickej saturácie prinášať aj saturáciu psychickú a spoločenskú, má vplyv na kvalitu života.

## **4. Zhrnutie**

Táto koncepcia predpokladá jasné zadefinovanie priorít a postupnosti krokov, pri ktorých bude bezpochyby dôležitým faktorom kvalitný manažment. Ten musí byť schopný robiť rozhodnutia, ktoré optimalizujú cestu k žiadaným cieľom a sú výsledkom komplexného vyhodnocovania všetkých okolností s ohľadom na reálny aj žiadaný kontext. Predpokladom je otvorenosť v komunikácii navonok aj dovnútra, neustále vzdelávanie sa a reagovanie na vývoj v spoločnosti.

Výsledným cieľom takto plánovaných, sofistikovane a citlivo riadených procesov by mala byť v horizonte 5 rokov moderná, flexibilná, ekonomicky stabilná a efektívne fungujúca kultúrna inštitúcia, ktorá spĺňa aktuálne štandardy, je schopná pružne reagovať na celoslovenské aj európske kultúrne trendy a je pozitívne vnímaná laickou aj odbornou verejnosťou.