

UNIVERSITATEA „LUCIAN BLAGA”
SIBIU
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE
ȘCOALA DOCTORALĂ

*Contribuții la îmbunătățirea managementului performanței în instituțiile muzeale din
România.*

Studiu de caz: Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător de doctorat:
Prof. univ. dr. MUSCALU Emanoil

Student-doctorand:
CREȚU Mirela

Sibiu, 2015

Cuprins

Partea I

Instituțiile muzeale în societate

Introducere

- ✓ Motivația alegerii temei. Importanța și actualitatea acesteia 3
- ✓ Prezentarea lucrării 5

Capitolul 1. Paradigmele muzeului. Muzeul între organizație și instituție

- 1.1. Organizația. Instituția. Caracterizare generală 12
 - 1.1.1. Ce este o organizație 13
 - 1.1.2. Ce este o instituție 30
- 1.2. Instituția de cultură 37
 - 1.2.1. Caracteristicile instituției de cultură 37
 - 1.2.2. Relațiile dintre organizații și instituții 39
 - 1.2.3. Paradigma Muzeului 41

Capitolul 2. Muzeul – spațiu de comunicare al patrimoniului

- 2.1. Specificul instituției muzeale 46
- 2.2. O evoluție în timp a viziunii asupra rolului muzeului în societate 54
 - 2.2.1. Evoluția ideii de patrimoniu 54
 - 2.2.2. De la obiect la bun cultural 58
 - 2.2.3. Muzeul – patrimoniul și publicul. Poziționarea muzeului în societate 62
- 2.3. O misiune asumată – individualizarea muzeului 66
 - 2.3.1. Misiuni ale muzeelor din România 69

Capitolul 3. Noi abordări ale managementului în muzee

- 3.1. Relevanța unor strategii și politici naționale, regionale sau locale, precum și a unor politici europene din domeniul muzeal și cadrul legislativ 72
 - 3.1.1. Strategii și politici naționale, regionale sau locale 73
 - 3.1.2. Cadru legislativ de specialitate 78
 - 3.1.3. Cadru legislativ de management 81
- 3.2. Abordarea *New Public Management* în instituțiile publice. Principiile *Noului Management Public* în muzee 87
 - 3.2.1. Studiu comparativ, *International Comparison of National Museum Performance Indicators* de Yung-Neng Lin 98

Partea a II-a

Performanța în muzee.

Studiu de caz – performanța în Complexul Național Muzeal ASTRA Sibiu

Capitolul 4. Aspectele metodologice ale cercetării

4.1. Obiectivele și ipotezele cercetării	118
4.2. Metodologia cercetării	120

Capitolul 5. Planificarea performanței în muzeu. Studiu de caz – Complexul Național Muzeal ASTRA Sibiu

5.1. Clarificări conceptuale – performanța și managementul performanței	124
5.2. Muzeul funcțional versus muzeul performant. Analiza Complexului Național Muzeal ASTRA Sibiu în perioada 2010-2014	131
5.3. <i>Performanța în muzeu.</i> Rezultatele anchetei exploratorii	156
5.4. Metodologia Balanced Scorecard	178
5.1.1. Analiză-diagnostic a Complexului Național Muzeal ASTRA	181
5.1.2. Managementul performanței bazat pe metodologia Balanced Scorecard	187
Concluzii. Direcții viitoare de cercetare	195
Lista cu abrevieri și acronime	205
Glosar de termeni	207
Lista figurilor, graficelor și tabelor	209
Bibliografie generală	211
Anexă	220

Cuvinte cheie: muzeu – muzeu performant, performanță – performanță muzeală, managementul performanței, cercetare exploratorie, strategie, analiză SWOT, *Balanced Scorecard*, viziune, misiune, patrimoniu, public, *organizație care învață*.

Contribuții la îmbunătățirea managementului performanței în instituțiile muzeale din România. Studiu de caz: Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu

Tematica tezei de doctorat propune abordarea științifică a managementului performanței în relație cu muzeele, ca reprezentante ale sectorului cultural public, cu accent pe modalitățile de construire a unei strategii care să le definească și să le măsoare performanța. Structura tezei evidențiază, în partea teoretică, importanța tratării muzeelor ca organizații care gestionează patrimoniu cultural și care trebuie conduse aplicând principiile managementului, iar în partea aplicativă metodologia de planificare a creșterii performanței în Complexului Național Muzeal ASTRA, Sibiu. Demersul științific are la bază convingerea că performanța și competitivitatea muzeelor depind, în mare măsură, de calitatea procesului de management strategic al performanței

Cercetarea, inițiată și dezvoltată în teza de doctorat în perioada 2010-2014, are ca obiectiv general *elaborarea unei metodologii de planificare a creșterii performanței în Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu, și ca obiective specifice,*

- ✓ definirea principalelor concepte teoretice privind muzeul ca organizație;
- ✓ analiza paradigmelor muzeului *ca spațiu de comunicare al patrimoniului*; de la „privilegiul de a vizita un muzeu” la „satisfacerea nevoilor publicului”;
- ✓ analiza modului în care noua paradigmă pentru managementul public (abordarea orientată către piață și performanță) influențează trecerea de la sistemul clasic (birocratic) la o abordare antreprenorială;
- ✓ identificarea nevoii de performanță în instituțiile muzeale;
- ✓ elaborarea unei definiții a performanței în instituțiile muzeale;
- ✓ elaborarea unei definiții a muzelului performant;
- ✓ elaborarea unei analize SWOT a obiectivelor și proceselor de management în Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu;
- ✓ elaborarea unei strategii de planificare a performanței în Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu, prin utilizarea metodologiei *Balanced Scorecard*.

Tema abordată în lucrarea de doctorat are ca scop *clarificarea poziționării muzeului față de obținerea performanței, în contextul dinamicii accelerate a schimbărilor societății.*

Cercetarea teoretică

Cercetarea teoretică a vizat studiu bibliografic pentru îndeplinirea obiectivelor specifice ale lucrării: definirea conceptelor de muzeu – performanță muzeală – managementul performanței; necesitatea introducerii unui sistem de management al performanței în instituțiile muzeale; modalitățile de utilizare a metodologiei *Balanced Scorecard* ca mijloc de planificare a performanței în instituțiile muzeale. Bibliografia studiată reflectă caracterul multi- și inter-disciplinar al lucrării, sursele bibliografice provenind din domeniile: management, muzeologie, antropologie, sociologie etc.

În partea teoretică a lucrării am aprofundat, pe parcursul a trei capitole, temele legate de:

- *paradigma muzeului între instituție și organizație*, necesară pentru aplicarea unei metodologii de management adaptate în vederea obținerii performanței. În accepțiunea noastră muzeul performant trebuie privit ca o *organizație care învață*¹, care își autoimpune (prin conștiință și profesionalism), își asumă și atinge standarde suplimentare față de cele de funcționare (suficiente pentru supraviețuire), stabilite pe baza cunoașterii și învățării. Parcursul muzeelor în ultimii 25 de ani demonstrează că acestea au o mare *capacitate de învățare*, transformându-se din „conserve ideologice” în „spații de comunicare”.
- *(re)poziționarea muzeului în societate*. Muzeul nu mai este un simplu depozit al unor obiecte / bunuri culturale, ci se adaptează necesităților funcționale și contextului cultural și social. Dacă în trecut muzeul era un loc al conservării și expunerii, un „templu al artelor”, astăzi s-a transformat într-un loc al experiențelor și evenimentelor, un mediu favorabil pentru interacțiune și comunicare socială. Pentru a vorbi de performanță într-un muzeu, pornind de la misiunea, viziunea și obiectivele sale, este esențială înțelegerea poziționării acestuia ca deținător de bunuri de patrimoniu în societate. Ce îl diferențiază de alte instituții similare: biblioteci și arhive, de exemplu? Răspunsul nostru constă în autenticitatea bunurilor de patrimoniu, construind un alt tip de discurs și o abordare diferită în *deschiderea* către public.
- preocupările pe plan internațional și național pentru o nouă abordare a managementului în instituțiile publice, *New Public Management*. Relevanța temei legată de necesitatea

¹ *Organizația care învață* a fost definită de Peter Senge drept o „organizație care își extinde continuu capacitatea de a-și crea propriul viitor. Pentru o astfel de organizație nu este suficient să supraviețuiască. *Învățarea pentru a supraviețui*, sau cum este cel mai adesea numită *învățarea adaptivă*, nu este doar importantă, este cu adevărat necesară. Dar pentru o organizație care învață, *învățarea adaptivă* trebuie să fie completată de *învățarea generativă*, acel tip de învățare care ne ajută să ne mărim capacitatea de a crea”. Peter M. Senge, *A V a disciplină. Artă și practica organizațiilor care învață*, traducere de Olivia Cristina Podoba, București, Editura BusinessTech International, 2012, p. 36.

obținerii performanței în muzeu este dată și de preocupările pentru o nouă abordare a managementului în instituțiile publice. Caracteristici relativ asemănătoare, pe care le regăsim și în cadrul legislativ din România, aplicabile și în cazul muzeelor (OUG 189/2008 privind managementul instituțiilor publice de cultură, OMF 946/2005 privind Codul Controlului Intern Managerial etc.) sunt: libertatea managerilor de a coordona rezolvarea problemelor; punerea în practică a măsurilor de performanță; adaptarea stilului de management din sectorul privat; introducerea controlului în utilizarea resurselor; importanța acordată controlului și rezultatelor; contracte pe durată determinată (intensificarea concurenței și a procedurilor publice de ofertare).

Întreaga retorică *New Public Management* poate fi privită ca „un asalt” la structura ierarhică tradițională ca fiind supra-apreciată, neperformantă, împotriva implementării de doctrine profitabile și valoroase și a responsabilității pentru rezultate.

Posibilitatea de a cunoaște reformele de management conduse de *New Public Management* și influența lor în domeniile muzeale în Statele Unite ale Americii, Australia, Noua Zeelanda, Anglia și Taiwan ne-a fost oferită de studiul comparativ, *Comparație internațională a muzeului național. Indicatori de performanță*, realizat de Yung-Neng Lin², folosit ca sursă secundară de date.

Cercetarea exploratorie

Modelul de cercetare propus este construit pe cercetarea exploratorie care analizează, dintr-o perspectivă inedită și inovatoare, atât domeniul muzeologiei, cât și pe cel al managementului, permițând „o mai profundă înțelegere a conceptelor și esenței fenomenelor și proceselor avute în vedere”³.

Cercetarea a folosit preponderent metode și tehnici calitative – ancheta exploratorie: observația directă, interviul, discuțiile neformale, analiza de conținut, utilizarea datelor secundare (studiu comparativ) și studiu de caz pentru a testa ipotezele formulate inițial. S-au analizat documentele de planificare și evaluare ale Muzeului ASTRA⁴ precum și observațiile și informațiile acumulate informal în toată această perioadă. În acest context s-au desfășurat discuții neformale cu echipa de conducere și patru interviuri directe cu angajați și ex-angajați

² Yung-Neng Lin, *International Comparison of National Museum. Performance Indicators*, în „The Journal of the Inclusive Museum”, vol. 4, nr. 1, 2012, <http://museum-journal.com>; accesat iunie 2014.

³ Constantin Lefter, *Cercetări de marketing*. Suport de curs, Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Științe Economice, 2003, p. 26. <https://www.scribd.com/doc/52594736/Cercetari-de-Marketing>; accesat iunie 2014.

⁴ Prin poziția ocupată în structura de conducere a Muzeului, în perioada 2007-2015 am avut ca principală responsabilitate întocmirea și monitorizarea acestor documente pe baza informațiilor cantitative și calitative colectate de la departamente și secții.

în funcții de top și middle management, buni cunoscători ai problemei avute în vedere. Chestionarul s-a adresat specialiștilor în domeniul muzeal.

Pentru evaluarea obiectivă a rezultatelor obținute în urma desfășurării anchetei exploratorii, am definit aspectele teoretice generale privind performanța. Deși performanța este un concept subiectiv, greu de definit, experții în domeniu îi atribuie numeroase accepțiuni. În demersul nostru de a „construi” performanța am avut mai multe întâlniri neformale cu echipa de conducere a Muzeului ASTRA privind (re)definirea viziunii, misiunii și obiectivelor muzeului, definirea performanței muzeale, stabilirea indicatorilor de performanță

Cercetarea exploratorie privind performanța în muzeu, a urmărit:

- definirea performanței muzeale și a muzeului performant;
- identificarea factorilor care influențează performanța în muzeu;
- identificarea factorii de rezistență la schimbare;
- identificarea indicatorilor de performanță.

Prin analiza documentelor, observațiilor directe, discuțiilor neformale și răspunsurilor la chestionar s-a urmărit:

- realizarea diagnozei unei situații date (SWOT pentru obiectivele și procesele de management din Muzeul ASTRA) și analiza unor indicatori cu rol semnificativ în obținerea performanței (evoluția Muzeului ASTRA în perioada 2010-2014)
- identificarea unei metodologii de planificare a performanței muzeale în Muzeul ASTRA, ce poate deveni un model de bună practică pentru alte instituții muzeale

Cercetarea a pornit de la următoarele ipoteze:

Ipoteza generală: prin aplicarea unui sistem de management eficient un muzeu poate deveni (mai) performant.

Ipoteza 1. Performanța este dată de – valoarea patrimoniului (în sensul Legii 182/2000 privind protejarea patrimoniului cultural mobil); calitatea rezultatelor cercetării; un management eficient prin viziune, strategie și rezultate.

Ipoteza 2. Performanța este influențată în mai mare măsură de factorii interni – management – decât de cei din mediul extern.

Ipoteza 3. Un muzeu funcțional nu este neapărat un muzeu performant.

Ipoteza 4. Muzeul nu este motivat să obțină performanță.

Designul cercetării, centrat pe trei piloni: muzeu – performanță – management, este următorul:

Tema cercetării are caracter multi- și inter- disciplinar: Muzeu – Performanță – Management.

Scopul cercetării: *clarificarea poziționării muzeului față de obținerea performanței, în contextul dinamicii accelerate a schimbărilor societății.*

Perioada: *cercetarea s-a desfășurat între anii 2010-2014.*

Studiu de caz: *Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu.*

Tipul cercetării: *cercetare exploratorie.*

Problema de cercetare: *necesitatea obținerii / creșterii performanței în Muzeu*

Obiectivul cercetării: *elaborarea unei metodologii de planificare a creșterii performanței în Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu*

Întrebările folosite în cercetare:

- *Ce este un muzeu performant?*
- *Care sunt indicatorii de performanță într-un muzeu?*
- *Care sunt factorii de rezistență la schimbare în domeniul managementului în muzee?*

Metode de cercetare: *observația directă; ancheta exploratorie; interviul; discuțiile informale; analiza de conținut; utilizarea sursele secundare de date – studiu comparativ Yung-Neng Lin, *International Comparison of National Museum Performance Indicators.**

Designul cercetării s-a centrat pe trei piloni: *muzeu – performanță – management.*

Muzeul

Conform legislației⁵ în vigoare muzeul este „instituția de cultură, de drept public sau de drept privat, fără scop lucrativ, aflată în serviciul societății, care colecționează, conservă, cercetează, restaurează, comunică și expune, în scopul cunoașterii, educării și recreerii, mărturii materiale și spirituale ale existenței și evoluției comunităților umane, precum și ale mediului înconjurător”.

Muzeul *adună, păstrează și expune* obiecte care exprimă viața unei comunități, având obligația să îi redea acesteia esența identitară, folosind resursele pe care tot ea le oferă. Muzeele din România, în ultimii 25 de ani, au dovedit că au o mare *capacitate de învățare*, transformându-se din *conserve ideologice* în *spații de comunicare*.

Muzeul este o organizație – un sistem deschis, cu intrări (resurse: umane, financiare, materiale, informaționale și neachiziționabilă), procese (formalizate sau nu) și ieșiri (produse culturale: bunuri și servicii culturale). Muzeul nu mai este un simplu depozit al unor obiecte / bunuri culturale, ci se adaptează necesităților funcționale și contextului cultural și social. Dacă în trecut muzeul era un loc al conservării și

⁵ Legea nr. 311 din 8 iulie 2003 a muzeelor și colecțiilor publice (republicată și actualizată).

expunerii, un „templu al artelor”, astăzi s-a transformat într-un loc al experiențelor și evenimentelor, un mediu favorabil pentru interacțiune și comunicare socială.

Performanța

Demersul științific ne-a fost îngreunat și de faptul că în România cercetarea în domeniul performanței și al managementului performanței în muzee este foarte limitată. Până în prezent au fost publicate puține lucrări ce abordează managementul muzeal. Dintre acestea ne permitem să amintim cartea semnată de Ioan Opriș¹, *Managementul muzeal*, cu o perspectivă muzeologică și *Manualul de management muzeal și educație muzeală* ce reunește sub genericul „o lecție de muzeologie servită olandez”² mai multe studii. Literatura de specialitate din străinătate, dedicată managementului performanței, ne-a oferit confirmarea necesității abordării managementului performanței în muzeele din România.

Performanța este considerată un standard în evoluție, în schimbare, care poate fi definit / delimitat, implementat și analizat doar în relație cu o viziune strategică care îl planifică ca atare și care funcționează ca sistem de referință pentru acesta.

Ion Verboncu definește performanța ca „un rezultat deosebit obținut în domeniul managementului economic, comercial etc. ce imprimă caracteristici de competitivitate, eficiență și eficacitate organizației și componentelor sale procesuale și structurale”³.

În cazul muzeelor, putem afirma că performanța ține de gradul și de calitatea îndeplinirii contractului societal, de cât de bine răspunde la nevoile beneficiarilor. Rezultatele operaționale ale unui muzeu, arătate de indicatorii cheie de performanță, nu sunt totuna cu indicatorii de rezultat, cei care arată, de fapt, impactul real al activităților unui muzeu în societate – aceștia din urmă sunt mai greu de definit și măsurat, dar sunt esențiali pentru a defini un muzeu ca îndeplinindu-și cu adevărat funcția în societate.

Definirea și utilizarea indicatorilor cheie de performanță trebuie să formeze structura pentru analiza performanței reale, actuale la un moment dat, a muzeului în contextul necesității îmbunătățirea strategiilor pentru menținerea succesului⁴.

¹ Ioan Opriș, *Managementul muzeal*, Târgoviște, Editura Cetatea de Scaun, 2008.

² *Manual de management muzeal și educație muzeală*, Asociația Muzeelor din Olanda, Amsterdam, 2010. Lucrarea este unul dintre rezultatele proiectului „Matra. Strengthening the National Network of Romanian Museums and its members”, desfășurat în perioada 2009-2010. Proiectul, finanțat de Ministerul Afacerilor Externe din Olanda prin Asociația Muzeelor Olandeze, a vizat atât consolidarea Rețelei Naționale a Muzeelor din România, cât și „stimularea competențelor angajaților din muzee, în domeniul managementului muzeal și al educației muzeale”.

³ Ion Verboncu, *Eficiență și eficacitate în management*, în Ion Verboncu, Caius Mihai Apostu, Denis Mugurel Gogîrnoiu, Michael Zalman, *Management. Eficiență, eficacitate, performanțe*, București, Editura Universitară, 2013, pp. 74-75.

⁴ NHS Institute for Innovation and Improvement. Performance management. http://www.institute.nhs.uk/quality_and_service_improvement_tools/quality_and_service_improvement_tools/performance_management.html; accesat mai 2015.

Pentru noi, certitudinea *necesității obținerii performanței în muzeu*, la momentul realizării anchetei era clară. Răspunsul afirmativ al specialiștilor respondenți¹ nu a făcut decât să întărească și să crească obiectivitatea temei de cercetare. În afară de câteva întrebări de confirmare sau infirmare, celelalte întrebări din chestionar au fost deschise.

În urma analizei de conținut a răspunsurilor la chestionar, performanța în muzeu este influențată de: management eficient; profesionalismul angajaților; expunerea patrimoniului către publicul larg.

Interviurile realizate și răspunsurile la chestionare ne-au condus spre o definiție a performanței în muzeele din România ca un rezultat de excelență, nu doar ca realizare a unor indicatori de performanță care îi indică funcționalitatea la un moment dat, la un anumit standard. Astfel, în cazul muzeeleor, și am putea extinde afirmația asupra tuturor instituțiilor publice, în definiția performanței intervine și excelența².

A.A. – *Performanța eu o văd în termeni de randament ridicat sau excelență. O prestare peste medie. O dorință permanentă de a atinge niște standarde fixate peste mediocritate. O dezvoltare continuă, mai degrabă decât păstrarea unui status quo.*

V.O. - *După părerea mea un muzeu performant înseamnă un muzeu ancorat în realitate. În permanență un muzeu are de arătat și de prezentat într-un anumit fel oamenilor sau contemporanilor, în localitatea sau în zona în care își desfășoară activitatea.*

M.I. – *Consider că performanța muzeală, pe care o definesc ca măsura în care muzeul își îndeplinește misiunea în societate, este direct proporțională cu disponibilitatea – cantitativă și calitativă – a resurselor (umane, financiare, materiale), stabilitatea mediului, seriozitatea și etica angajaților, dedicarea către îmbunătățirea constantă a proceselor și deschiderea către schimburi pe plan profesional.*

¹ Analiza s-a realizat prin anchetă pe bază de chestionar privind *Performanța în muzeu*. Chestionarul a fost creat și aplicat on-line; transmis către specialiștii din muzee, universități și institute de cercetare ale Academiei Române. Datele obținute de la 89 de specialiști au fost valorificate / analizate prin metoda analizei de conținut.

² Oficiul de Audit Național din Anglia sugerează ca un al patrulea E să fie evaluat în cazul muzeeleor – *echitatea*. În acest caz echitatea se referă la accesibilizarea muzeeleor – socială și regională. Yung-Neng Lin, *op.cit.*, p. 69.

Sibiu, muzeograf – *Performanța în muzeu este influențată de factori interni precum: valoarea bunurilor de patrimoniu, profesionalismul personalului de specialitate, mijloacele materiale avute la dispoziție, sistemul de management, planul și realizarea acestuia în munca de educație muzeală; iar influența factorilor externi se vede în domeniul competitivității, al colaborarilor productive de cultură și valoare.*

Management

Dacă pentru sectorul privat performanța este asociată cu nivelul profitului financiar, pentru sectorul public, implicit pentru muzee, performanța se referă la impactul asupra beneficiarilor: impactul activității instituției asupra societății; gradul de satisfacție al beneficiarilor; numărul acestora.

Aplicarea principiilor *noului management public* în managementul științific al performanței instituțiilor publice, inclusiv al muzeelor, presupune adaptarea unor metode din sectorul privat la cel public tocmai pentru că performanța înseamnă, peste tot, cei 3 E și, în cazul celor publice, *exelență, în atingerea obiectivelor*, indiferent de natura profitului.

- ✓ Rolul muzeelor / instituțiilor publice de cultură – satisfacerea nevoilor / așteptărilor sociale.
- ✓ Muzeele / instituțiile publice sunt conduse, de regulă, de manageri proveniți dintre specialiști în domeniu.
- ✓ Lipsa pieței ca output – sectorul public nu operează în mod curent cu un sistem de măsurare a rezultatelor bazat pe profit financiar.
- ✓ Muzeele / instituțiile publice se confruntă cu restricții de ordin legal:
 - din mediul extern (își pot alege / schimba misiunea și obiectivele doar respectând funcțiile legale; un control public mult mai accentuat; exigențele beneficiarilor sunt mult mai mari etc.);
 - din mediul intern (grad mare de formalizare, birocrație cu un număr mare de proceduri ce „îngrădesc” autonomia managerilor în luarea deciziilor; nu își pot angaja, concedia sau promova la fel de flexibil personalul etc.).

Studiul de caz: *Complexul Național Muzeal ASTRA, Sibiu*

Am adus în atenție *Complexul Național Muzeal ASTRA*, fiind reprezentativ pentru ceea ce s-a întâmplat în domeniul managementului muzeal din spațiul românesc. Rezultatele obținute ne îndreptățesc să îl considerăm un muzeu performant (percepție publică generalizată) dar analiza atentă dovedește că este *un muzeu care poate fi proiectat performant prin dezvoltarea și aplicarea unor noi strategii de management*.

Metodologia *Balanced Scorecard* este folosită, în această cercetare, ca un mijloc de planificare (și doar ulterior de evaluare, prin analiză ex-ante). Scopul este să proiectăm corect indicatorii de performanță folosind metodologia *Balanced Scorecard* care să ducă, prin atingerea lor, la întărirea rolului muzeului în societate.

După analiza perioadei 2010-2014 și realizarea analizei SWOT a Muzeului ASTRA s-au putut formula viziunea, misiunea, provocările strategice, obiectivele și indicatorii de performanță ce trebuie îndepliniți, în contextul aplicării unei noi strategii de management.

Viziunea

Muzeul ASTRA va fi recunoscut, printr-un management eficient, pe piața ofertei cultural-turistice, ca un spațiu de comunicare al patrimoniului (edutainment), cu rol fundamental în colectarea, păstrarea, cercetarea și punerea în valoare a patrimoniului.

Misiunea

Un muzeu care își „deschide” colecțiile adaptat la nevoile societății.

Provocările Muzeului ASTRA

- Adaptarea la schimbările mediului social, cultural, politic și economic;
- Creșterea rolului educațional în societate;
- Impactul cercetării din domeniul științelor sociale desfășurate în Muzeu asupra dezvoltării societății (abordare multi- și inter- disciplinară).

Contribuții personale:

Contribuțiile semnificative ale cercetării se regăsesc în orizontul teoriei și practicii manageriale prin clarificarea aspectelor teoretico-metodologice și aplicative specifice procesului de îmbunătățire a performanței, ca funcționare de excelență, în cadrul organizațiilor muzeale:

- abordarea pluri-disciplinară a cercetării, pornind de la specialistul din muzeu (etnograf) către integrarea în activitatea de management curentă a unor noi tehnici ce țin de planificarea strategică și măsurarea performanței.
- îmbinarea dintre muzeologie și management, ceea ce conferă și caracter inovator în spațiul cercetării românești;
- perspectiva oferită de rezultatele cercetării este relevantă pentru mai multe segmente din sectorul public sau din cel privat, afectat direct de performanța muzeală (turismului cultural sau industriilor creative);
- propunerea de implementare în instituțiile muzeale a unor tehnici de planificare și prognoză noi, cum este *Balanced Scorecard*;
- abordarea unor aspecte specifice conținutului raporturilor dintre performanța ca *exelență* sau *randament ridicat* și performanța ca *funcționare*, termen utilizat în cadrul stabilirii indicatori cheie de performanță și preluat ca atare, fără distincție, în literatura de specialitate autohtonă;
- prezentarea unor aspecte definitorii, clarificatoare ale performanței organizațiilor muzeale, ale indicatorilor de evaluare a acestora;
- reliefarea unor noi posibilități de înțelegere a activităților specifice Managementului muzeal și a modalităților de evaluare a Managementului performanței în cadrul organizațiilor muzeale, cu pornire de la *viziunea*, *misiunea* și *obiectivele* fiecărui muzeu;
- fundamentarea, proiectarea, organizarea și desfășurarea investigației, care în totalitate este contribuție proprie; modul de interpretare și propunerile formulate în cadrul analizei opiniilor respondenților.

Al cui este muzeul?

Horia Bernea

Dincolo de o clădire, dincolo de un patrimoniu, dincolo de management *muzeul arată*, ne dezvăluie *cine suntem*, ne *dă măsura*... Fragilitatea *obiectului* și emoția *lucrului rânduit* ne obligă să *avem grijă*, să construim strategii, să fim mai buni, să fim performanți!

Bucuria cunoașterii ne-a ajutat să elaborăm și câteva considerații finale, cu credința că Muzeul trebuie să fie recunoscut de societate ca centru de educație:

1. Muzeul trebuie analizat ca o organizație. Definirea muzeului ca organizație îi surprinde dinamica, evoluția și complexitatea, mai mult decât „staticul” *instituție*.
2. Paradigmele muzeului s-au transformat în timp, acesta devenind astăzi un *spațiu deschis, de comunicare* a patrimoniului; de la „privilegiul” de a vizita un muzeu, la „satisfacerea nevoilor” publicului.
3. Muzeele, ca instituții publice, sunt rezistente la schimbare – nu se întâmplă nimic dacă nu își ating obiectivele și oricum au „monopol” într-o anumită zonă (atât ca spațiu geografic cât și ca reprezentare patrimonială).
4. Muzeul nu are ca scop obținerea profitului financiar, ci răspunde așteptărilor sociale.
5. Performanța în muzee poate fi definită ca *un rezultat de excelență, nu doar ca realizare a unor indicator de performanță care îi indică funcționalitatea la un moment dat, la un anumit standard*. Așadar, propunem pentru muzee necesitatea îndeplinirii și unui al patrulea E – *excelența*.
6. Un muzeu performant este:
 - a. *O organizație care învață și își propune (prin conștiință și profesionalism), își asumă și atinge obiective de calitate, standarde suplimentare față de cele de funcționare (suficiente pentru supraviețuire), stabilite pe baza cunoașterii și învățării.*
 - b. *O organizație care se (re)poziționează pe piața ofertei culturale turistice devenind spațiu de comunicare al patrimoniului / edutainment și își definește viziunea, misiunea și obiectivele strategice urmărind interesul comun al societății.*
 - c. *O organizație care se orientează spre cei 3 E în îndeplinirea „contractului societal” și aplică ca metodă de obținere a performanței un management strategic, orientat, concertat, cu bază științifică.*
7. Muzeul performant este *organizația care învață și se dezvoltă permanent ca un mijloc de comunicare a patrimoniului adaptat prezentului, pentru îndeplinirea la standarde cât mai înalte a nevoilor de edutainment ale societății, pe baza unui management strategic orientat în acest sens.*

Aplicarea strategiei propuse va transforma Muzeul ASTRA într-un muzeu bazat pe managementul performanței, capabil să își atingă viziunea și să își îndeplinească misiunea.

Referințe bibliografice rezumat:

1. *Manual de management muzeal și educație muzeală*, Asociația Muzeelor din Olanda, Amsterdam, 2010. Lucrarea este unul dintre rezultatele proiectului „Matra. Strengthening the National Network of Romanian Museums and its members”, desfășurat în perioada 2009-2010. Proiectul, finanțat de Ministerul Afacerilor Externe din Olanda prin Asociația Muzeelor Olandeze, a vizat atât consolidarea Rețelei Naționale a Muzeelor din România, cât și „stimularea competențelor angajaților din muzee, în domeniul managementului muzeal și al educației muzeale”.
2. Opreș, Ioan, *Managementul muzeal*, Editura Cetatea de Scaun, Târgoviște, 2008.
1. Sege, Peter M., *A V a disciplină. Arta și practica organizațiilor care învață* (traducere de Olivia Cristina Podobeș), Editura BusinessTech International, București, 2012.
2. Verboncu, Ion; Apostu, Caius, Mihai; Gogîrnoiu, Denis Mugurel; Zalman, Michael, *Management. Eficiență, eficacitate, performanțe*, Editura Universitară, București, 2013
3. Lefter, Constantin, *Cercetări de marketing*, suport de curs, Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Științe Economice, 2003, p. 26. <https://www.scribd.com/doc/52594736/Cercetari-de-Marketing> (accesat iunie 2014).
4. Lin, Yung-Neng, *International Comparison of National Museum. Performance Indicators*, în „The Journal of the Inclusive Museum”, vol. 4, nr. 1, 2012, <http://museum-journal.com> (accesat iunie 2014)
1. NHS Institute for Innovation and Improvement. Performance management. http://www.institute.nhs.uk/quality_and_service_improvement_tools/quality_and_service_improvement_tools/performance_management.html; accesat mai 2015.

Bibliografie selectivă

Fonduri documentare

1. Arhivele Naționale Istorice Centrale, fond *Ministrul Cultelor și Artelor*, dosar Al. Tzigara-Samurcaș, nr. 827, 29 ianuarie 1923

Monografii, volume colective (autori români și străini)

3. Allaire, Yvan; Fîrșirotu, Mihaela, *Management strategic. Strategiile succesului în afaceri*, Editura Economică, București, 1998.
4. Baudrillard, Jean, *Sistemul obiectelor*, traducere de Horia Lazăr, Editura Echinox, Cluj-Napoca, 1996.
5. Borges, Jorge Luis, *Frumusețea ca senzație fizică* (traducere de Valeriu Pop), Editura Paideia, București, 1998.
6. Calvino, Italo, *Dacă într-o noapte de iarnă un călător* (traducere de Anca Giurescu), Editura Univers, București, 1999.
7. Constantinescu, Mihaela, *Forme în mișcare: postmodernismul*, Editura Univers Enciclopedic, București, 1999.
8. Dragičević-Šešić, Milena; Stojković, Branimir, *Cultura. Management. Mediere. Marketing* (traducere de Liubița Raikici și Lucian Alexiu), Timișoara, 2002.
9. Drucker, Peter, *Societatea postcapitalistă*, Editura Image, București, 1999.
10. Florescu, Radu, *Bazele muzeologiei*, ediția a II-a, Centrul de Pregătire și Formare a Personalului din Instituțiile de Cultură, București, 1999.
11. Foucault, Michel, *Nașterea clinicii*, Editura Științifică, București, 1998.
12. Foucault, Michel, *Theatrum philosophicum. Studii, eseuri, interviuri (1963-1984)* (trad. de Bogdan Ghiu (I), Ciprian Mihali, Emilian Cioc și Sebastian Blaga (II), Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2001.
13. Gary, Johns, *Comportament organizațional. Înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*, Editura Economică, București, 1998.
14. Gavrilă, Tatiana; Lefter, Viorel, *Managementul organizațiilor*, Editura Economică, București, 2007.
15. Grama, Ana, *Asociațiunii Transilvane pentru Literatura Română și Cultura Poporului Român* a editat volumul *Etnomuzeografie transilvană. Muzeul Asociațiunii 1905-1950*, Editura Eurocarpatica, Sfântu Gheorghe, 2010.
16. Gusti, Dimitrie, *Opere*, vol. III, Editura Academiei Române, București, 1970.

17. Gusti, Dimitrie, *Opere. Despre cultură*, Fundația „Dimitrie Gusti”, Biblioteca Județeană „Vasile Voiculescu”, Buzău, 1996.
18. Hudson, Kenneth, *O istorie socială a muzeelor* (traducere de Georgeta Ciocâltea), Editura Meridiane, București, 1979.
19. Hudson, Kenneth, *O istorie socială a muzeelor*, traducere de Georgeta Ciocâltea, prefață de Vasile Drăguț, Editura Meridiane, București, 1979.
20. Lowenthal, David, *Trecutul este o țară străină* (traducere de Radu Eugen Stan), Editura Curtea Veche, București, 2002.
21. Nicolescu Ovidiu: *Abordări moderne în managementul și economia organizație*, vol. I. *Managementul general al organizației*, în Plumb, Ion; Pricop, Mihai; Vasilescu, Ion; Verboncu, Ion (coordonatori), Editura Economică, București, 2003.
22. Nicolescu, Ovidiu; Verboncu, Ion, *Fundamentele managementului organizației*, ediție nouă, Editura Universitară, București, 2008.
23. Niculescu, Maria; Lavalette, Georges, *Strategii de creștere: demersal proactiv, oportunitățile interne și externe, modelul aporturilor, constrângeri, exigențe*, Editura Economică, București, 1999.
24. Opreș, Ioan, *Colecționism. Muzeologizare. Patrimonializare*, Editura Oscar Print, București, 2013.
25. Opreș, Ioan, *Istoria muzeelor din România*, Editura Museion, București, 1984.
26. Opreș, Ioan, *Managementul muzeal*, Editura Cetatea de Scaun, Târgoviște, 2008.
27. Opreș, Ioan, *Muzeograme vechi și noi*, Editura Oscar Print, București, 2014.
28. Oroveanu, Anca, *Rememorare și uitare. Scrieri de istorie a artei*, Editura Humanitas, București, 2005.
29. Pomian, Krzysztof, *Histoire culturelle, histoire des sémiophores*, în Jean-Pierre Rioux, Jean-François Sirinelli (eds.), *Pour une histoire culturelle*, Editions du Seuil, Paris, 1997.
30. Preda, Marian, *Comportament organizațional. Teorii, exerciții și studii de caz*, Editura Polirom, Iași, 2006.
31. Proust, Marcel, *În căutarea timpului pierdut*, vol.1 (traducere de Radu Cioculescu), Editura pentru literatură, București, 1968.
32. Ricoeur, Paul, *Memoria, istoria, uitarea* (traducere de Margareta și Ilie Gzrcsik), Editura Amacord, Timișoara, 2001.
33. Ricoeur, Paul, *Temps et récits*, tome II, Editions du Seuil, Paris, 1984.
34. Scott, W. Richard, *Instituții și organizații*, Editura Polirom, Iași, 2004.

35. Sege, Peter M., *A V a disciplină. Arta și practica organizațiilor care învață* (traducere de Olivia Cristina Podobeia), Editura BusinessTech International, București, 2012.
36. Tzigara-Samurcaș, Al., *Scrieri despre arta românească*, Editura Meridiane, București, 1987.
37. Vlăsceanu, Mihaela, *Organizația: proiectare și schimbare organizațională. Introducere în comportamentul organizațional*, Editura Comunicare.ro, București, 2005.
38. Vlăsceanu, Mihaela, *Organizații și comportament organizațional*, Editura Polirom, Iași, 2003.
39. Vlăsceanu, Mihaela, *Organizațiile și cultura organizării*, Editura Trei, București, 1999.
40. Vlăsceanu, Mihaela, *Psihologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București, 1993.
41. Weber, Max, *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press, 1978.
42. Woolf, Virginia, *Orlando* (traducere de Vera Călin), Editura Rao, București, 2002.
43. Zbucea, Alexandra, *Marketingul în slujba patrimoniului cultural*, Editura Universitară, București, 2008.
44. Zecheru, Vasile, *Managementul în cultură*, Editura Litera Internațional, București, 2002.

Lucrări și studii de specialitate (autori români și străini)

1. Aarts, Herman, *Management strategic*, în *Management muzeal și educație muzeală în România*, Asociația muzeelor din Olanda, Amsterdam, 2010, pp. 23-24.
2. Androniceanu, Armenia; Șandor, Anamaria, *Impactul „Noului Management Public” asupra administrației publice din România*, în „Administrație și management Public”, nr. 6, 2006.
3. Angel, Andrea Sveda, *Instituția vs. Organizația. Delimitări conceptuale*, în „Revista de administrație publică și politici sociale”, anul III, nr. 1 (6)/2011, pp. 20-30.
4. Crețu, Mirela, *România la Expoziția Internațională de la Barcelona, 1929*, în *Anuarul Muzeului Etnografic al Moldovei. In Honorem prof. univ. dr. Ion H. Ciubotaru*, vol. X, Iași, 2010, pp. 693-716.

5. Duby, Georges, *Orientări ale cercetărilor istorice în Franța.1950-1980*, în *Evul mediu masculin. Despre dragoste și alte eseuri*, traducere de Constanța și Stelian Oancea, Editura Meridiane, București, 1992.
6. Duby, Georges, *Orientări ale cercetărilor istorice în Franța.1950-1980*, în *Evul mediu masculin. Despre dragoste și alte eseuri*, traducere Constanța și Stelian Oancea, Editura Meridiane, București, 1992.
7. Edquist, Charles; Johnson, Björn, *Institutions and Organizations in Systems of Innovation. The relations between institutions and organizations*, în "Systems of Innovation. Tehnologies, Institutions and Organizations", Edited by Charles Edquist, Routledge, Oxon, 2005, pp. 59-60.
8. Gherghina, Rodica; Văduva, Florin; Postole, Mirela Anca, *The Performance Management in Public Institutions of Higher Education and the Economic Crisis*, în „Annales Universitatis Apulensis Oeconomica”, nr. 2, 2009, p. 640-642.
9. Greenhalgh, Paul, *Education, Entertainment and Politics*, în "The new museology", edited by Peter Vergo, Reaktion Books Ltd, London, 1989, p. 82.
10. Gruening, G., *Origin and theoretical basis of New Public Management*, în *International Public Management Journal* 4 (2001), pp. 1-25.
11. Jonathan, R. Tompkins, *Organization Theory and Public Management*, Thomson Wadsworth, 2005.
12. Mary Jo, Hatch, *The dynamics of organizational culture*, în „Academy of Management Review”, vol. 18, nr. 4/1993, pp. 675-693.
13. Mary Jo, Hatch; Majken, Schultz, *The dynamics of organizational identity*, în „Human Relations”, The Tavistok Institute, vol. 55 (8), 2002, pp. 989-1018.
14. Moscovici, Serge, *Fenomenul reprezentărilor sociale*, în Adrian Neculau (coord.), *Psihologia câmpului social: reprezentările sociale*, Polirom, Iași, 1997.
15. Moscovici, Serge, *Fenomenul reprezentărilor sociale*, în *Psihologia câmpului social: reprezentările sociale* (coordonator Adrian Neculau), Polirom, Iași, 1997.
16. Muscalu Emanoil, *Management general* Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, 2003.
17. Muscalu.Emanoil, *Fundamentele managementului*, Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, 2007
18. Muscalu Emanoil, Todericiu Ramona, *Management Public*, Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu, 2008.
19. Emanoil Muscalu, Mirela Crețu, *Rolul și importanța managementului în instituțiile muzeale*. Joint International Conference of Doctoral and Post-Doctoral Researchers,

- Craiova, 12-13 septembrie 2014, vol. 3, Editura ProUniversitaria, București, România, 2014, p. 9-24.
20. Nițulescu, Virgil Ștefan, *Muzeografia europeană: noi tendințe*, în „Revista Muzeelor”, 2003, nr. 3-4, p. 53.
 21. Paulré, Bernard, *L'organisation entre information et communication*, în ”Dictionnaire critique de la communication” (coord. Lucien Sfez), Imprimerie des Presses Universitaires de France, 1993, pp. 531-532.
 22. Philip, Selznick, *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, New York, Harper&Row, 1957; Published in the 2011 digital edition by Quid Pro Books
 23. Pînișoară, Iulian, *Modelul birocratic al lui Max Weber*, în „Analele Universității Constantin Brâncuși”, Târgu Jiu, Seria Litere și Științe sociale, 2008, nr. 2, pp. 171-178.
 24. Pomian, Krzysztof, *Histoire culturelle, histoire des sémiophores*, în Jean-Pierre Rioux, Jean-François Sirinelli (eds.), *Pour une histoire culturelle*, Editions du Seuil, Paris, 1997.
 25. Poulot, Dominique, *Le patrimoine universel: un model culturel français*, în „Revue d'histoire moderne et contemporaine”, 1992, janvier-mars, p. 47.
 26. Șuluțiu, Iosif-Sterca, *Discursul ținut la inaugurarea Muzeului istoric și etnografic și la deschiderea expoziției în 19 August st.n. 1905*, în „Transilvania”, XXXVI, 1905, nr. V, pp. 162-171.
 27. Verboncu, Ion; Apostu, Caius, Mihai; Gogârnoiu, Denis Mugurel; Zalman, Michael, *Management. Eficiență, eficacitate, performanțe*, Editura Universitară, București, 2013.
 28. Vlăsceanu, Mihaela, *Economie socială și antreprenoriat. O analiză a sectorului nonprofit*, Editura Polirom, Iași, 2010.
 29. Vlăsceanu, Mihaela, *Instituții și organizații*, în „Psihologie socială. Aspecte contemporane”, Editura Polirom, Iași, 1996.

Cursuri, studii și articole – format web și pdf

1. Anghelache, Valerica, *Dezvoltarea organizațională – de la metaforă la realitatea timpurilor moderne*, în „Analele Universității Dunărea de Jos”. Seria Filosofie. 2004, pp. 177-187. www.filosofie.ugal.ro/ANALE%203/Valerica%20Anghelache.rtf (accesat ianuarie 2015)

2. Bourguignon, Annick, *Peut-on définir la performance?*, Revue Française de Comptabilité, juillet-août, 1995, pp. 61-66; <http://www.univ-brest.fr/masterif/travetud/fondementsmesuresperformances.pdf>, p. 6-8.
3. Cîmpan, Lucia, *Managementul performanței*, <http://www.tinapse.ro/home/3.1.-managementul-performantei>
4. Dragomirescu, Horațiu, *Organizații bazate pe cunoaștere*, studiu tematic elaborat în cadrul proiectului prioritar „Societatea informațională – societatea cunoașterii” al Academiei Române, 2001, p. 1. <https://www.scribd.com/doc/252794111/st-g06-doc> (accesat iunie 2014)
5. Druker, Peter, *The New Society of Organisations*, Harwad Business Review, 70(5), septembrie-octombrie 1992; <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations> (accesat iunie 2014)
6. Ghiura, Diana Marina; Korodi, Gabriela; Onaci, Cosmin Ionuț; Surulescu, Mara Silvana, *Implicațiile Noului Management Public în administrația publică din România*, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Departamentul de Administrație Publică, 2012, <https://www.scribd.com/doc/95159952/Noul-Management-Public#scribd> (accesat decembrie 2014)
7. Guidry, Paula M., *Assessing a Learning Culture*, www.fdle.state.fl.us/Content/getdoc/8e7c44ba-4240-44c6-a38e-69ab29ba4c8e/Guidry.aspx (accesat decembrie 2014)
8. Huvila, Isto, *Archives, Libraries and Museums in the Contemporary Society: Perspectives of the Professionals*, https://www.academia.edu/6902208/Archives_Libraries_and_Museums_in_the_Contemporary_Society_Perspectives_of_the_Professionals
9. Iacob, Dumitru; Cismaru, Daniela, *Managementul organizațiilor*, <http://biblioteca.regielive.ro/cursuri/management/managementul-organizatiilor-5059.html> (accesat iunie 2014)
10. Lazăr, Marius, *Surse ale profesionalizării funcției publice. Modelul organizației care învață*, în „Revista Transilvană de Științe Administrative”, nr. 1(9), 2003, pp. 91-96; <http://rtsa.ro/rtsa/index.php/rtsa/article/view/296> (accesat decembrie 2014)
11. Lefter, Constantin, *Cercetări de marketing*, suport de curs, Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Științe Economice, 2003, p. 26. <https://www.scribd.com/doc/52594736/Cercetari-de-Marketing> (accesat iunie 2014)

12. Lin, Yung-Neng, *International Comparison of National Museum. Performance Indicators*, în „The Journal of the Inclusive Museum”, vol. 4, nr. 1, 2012, <http://museum-journal.com> (accesat iunie 2014)
13. Manasia, Loredana, *Perspective în abordarea designului metodologic al cercetării*, în „Revista Studia Doctoralia”, p. 3, https://www.academia.edu/3243166/Perspective_%C3%AEn_abordarea_designului_metodologic_al_cercet%C4%83rii (accesat iunie 2014)
14. Marinescu, Paul, *Managementul instituțiilor publice*, eBooks, <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/marinescu/2.htm#1> (accesat septembrie 2014)
15. Melnic, Diana, *Instituții și organizații*; studiu publicat în cadrul proiectului *Profioniști în cadrul managementului educațional preuniversitar*. <http://promep.softwin.ro/promep/news/show/1244> (accesat ianuarie 2015)
16. Neacșu, Valentina, *Managementul performanței*, http://www.marketwatch.ro/articol/4990/Managementul_performantei/ (accesat iunie 2014)
17. Nina, Simon, *Foreword*, în Robert R. Janes, *Museums and the Paradox of Change*, p. XV, <https://books.google.ro/books?id=73AuthD52UsC&pg=PR1&dq=Museums+and+the+Paradox+of+Change&hl=ro&sa=X&ei=AhkEVEjLCoKBaYr6glg&ved=0CB8Q6AEwAA#v=onepage&q=Museums%20and%20the%20Paradox%20of%20Change&f=false> (accesat ianuarie 2015)
18. Onea, Anglica, *Learning organization (I)*, markmedia.ro, Revistă de marketing și comunicare în afaceri, 11 – 17 octombrie 2004, http://markmedia.ro/article_show.php?g_id=420 (accesat decembrie 2014)
19. Onea, Anglica, *Learning organization (II)*, markmedia.ro, Revistă de marketing și comunicare în afaceri, 18 – 24 octombrie 2004, http://markmedia.ro/article_show.php?g_id=422 (accesat decembrie 2014)
20. Popescu, Alina, *Diferențe de gen în managementul performanței*, Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2006 (accesat mai 2014)
21. *Report of World Conference on Cultural Policies, 1982*, UNESCO, Mexico City, http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf/mexico_en.pdf
22. Rivet, Paul, *Organisation d'un Musée d'Etnologie*, în *Museum*, volumul I, Paris, nr. 1-2, 1948, p. 68. <http://www.unesco.org/new/en/unesco/resources/online-materials/publications/unesdoc-database/>.

23. Salgado, Melchior, *La «performance»: une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, p. 1. https://hal.archives-ouvertes.fr/.../Etat_de_l_art.
24. Sebestyen, Monica, *Muzee și centre cultural*, (II), publicat în igloo#72-73 / decembrie 2007; <https://www.igloo.ro/articole/muzee-si-centre-culturale-ii/>
25. Suchy, Sherene, *Leading with Passion: Change Management in the 21st-Century Museum*, p. 29. <http://books.google.ro> (accesat 13 aprilie 2014)

Dicționare

1. Comșulea, Elena; Șerban, Valentina; Teiuș, Sabina, *Dicționar explicativ al limbii române de azi*, Editura Litera Internațional, București. Chișinău, 2008.
 2. Diaconovich, Cornel, *Enciclopedia română*, tomurile I-III, Editura și tiparul lui W. Krafft, Sibiu, 1904.
 3. *Dicționar de economie*, ediția a II-a, Editura Economică, București, 2001.
 4. *Dicționar de sociologie* (coordonatori Cătălin Zamfir și Lazăr Vlăsceanu), Editura Babei, București, 1998.
 5. *Dicționar enciclopedic*, Editura Cartier, București, 2003.
 6. *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, ediția a II-a, Editura Univers Enciclopedic, București, 1998.
 7. Marcu, Florin; Maneca, Constant, *Dicționar de neologisme*, ediția a III-a, Editura Academiei Române, București, 1978.
 8. Marcu, Florin, *Marele dicționar de neologisme*, Editura Saeculum, București, 2000.
 9. *Noul dicționar explicativ al limbii române*, București - Chișinău, Editura Litera Internațional, 2002.
- 1.

Situri web

- http://www.si.edu/about/documents/2010PerfPlan_to_OMB.pdf
- <http://dexonline.ro/definitie/birocrație>.
- <http://dexonline.ro/definitie/excelent>.
- <http://dexonline.ro/definitie/organiza%C8%9Bie>
- <http://dexonline.ro/definitie/performant>.
- <http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare-2013-2016>.

<http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>.
<http://ro.scribd.com/doc/95159952/Noul-Management-Public#scribd>
http://ro.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard
http://ro.wikipedia.org/wiki/Muzeologie#Defini.C8.9Bia_muzeului.
<http://romania.icom.museum/default.htm>.
<http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001139/113935eo.pdf>.
<http://www.antipa.ro/categories/5/pages/1>. Accesat 13 aprilie 2014.
<http://www.cipd.co.uk/>.
<http://www.cultura.ro/uploads/files/HG-90-sintetic-2013.pdf>.
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/bureaucracy>.
<http://www.muzeulastra.ro/pdf/comunicare/interespublic/ProiectMuzeulASTRA2011-2014.pdf>.
<http://www.muzeulastra.ro/pdf/comunicare/interespublic/ProiectMuzeulASTRA2014-2019.pdf>.
<http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/performance?q=performance>
[p://www.scribd.com/management/Noul-Management-Public-Premise3274217.php](http://www.scribd.com/management/Noul-Management-Public-Premise3274217.php)
<http://www.univ-brest.fr/masterif/travetud/fondementsmesuresperformances.pdf>, p. 7.