

**MINISTERUL EDUCAȚIEI NAȚIONALE ȘI CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TARGOVISTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL: ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL: *MANAGEMENT***

**REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT
ORGANIZARE INDUSTRIALĂ OPTIMĂ, PROVOCARE A
MANAGEMENTULUI
CUNOȘTINȚELOR ÎN CADRUL SECTORULUI FERROVIAR
ROMÂNESC**

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:

Prof.univ.dr. Ion STEGĂROIU

DOCTORAND :

George Bogdan DRĂGAN

TÂRGOVIȘTE

Anul 2017

Cuvinte cheie: maturitate organizațională, capabilitate organizațională, organizare industrială, expertiză, comportament strategic, capital intelectual, management strategic al cunoștințelor

Cuprins

- I. Motivația, actualitatea și relevanța cercetării**
- II. Stadiul actual al cunoașterii**
- III. Structura tezei de doctorat**
- IV. Cuprinsul tezei de doctorat**
- V. Cadrul conceptual**
- VI. Cadrul epistemologic**
- VII. Cadrul metodologic**
- VIII. Particularități organizaționale ale organizației analizate**
- IX. Analizarea celor cinci zone de capabilitate ce caracterizează maturitatea organizațională**
- X. Propuneri**
- XI. Concluzii**
- XII. Limite ale cercetării**
- XIII. Direcții viitoare de cercetare**
- XIV. Bibliografie selectivă**

I. Motivația, actualitatea și relevanța cercetării

Motivația alegerii acestei teme de cercetare este justificată pe de o parte de faptul că managementul cunoștințelor cunoaște o apreciere și o recunoaștere din ce în ce mai mare și în cadrul companiilor românești, chiar și cele publice recunosc importanța din ce în ce mai mare a acestui tip de management, ceea ce determina necesitatea creșterii numărului de specialiști în managementul strategic al cunoștințelor, pe de altă parte mediul tumultuos și foarte complex, care se află într-un trend ascendent din punct de vedere al nevoilor consumatorilor finali, cu care managerii se confruntă din ce în ce mai des, ceea ce conduce la necesitatea dezvoltării expertizei manageriale din perspectiva adoptării managementului cunoștințelor pe toate nivelurile companiei printr-o reconfigurare organizațională congruentă cu această exigență emergentă.

Actualitatea și oportunitatea temei de cercetare din cadrul acestei teze analizează, clarifică și argumentează multitudinea problematicilor din acest domeniu investigat, în același timp urmărește și o utilitate practică pentru acest demers științific cu o aplicabilitate a rezultatelor obținute. Astfel, am definit obiectivele principale și derivate ale acestui demers științific care au drept scop identificarea unor schimbări de abordare metodologică și aplicativă care să se finalizeze cu adaptarea și orientarea comportamentului strategic al organizației din studiul de caz în cadrul mediului concurențial de transport feroviar românesc.

SCOPUL prezentei lucrări de cercetare este de a identifica precursorii organizaționali de valorificare a strategiilor de management al cunoștințelor.

Obiectivele cercetării doctorale

Obiectivul general al cercetării doctorale este reprezentat de dezvoltarea abordărilor conceptuale privind valoarea adăugată a managementului cunoștințelor și sublinierea rolului extrem de important al acestui tip de management strategic, de a oferi avantaj competitiv în cadrul sectorului feroviar

românesc pentru organizația din studiul de caz și anume Sucursala Regională CF Galați.

Obiectivul derivat principal al cercetării îl constituie sublinierea importanței rolului parteneriatelor strategice de transfer și partajare de cunoștințe inter și intraorganizațional în adaptarea la mediul concurențial de transport feroviar românesc.

Obiectivul derivat secundar al cercetării constă în evaluarea anvergurii de implementare la nivel organizațional a instrumentelor managementului cunoștințelor, prin evaluarea maturității organizaționale a indivizilor.

II. Stadiul actual al cunoașterii

Pentru această etapă importantă a demersului nostru de cercetare a fost necesară o documentare minuțioasă, ce a presupus studierea principalelor lucrări ca și importanță a subiectului dezbătut, ce au fost scrise anterior în domeniul organizării industriale, al managementului strategic, al managementului cunoștințelor și nu în ultimul rând un domeniu cu o noutate mai mare și anume cel al inteligenței competitive și arhitecturile de business intelligence.

O semnificantă parte a literaturii de specialitate este orientată spre analiza efectelor restructurării și liberalizării în ceea ce privește importantul sector feroviar european, dar al căror rezultate nu sunt foarte explicite. Este extrem de important să utilizăm un panel de informații cât mai elaborat și mai actualizat, care trebuie să acopere cele mai recente perioade de existență a companiilor feroviare ale țărilor europene, însă trebuie ținut cont de faptul că multe din aceste măsuri de liberalizare și restructurare au avut loc ca urmare a crizei economice globale începută în anul 2008.

Nevoia de a pune accent pe managementul bazat pe cunoștințe este, de asemenea, subliniat de Nonaka și Takeuchi în următoarea afirmație: ”Într-o economie în care singura certitudine este incertitudinea, o sursă sigură de avantaj

competitiv este cunoașterea. Companiile de succes sunt acele organizații care creează în mod constant noi cunoștințe, o difuzează pe scară largă în întreaga organizație și o transformă rapid în noi tehnologii și produse,,¹.

Importanța cunoașterii a fost subliniată de mulți cercetători din domeniul managementului. Peter Drucker a declarat: ”Cunoașterea nu este doar o altă resursă precum forța de muncă sau capitalul financiar ci este singura resursă importantă astăzi,,. Toffler subscrie la punctul de vedere al lui Peter Drucker prin proclamarea următorului aspect: ”Cunoașterea este sursa de putere de cea mai înaltă calitate și este cheia pentru deținerea puterii pe viitor,,. Quinn împărtășește un punct de vedere similar precizând ca ”puterea economică precum și cea de a produce a organizațiilor moderne se află acum mai mult în capacitățile și mijloacele sale intelectuale decât în cele clasice tangibile,,. Davenport a definit cunoștințele ca ”un amestec lichid de experiență, valori, informații contextuale și expertiză, care oferă un cadru pentru evaluarea și încorporarea de noi experiențe și informații,,.

Paradoxul în managementul cunoștințelor stă în încercarea de a gestiona ceva ce nu poate fi gestionat².

III. Structura tezei de doctorat

Capitolul 1 ”Stadiul actual al cunoașterii” are caracter teoretic, făcând o trecere prin conceptele de management strategic, de organizare industrială, de management al cunoștințelor cu toate particularitățile lui, de memorie organizațională, organizare și reconfigurare organizațională și nu în ultimul rând despre conceptul de management al schimbării.

Axul central al acestui capitol este reprezentat de multitudinea noțiunilor și conceptelor privind managementul cunoștințelor, devenit în

¹ Nonaka, I. & Takeuchi, H., 1995, *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press, pp

² *Ibidem* 1, pp

contextul actual un important factor de diferențiere strategică printre concurenții din domeniul transportului feroviar românesc.

În cadrul acestui capitol realizăm o analiză comparativă și selectăm cele mai relevante teorii și modele care vor servi la crearea unui nou conținut, care susțin importanța și actualitatea temei de cercetare, precum și a formulării ipotezelor cercetării și utilizării modelelor folosite în această lucrare.

Datorită contextului mediului concurențial, tot mai dinamic, a fost nevoie de o trecere dinspre modelele teoretice economice clasice către cele ale economiei cu caracter global bazate pe rețele ce permit generarea, împărtășirea și accesul la cunoștințe între organizații.

Ulterior identificării decalajelor existente între obiectivele organizaționale și interesele mediului concurențial, este necesar să identificăm soluții care să aducă un echilibru între cele două părți prin crearea de alianțe strategice, parteneriate care să conducă la un plus de valoare pentru ambele părți.

În cel de-al doilea capitol denumit "Cadrul conceptual, metodologic și epistemologic al cercetării" am identificat și stabilit conceptele cu care operăm în cadrul acestei lucrări de cercetare, metodele utilizate precum și cadrul epistemologic.

Cadrul conceptual presupune realizarea unei analize comparative precum și selectarea celor mai relevante concepte teoretice și metodologice care vor servi la crearea unui nou conținut, care combinate vor reprezenta cât mai fidel importanța și actualitatea temei de cercetare, precum și a formulării ipotezelor cercetării și utilizării modelelor folosite în această lucrare.

Cadrul metodologic ale acestei cercetări presupune un proces prin care identificăm, selectăm, evaluăm și aplicăm cele mai relevante instrumente și metode cu scopul de a atinge obiectivele tezei de cercetare și de a fi cât mai potrivite să fie aplicate în contextul concurențial al transportului feroviar românesc.

Cadrul epistemologic definește demersul de cercetare abordat în această teză și are drept scop evindețierea contribuției proprii cu privire la îmbogățirea domeniului de cunoaștere investigat, printr-o abordare a complementarității între pozitivism și constructivism. În acest sens am urmărit diversitatea opiniilor din literatură de specialitate prin analiza comparativă a concluziilor preliminare cu rol explicativ în domeniul comportamentului strategic al Sucursalei Regionale CF Galați în mediul concurențial al sectorului feroviar românesc. În cadrul acestui capitol am enunțat ipoteze conceptuale ale demersului științific, acestea sunt:

- *ierarhizarea nivelurilor maturității organizaționale pentru zonele de capacitate identificate va rămâne la fel cum a fost gândită în modelul conceptual;*

- *decizia unilaterală și subiectivă de management strategic în ceea ce privește capacitatea anticipativă a Sucursalei Regionale CF Galați prin abordarea acelor zone de capacitate care sunt potențatori ai schimbării organizaționale și la îndemâna managementului instituției.*

Capitolul al treilea”Cercetarea empirică privind testarea maturității organizaționale în cadrul Sucursalei Regionale CF Galați” reprezintă punctul de început pentru determinarea contextului specific în care se realizează demersul științific, pentru care am identificat

și elaborat ipotezele specifice acestui mediu de afaceri concurențial. Evaluăm potențialul organizațional al angajaților prin intermediul matricei maturității care conduce la generarea unui set de practici manageriale destinate valorificării strategiilor de management al cunoștințelor, practici care trebuie să aibă ca principală caracteristică portabilitatea în cadrul sectorului de activitate cu scopul de a contribui la reconfigurarea spațiului concurențial. Acest capitol conține de asemenea analiza și interpretarea rezultatelor cercetării, a aplicării modelului matricei maturității pe cele 5 zone de capabilitate, un studiu corelațional privind influența criteriilor de segmentare ale respondenților asupra zonelor de capabilitate și nu în ultimul rând validarea sau invalidarea ipotezelor propuse pentru cercetare.

Capitolul al patrulea”Propuneri” cuprinde contribuțiile personale și anume propunerea creării unei noi aplicații în cadrul arhitecturii de business intelligence IRIS, existentă în cadrul organizației, cartografierea informațiilor relevante unei arhitecturi de business intelligence, aplicabilitatea și utilitatea metodei LEScanning, modelul procesual de validare a noii componente arhitecturi de business intelligence, vulnerabilitățile identificate în managementul arhitecturii de business intelligence, reconfigurarea organizațională prin adaptarea sistemului de management al calității la dinamica mediului, reconfigurarea structurii organizatorice prin adaptarea managementului performanței la dinamica mediului de afaceri, precum și actualizarea în permanență a contextului determinant care să sprijine soluția propusă.

Capitolul cinci, cel de”Concluzii”, însumează toate observațiile care au ieșit în urma analizei aplicării modelului matricei maturității și a

studiului corelațional.. De asemenea tot în cadrul acestui capitol vom evidenția și contribuțiile personale pentru această teză de cercetare.

Capitolul șase "Limitări ale cercetării" aduce la un loc totalitatea limitărilor metodologice, logistice și de mentalitate, precum și barierele potențiale care ar putea apărea dacă se va decide să se aplice orice fel schimbare în cadrul acestei organizații.

Capitolul șapte "Direcții viitoare de cercetare" însumează intențiile de continuare al acestui demers științific și eventualele limitări ale cercetării viitoare.

Cuprinsul tezei de doctorat

Introducere

Motivația, actualitatea și relevanța cercetării

1.Stadiul actual al cunoașterii

1.1 Managementul strategic

1.2 Managementul cunoștințelor

1.2.1 Tipuri și dimensiuni ale cunoașterii

1.2.2 Managementul cunoștințelor

1.2.3 Bazele managementului cunoștințelor

1.2.4 Evoluția managementului cunoștințelor

1.2.5 Implicațiile managementului cunoștințelor în organizații

1.2.6 Influențele managementului cunoștințelor în sectorul public european

1.2.7 Instrumente și tehnici specifice managementului cunoștințelor

1.2.8 Modele teoretice ale managementului cunoștințelor

- 1.2.9 Diferențierea modelului productivității prin prisma utilizării schimbului de cunoștințe
- 1.2.10 Influențele managementului cunoștințelor asupra performanței organizaționale
- 1.2.11 Capabilitatea managementului cunoștințelor
- 1.2.12 Memoria organizațională
- 1.3 Caracteristicile capitalului intelectual
 - 1.3.1 Consolidarea moștenirii de cunoștințe
 - 1.3.2 Mijloace cantitative versus mijloace calitative de măsurare
 - 1.3.3 Competență și devotament, premisele unei moșteniri de cunoștințe relevante
 - 1.3.4 Optimizarea capitalului intelectual
- 1.4 Organizarea structurală a companiilor
- 2. Cadrul conceptual, Epistemologic și metodologic al demersului științific
 - 2.1 Caracteristici generale
 - 2.2 Cadrul conceptual
 - 2.3 Cadrul epistemologic
 - 2.4 Cadrul metodologic
 - 2.4.2 Adaptarea chestionarului la contextul organizațional
 - 2.4.3 Structurarea chestionarului
- 3. Cercetarea empirică privind testarea maturității organizaționale în cadrul Sucursalei Regionale CF Galați
 - 3.1 Generalități privind sectorul de transport feroviar românesc
 - 3.2 Particularitățile organizaționale în cadrul sectorului de transport feroviar românesc

- 3.3 Arhitectura de business intelligence - precursor al performanței organizaționale
- 3.4 IRIS – arhitectura de business intelligence existentă
- 3.5 Auditarea internă
- 3.6 Analizarea factorilor care influențează schimbarea organizațională prin intermediul instrumentului de măsurare Lewin
- 3.7 Zona de capabilitate 1: Leadership și strategie
- 3.3 Zona de capabilitate 2: Rețele și comunități de practică
- 3.4 Zona de capabilitate 3: Învățarea experiențială
- 3.5 Zona de capabilitate 4: Baza de cunoștințe tacite și explicite
- 3.6 Zona de capabilitate 5: Cultura organizațională
- 3.7 Validarea ipotezelor demersului științific cu rezultatele obținute
- 3.8 Studiu corelațional privind influența criteriilor de segmentare ale respondenților asupra zonelor de capabilitate
- 3.9 Concluzii intermediare
- 3.9.1 Vulnerabilitățile identificate în managementul arhitecturii de business intelligence existente
- 3.9.2 Identificarea barierelor potențiale ale schimbării organizaționale
- 4. Propuneri
- 4.1 Reconfigurarea organizațională prin adaptarea sistemului de management al calității la dinamica mediului
- 4.2 Reconfigurarea structurii organizatorice prin adaptarea managementului performanței la dinamica mediului de afaceri
- 4.3 Minerva – noua componentă a arhitecturii de business intelligence IRIS
- 4.4 Ghid de bune practici implementare Minerva

4.4.1 Matricea maturității

4.4.2 Cartografierea informațiilor relevante unei arhitecturi de business intelligence

4.4.3 Metoda L.E.Scanning

4.4.4 Model procesual de validare a noii componente arhitecturi de business intelligence

4.4.5 Actualizarea contextului determinant pentru susținerea soluției propuse

4.5 Model pentru explorarea alternativelor strategice de management a cunoștințelor în sectorul feroviar românesc

5.Concluzii

6.Limite ale cercetării

7.Direcții viitoare de cercetare

Bibliografie

Lista Figuri

Lista Tabele

Lista Grafice

Anexe

IV. Cadrul conceptual

Cadrul conceptual servește la realizarea unei analize comparative și ajută la selecționarea celor mai relevante teorii, care vor servi ulterior la definirea unor noi concepte sau adaptarea celor deja existente într-un mod inovativ, toate acestea sunt condensate astfel încât să se evidențieze

cât mai mult noutatea și importanța temei propuse și de a sprijini formularea ipotezelor pe care dorim să le confirmăm³.

Conceptul central al demersului științific este organizarea industrială, acesta presupune acordarea unei importanțe egale dorințelor organizaționale orientate spre stabilitate și chiar spre schimbare. Stabilitatea și încrederea trebuie să fie un sentiment împământenit în cadrul organizației deoarece angajații care lucrează trebuie să fie protejați de iminența sau chiar amenințarea ideii unei disponibilizări, pe de altă parte trebuie avută în vedere ca structura organizațională să aibă un caracter adaptabil, cu o flexibilitate crescută la dinamismul sectorului feroviar, dar și la schimbarile interne care au loc tot mai frecvent.

Analiza clasică a conceptelor de organizare industrială optimă în cadrul sectorului feroviar și comportamentul strategic al organizațiilor prin prisma utilizării managementului cunoștințelor, trebuie să fie corelată cu motivația alegerii acestei teme de cercetare, prin faptul că observăm comportamentul strategic al managementului cunoștințelor care cunoaște o apreciere și o recunoaștere din ce în ce mai accentuată în mediul de afaceri autohton, fapt ce determină o necesitate tot mai proeminentă a apariției a noi și noi specialiști în domeniul managementului strategic al cunoștințelor⁴.

Pentru procesul de organizare industrială optimă este necesară setarea mai multor obiective care necesită a fi realizate etapizat și care

³ Niculescu, M., Nicolae, V., (2011), *Epistemologie. Perspectiva interdisciplinară*, Editura Bibliotheca, Târgoviște

⁴ Pellegrini, P., Marliere, G., Rodriguez, J., (2016), *A detailed analysis of the actual impact of real-time railway traffic management optimization*, Journal of Rail Transport Planning & Management 6, pag 13-31

vor solicita implicarea totală și responsabilă din partea managerilor, după cum urmează:

identificarea tuturor activităților care preced realizarea obiectivelor organizaționale. Se inventariază echipamentele, personalul muncitor, departamentele specializate și nu în ultimul rând legăturile organizației cu organisme centrale și de credit;

divizare activităților în operații și faze de lucru cu un lanț logic și care oferă un confort, astfel încât să fie realizate performant de o persoană sau un grup specializat;

gruparea activităților asemănătoare de lucru în formații specializate astfel încât să fie logice și eficiente. Agregarea muncii specializate este realizată prin procesul de compartimentare;

dezvoltarea unui mecanism de îndrumare al activităților compartimentelor într-o manieră unitară și care să conducă la interpretările specializate ale obiectivelor organizației către specificul fiecărui departament în parte;

monitorizarea eficacității metodelor de organizare și ajustarea periodică a acestor metode pentru a se menține un sistem productiv cât mai eficient. Acest proces trebuie reluat periodic pentru că avem de a face cu un mediu din ce în ce mai dinamic, care impune reevaluarea și eficientizarea în concordanță cu noile condiții economice.

Maturitatea organizațională, este de asemenea un concept de o importanță majoră în cadrul acestui demers științific, reprezintă componenta care permite organizației să obțină stabilitate, prosperitate și obținerea unui avantaj competitiv durabil în detrimentul competitorilor săi, și realizează asta prin standardizarea punerii în practică a

cunoștințelor, abilităților și prin metode și tehnici adecvate de management⁵.

Conceptul de capabilitate organizațională deține o pondere semnificativă în ceea ce privește realizarea cercetării empirice a organizației analizate, deoarece reprezintă abilitatea și capacitatea unei organizații de a-și gestiona oamenii și resursele pentru a obține un avantaj competitiv, așa cum am definit a fi unul din obiectivele acestui demers științific.

În contextul actual, tot mai dinamic, al mediului de afaceri suntem nevoiți să înțelegem importanța deosebită a conceptului de business intelligence deoarece acesta este un proces managerial bazat pe utilizarea tehnologiei informaționale din dotarea oricărei organizații, proces fundamental în luarea unor decizii de afaceri mai informate din partea managerilor. Acesta cuprinde o varietate de instrumente, aplicații și metode care permit organizației să colecteze date relevante din sisteme interne, precum și din surse externe, le pregătește pentru analiză, servește la realizarea unor rezultate analitice ce sunt puse la dispoziția factorilor de decizie.

O organizație se poate poziționa strategic în sector dacă ține cont de un cumul de comportamente strategice de urmărire a unor traiectorii prestabilite, ghidate de o gândire strategică cu capacitate de anticipație a principalilor concurenți ai sectorului feroviar, gândire care să fie în concordanță cu mobilizarea optimă a resurselor strategice la care organizația are acces. Există direcții de evoluție diferită pentru Sucursala

⁵ Benbasat, I., Dexter, A.S., Mantha, R.W., (1980), *Impact of organizational maturity on information system skill needs*. MIS quarterly.4(1):21-34

Regionala CF Galați, datorită contextului și a concurenței tot mai acerbe, aceasta este obligată să se ghideze după un cumul de comportamente strategice în care li se acordă importanță factorii interni ei, dar eforturile suplimentare sunt îndreptate pentru înțelegerea și diminuarea efectelor factorilor externi, specifici industriei de transport feroviar de la nivel european, apoi cei din cadrul sectorului feroviar românesc, factori ce țin de specificul economic național și cei dependenți de apartenența la Uniunea Europeană precum și de specificul geo strategic și de existență a unui nod inter modal de transport.

Practicile tradiționale de management sunt concentrate deseori pe activele corporale, de tipul inventarului și a echipamentelor⁶. Gestionarea unei imobilizări necorporale, cum sunt cunoștințele, necesită o abordare puțin diferită: existența unui set specific de instrumente care vizează valorificarea, maximizarea utilizării și împărtășirea cunoștințelor.

Managementul cunoștințelor este descris de obicei ca efortul strategic care permite învățarea organizațională, sau care conduce la crearea unui context comun. Învățarea organizațională, capitalul intelectual și managementul capitalului uman sunt terminologii adesea atribuite managementului cunoștințelor.

Deși activități precum gestionarea datelor și a informațiilor, dezvoltarea bibliotecilor digitale, sunt considerate a fi complementare la cea de gestionare a cunoștințelor, acestea nu trebuie considerate a fi managementul cunoștințelor.

⁶ Calvo-Mora, A., et al., (2016), *Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organisations and SMEs: A multi-group analysis*, European Management Journal <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.005>

Managementul strategic al cunoștințelor din cadrul organizației analizate presupune existența unei cuprinderi mult mai largi, care să includă conexiuni și contexte umane și sociale. Managementul strategic al cunoștințelor necesită a fi privit drept o abordare sistematică care va conduce la producerea, schimbul și utilizarea cunoștințelor care să sprijine învățarea organizațională, să contribuie la diminuarea rezistenței la schimbare și nu în ultimul rând să conducă la obținerea performanței organizaționale prin dobândirea avantajului competitiv în cadrul sectorului de transport feroviar românesc.

Necesitatea organizării industriale optime cu scopul de a fundamenta și mai mult avantajul competitiv durabil în sectorul de transport feroviar românesc, a condus la formularea de noi abordări prin evidențierea necesității adaptării comportamentului strategic al managementului cunoștințelor la necesitățile și exigențele dinamicii mediului de afaceri. Din aceste motive, în cadrul acestui demers științific vom aborda conceptele de management strategic al cunoștințelor, cultura organizațională prin prisma transferului optim de cunoștințe, învățarea organizațională, precum și rolul instrumentelor managementului cunoștințelor de a contura un profil cât mai competitiv pentru organizația studiată.

Acest demers științific evidențiază necesitatea existenței unor soluții care să consolideze relația dintre managementul cunoștințelor și resursele strategice, specifice organizației, cu scopul de a contura un profil competitiv durabil. Cercetarea empirică realizată asupra organizației din sectorul de transport feroviar românesc, prin adaptarea modelului capabilității managementului cunoștințelor și aplicarea

matricei maturității, are drept scop limitarea și eliminarea pe cât posibil a dezechilibrelor de competitivitate, prin acoperirea în cadrul organizației analizate a deficitului de cunoaștere și prin proiectarea și implementarea unor noi modele strategice ale managementului cunoștințelor cu scopul de a obține o re poziționare cât mai bună în spațiul concurențial al sectorului de transport feroviar românesc.

Este necesară acordarea unei atenții suplimentare schimbărilor organizaționale și a controlului lor strategic. Există două categorii de factori care influențează schimbarea în cadrul firmelor: *factorii externi* care de obicei pot fi controlați în mai mică măsură de către manageri, *factorii interni* care pot fi controlați și necesită atenție din partea managerilor organizației⁷.

Înțelegerea nevoii de schimbare presupune, de altfel, recunoaștere a faptului că o continuare a proceselor de management și de execuție cu structurile vechi în noile condiții conduce în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu la un decalaj între performanțele organizației și principalii competitori. Natura schimbării și problemele generate de aceasta, determină alegerea metodei pentru implementarea schimbării. După ce metoda a fost aleasă, aceasta este precizată și prezentată tuturor celor din organizație, și urmând ca apoi să se stabilească cele mai eficiente modalități prin care se va efectua schimbarea în cadrul firmei.

În realitate afacerile pe care le desfășoară organizațiile au loc într-un mediu ostil, schimbător. De aceea în fața managementului stă sarcina foarte importantă de realizare a controlului asupra modului cât de eficient își realizează organizația obiectivele, precum și a stabilirii

⁷ Brown, T., Katz, B. (2009), *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business

comportamentului său viitor în condițiile în care va reuși sau nu să realizeze aceste obiective.

Conceptul de leadership necesită de asemenea atenție, deoarece acesta presupune capacitatea indivizilor nu doar de a înțelege și utiliza talentele native ale subordonaților, ci de a obține un avantaj competitiv în cel mai eficient mod folosind punctele forte ale echipei conduse, cu scopul de a îndeplini obiectivele organizaționale.

V. Cadrul metodologic

Pentru a atinge obiectivele demersului științific este necesară efectuarea unei cercetări privind comportamentul stakeholderilor organizației Sucursala Regională CF Galați cu privire la utilizarea cunoștințelor cu potențial strategic în mediul concurențial al sectorului feroviar românesc, acest lucru se poate realiza prin:

1. Cercetarea economică fundamentală orientată pe identificarea principalelor tendințe teoretice în domeniul utilizării managementului cunoștințelor strategice în cadrul sectorului feroviar românesc, cu scopul de a valorifica stadiul cunoașterii angajaților Sucursala Regională CF Galați privind obținerea avantajului competitiv sustenabil în domeniul transportului feroviar.

Contribuția acestei lucrări de cercetare este reprezentată de o deschidere spre abordarea interdisciplinară și valorificarea tendințelor emergente în analiză comparativă și selectarea teoriilor relevante, care deschid oportunități noi de spre definirea de noi concepte sau utilizarea cât mai inovativă a celor deja existente, cu scopul de a identifica un sistem argumentativ specific formulării ipotezelor modelelor propuse în

această lucrare. Conceptele, metodele și practicile prezentate reprezintă efortul consultării literaturii de specialitate, a studiilor din sector și a rezultatelor on-line, pentru actualizarea și validarea cadrului metodologic de instrumentare a cercetării.

2. *Cercetarea economică aplicativă* care este orientată pe a evalua capacitatea de reacție a actorilor organizației Sucursala Regională CF Galați la dinamica spațiilor concurențiale din cadrul sectorului feroviar românesc, prin stabilirea unor tipare comportamentale strategice, care să aibă caracter de predictibilitate privind mediul concurențial, prin îmbunătățirea capabilităților de proiectare a mecanismelor manageriale de gestionare a cunoștințelor strategice organizaționale care sunt generatoare de avantaj competitiv sustenabil. Este recomandată alinierea gândirii strategice care suferă modificări tot mai frecvente, care au sprijinit trecerea de la utilizarea modelelor teoretice al sistemelor economice clasice, la modelele economiei globale bazate pe rețele. Această nouă abordare necesită o poziționare strategică cu rol de previzionare a trendurilor viitoare prin prisma deținerii și a controlului cunoștințelor strategice generatoare de avantaj competitiv sustenabil în cadrul sectorului transportului feroviar românesc. Pentru a identifica soluțiile cele mai potrivite de gestionare și generare de noi cunoștințe strategice în cadrul sectorului feroviar românesc, am considerat necesară utilizarea contrastelor empirice a bazei de argumentare și de formulare a ipotezelor de cercetare în sectorul feroviar de transporturi, atât pentru evaluarea tendințelor cât și mai ales pentru testarea și valorificarea soluțiilor propuse.

Prin formularea ipotezelor demersului științific urmărim obținerea răspunsurilor referitoare la problematica științifică propusă pentru cercetare, stabilită prin obiectivul general – dezvoltarea abordărilor conceptuale privind valoarea adăugată a managementului cunoștințelor și sublinierea rolului extrem de important al acestui tip de management strategic, și anume acela de a oferi avantaj competitiv în cadrul sectorului feroviar românesc pentru Sucursala Regională CF Galați. Astfel ne-am propus să utilizăm un set cât mai divers de metode și tehnici de măsurare a performanțelor obținute cu scopul de a certifica sau din contră infirma eficacitatea managementului cunoștințelor în cadrul Sucursalei Regionale CF Galați.

Arhitectura conceptuală care reprezintă fundamentul demersului științific este definită de cele două ipoteze conceptuale, și anume:

- *ierarhizarea nivelurilor maturității organizaționale pentru zonele de capacitate identificate va rămâne la fel cum a fost gândită în modelul conceptual;*
- *decizia unilaterală și subiectivă de management strategic în ceea ce privește capacitatea anticipativă a Sucursalei Regionale CF Galați prin abordarea acelor zone de capacitate care sunt potențatori ai schimbării organizaționale și la îndemâna managementului instituției.*

VI. Cadrul epistemologic

Definirea paradigmei epistemologice este considerată problematică în ceea ce privește științele socio-umane astfel încât o grupare a metodelor de cercetare în exploratorii, descriptive și experimentale este acceptată⁸.

Demersul științific are drept evindețierea contribuției proprii cu privire la îmbogățirea domeniului de cunoaștere investigat, printr-o abordare ce vizează complementaritatea existentă între pozitivism și constructivism. În acest sens, au fost investigate diversitatea opiniilor din literatură de specialitate, printr-o analiză comparativă a concluziilor preliminare, acestea având rol explicativ în domeniul comportamentului strategic organizațional, viziuni ce necesită a fi în concordanță cu dinamismul mediului concurențial al sectorului de transport feroviar românesc. Ancorarea în realitatea mediului concurențial românesc se face prin analize comparative ale rezultatelor aplicării modelelor celor mai potrivite și a instrumentelor de investigare consacrate, contribuind de asemenea cu propriile reflecții prin originalitatea stabilirea problematicii, a ipotezelor și a metodologiei de cercetare.

Relevanța managerială a acestui demers științific o constituie identificarea vulnerabilităților întâlnite în practica de afaceri a organizațiilor din sectorul transportului feroviar românesc, vulnerabilități rezultate ca urmare a adecvării corpusului teoretic și metodologic organizațional la condițiile și necesitățile mediului de afaceri național și adaptarea acestuia contextului internațional.

⁸ Niculescu, M., Nicolae, V., (2011), *Epistemologie. Perspectiva interdisciplinară*, Editura Bibliotheca, Târgoviște

Apreciind ca rezonabilă disonanța cel puțin temporală dintre relevanța teoretică și cea managerială, demersul științific trebuie să surprindă și să adreseze problemele prioritare identificate în practica de management organizațional implementată în cadrul Sucursalei Regionale CF Galați.

În contextul social și economic actual, este edificator scopul organizațiilor din sectorul public, indiferent de dimensiunea lor sau de poziționarea lor strategică, de a-și fixa ca unul prin pricipalele obiective acela de motivare a angajaților, indiferent de poziția lor în cadrul organizației, cu scopul de a conduce la formarea și consolidarea relațiilor de generare, transfer și împărtășire de cunoștințe, care să fie în beneficiul organizațiilor din care aceștia fac parte, datorită deficitului consistent în ceea ce privește acest aspect.. Pentru a se realiza acest lucru este necesară o organizare industrială optimă ancorată în spațiul concurențial, prin utilizarea strategiilor specifice managementului cunoștințelor care pot oferi o dezvoltare și o existență sustenabilă pentru Sucursala Regională CF Galați, componentă a actorului principal al transportului feroviar românesc, C.F.R S.A..

Pentru ca demersul științific să fie relevant din punct de vedere academic, vor fi folosite următoarele metode de cercetare:

- ***exploratorii:*** se referă la identificarea și dezvoltarea ideii de bază de la care pleacă cercetarea: anchetă – interviu, discuții de grup, chestionar; analiza datelor – de conținut, tematic; studiile de caz;
- ***descriptive:*** fac referire la modalitățile de observare, analiză a datelor, statisticile descriptive, studiile de caz, acestea cumulate redau o imagine cât mai completă a situației cercetate;
- ***-experimentale:*** folosite cu preponderență atunci când dorim să contribuim la îmbogățirea bazei de cunoștințe din domeniul

economic, acestea fiind o adaptare a domeniilor tradiționale prin prisma caracterului lor interdisciplinar care necesită abordări contextuale ale cercetării fenomenelor economice.

Fiind un demers științific cu o abordare interdisciplinară este necesar ca să-l aliniem multitudinea științelor economice prin utilizarea unui mix de metode: *cantitative* – statistice, teste non parametrice, analiza variantelor, regresia logistică, analiza discriminantă; precum și metode *calitative* – anchete, studii de caz, observare participativă, cercetare și acțiune.

Este absolut necesară realizarea unui echilibru precum și o abordare corespunzătoare a etapelor de identificare, selectare, evaluare și aplicare a celor mai potrivite instrumente metodologice cu scopul de a atinge obiectivele demersului științific, care în același timp să fie în concordanță cu exigențele actuale ale mediului de afaceri și să promoveze un caracter anticipativ corespunzător ariei de competență din cadrul sectorului de transport feroviar românesc. Astfel, demersul științific pornește de la ideea conform căreia trebuie identificat un echilibru optim între mecanismelor de reglare ale pieței și cele manageriale.

Este necesar a se avea în vedere modul în care influența statului și a stakeholderilor organizației au un rol preponderent în adaptarea managementului strategic al cunoștințelor în cadrul Sucursalei Regionale CF Galați, astfel încât să se obțină un avantaj competitiv durabil prin adaptarea infrastructurii de business intelligence existente din cadrul sectorului transportului feroviar românesc.

În cadrul demersului științific, am evaluat maturitatea organizațională a angajaților Sucursalei Regionale CF Galați prin adaptarea unui model existent și aplicarea unui instrument de audit organizațional asupra a cinci

zone de capabilitate relevante managementului strategic al cunoștințelor. Scopul instrumentului de audit organizațional este de a evalua capacitatea angajaților Sucursalei Regionale CF Galați de a dobândi cunoștințe strategice cu potențial generator de avantaj competitiv durabil în cadrul sectorului de transport feroviar românesc, concomitent cu evaluarea capacității culturii organizaționale existente de încurajare și dezvoltare a unui mediu propice învățării organizaționale.

Pentru a ne poziționa cât mai bine în specificul teritorial al mediului de afaceri este indicat ca în cadrul acestui demers științific să luăm în considerare rolul factorilor de influență cu potențial de evidențiere a succesului strategiilor utilizate, din care se poate extrage importanța reconfigurării organizaționale prin organizare industrială optimă a Sucursalei Regionale CF Galați.

Reconfigurarea propusă are drept obiectiv fundamental creșterea exponențială a impactului intervenției, prin conștientizarea la nivel managerial a importanței grupurilor de expertiză, cu rol de multiplicare a cunoașterii organizaționale. Acest obiectiv se poate realiza prin adaptarea arhitecturii utilizate în scopul transferului de cunoștințe între actorii organizaționali ai Sucursalei Regionale CF Galați, grupurile de expertiză și orice altă persoană este interesată de a crea conținut nou în urma căruia se poate obține un avantaj competitiv durabil.

Managerii Sucursalei Regionale CF Galați necesită a fi capabili în a îmbunătăți capacitatea de răspuns, a organizației conduse, la provocările identificabile și abordabile ale mediului de afaceri, în a le diferenția în oportunități sau amenințări iminente și de pregătire și adoptarea unor strategii organizaționale al căror scop să fie obținerea avantajului competitiv durabil în

detrimentul principalilor competitori din cadrul sectorului de transport feroviar românesc.

VII. Particularități organizaționale ale Sucursalei Regionale C.F Galați

Pe fondul unei activități economice aflate într-o continua schimbare nu este lipsită de interes luarea în considerare alături de cercetarea deductivă, și a celei inductive, pentru a putea face față schimbărilor intervenite.

Restructurarea sistemului industrial feroviar european și nu numai a început foarte timid. În România procesul de restructurare a debutat în anul 1998 când la nivelul Companiei Naționale de Căi Ferate au existat schimbări importante. Aceasta s-a scindat în alte trei companii, care s-au dorit autonome ca existență și anume: Compania de Transport Marfă, Compania de Transport Călători și nu în ultimul rând Compania de Infrastructură din care face parte și subiectul studiului nostru de caz Sucursala Regională CF Galați. Ca urmare a acestui pas importat, la nivelul conducerii centrale s-a optat pentru substituirea managementului conform poziționării geografice într-o structură multi regională, definită de cele mai importante linii și cele mai profitabile rute comerciale pentru interesul financiar al companiei.

În scenariul de business actual care este bazat pe concurență puternică, organizațiile trebuie să-și definească bine ceea ce sunt capabile să producă astfel încât să poată impulsiona aceste cunoștințe pentru a obține un avantaj competitiv considerabil. În această era a cunoștințelor, organizațiile pot crea și susține avantajul competitiv prin inițierea unor procese adecvate de gestionare a cunoștințelor proprii⁹.

Viteza cu care schimbările au loc pe piață a făcut ca timpul alocat organizațiilor, să câștige experiență și să dobândească cunoștințe, să se diminueze considerabil. Concurența acerbă de pe piață a forțat organizațiile să-și reducă costurile. Una din metodele cele mai uzitate este aceea a reducerii forței de muncă, fapt care a

⁹ Servin, G., De Brun, C., 2015, *ABC on Knowledge Management*, NHS National Library for Health, London,

condus la pensionări anticipate și o mobilitate tot mai mare a capitalului de muncă, rezultând într-o pierdere a cunoașterii organizaționale¹⁰.

Organizațiile care pot pune ca pârgă tehnologia pentru a exploata datele din mediu de afaceri vor realiza beneficiile prin crearea unui avantaj competitiv pentru sine. Avantajul competitiv ar putea fi reprezentat de identificarea trendurilor, a modelelor neobișnuite și relațiilor ascunse ale jucătorilor de pe piață. Accentul recent pus pe managementul bazat pe cunoștințe rezultă din necesitatea organizațiilor de a gestiona cât mai eficient resursele într-o economie globală extrem de competitivă.

Căile Ferate Române dispun de asemenea și de experiența și profesionalismul a celor care lucrează în acest domeniu. Cu o istorie lungă de mai bine de 147 de ani (prima cale ferată din România 26 Aug 1869), și un factor determinant în progresul tehnic și industrial.

Societatea Națională a Căilor Ferate Române s-a reorganizat în anul 1998 prin H.G nr. 581, numindu-se în continuare C.F.R., societate comercială pe acțiuni, cu sediul în București, creându-și astfel cadrul juridic necesar separării instituționale a activității de exploatare și întreținere a infrastructurii feroviare de activitatea de operare a serviciilor de transport feroviar, respectând criteriile economice, în concordanță cu directivele Uniunii Europene

Sumele alocate de la bugetul de stat se utilizează numai pentru acoperirea cheltuielilor de investiții, reparații, modernizări, dezvoltări ale infrastructurii feroviare publice și alte investiții necesare realizării proiectelor de importanță națională care asigură integrarea României în sistemul de transport european.

Deși Compania Națională de Căi Ferate CFR S.A a încheiat exercițiul financiar 2015 pe profit, acesta se dovedește a fi oarecum insuficient nevoilor viitoare, ca urmare a scăderii veniturilor din taxa de utilizare a infrastructurii feroviare pentru a face față concurenței transporturilor rutiere, navale și aeriene precum și a

¹⁰ Knowledge management – An Overview, http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview.pdf, pp

altor categorii de venituri, simultan cu sporirea semnificativă a cheltuielilor de exploatare.

Având în vedere situația economică a companiei, reducerea sistematică a veniturilor ca urmare a evoluției negativea pieței transporturilor în general și implicit a pieței transporturilor feroviare, în scopul reducerii pierderilor din activitatea de exploatare, C.F.R S.A și-a propus măsuri și obiective de restructurare și reorganizare a activității care să realizeze pe lângă efecte economice și optimizare și adaptare a structurilor funcționale și de comandă la volumul real al activității prestate.

Relevanța managerială a acestei teze de cercetare o constituie identificarea vulnerabilităților întâlnite în practica de business a instituțiilor din sectorul public al transportului feroviar cum este și cazul Sucursalei Regionale CF. Galați, vulnerabilități datorate tot mai multor și frecventelor schimbări ca urmare a adecvării corpusului teoretic și metodologic la condițiile și necesitățile mediului de afaceri național și adaptarea acestuia la contextul internațional.

Apreciind ca rezonabilă disonanța cel puțin temporală dintre relevanța teoretică și cea managerială, teza de cercetare trebuie să surprindă și să adreseze problemele prioritare identificare în practica de management instituțional din cadrul Sucursalei Regionale CF Galați.

VIII. Analizarea celor cinci zone de capabilitate ce caracterizează maturitatea organizațională

Zona de capabilitate 1: Leadership și strategie.

Un leadership puternic și un set de strategii puternice sunt critice pentru succesul companiei¹¹. Trecerea de la lucrul cu active tangibile în medii previzibile la accentul pe mobilizarea cunoștințelor pentru a face față complexității și schimbării necesită o schimbare a perspectivelor companiei și a valorilor acesteia, precum și a

¹¹ Kong, E., 2003, *The future of knowledge: increasing prosperity through value networks*: Verna Allee, Knowledge and Process Management, pag 137-138

instrumentelor și practicilor folosite¹². Cu alte cuvinte, aceasta este o inițiativă de schimbare care necesită viziune, direcție și energie pentru a fi pornită.

Zona de capabilitate 2: Rețele și comunități de practică

Rețelele și comunitățile pot spori mobilitatea și schimbul de cunoștințe între ”silozuri”¹³ (unități distincte în interiorul companiei și între organizații)¹⁴. Organizațiile trebuie să depună eforturi pentru a stimula apartenența la rețele și să-și încurajeze personalul să facă parte din grupurile cu ”întinderea fără granițe ale cunoștințelor” care-și pot împărtăși experiența și ideile în scopul de a genera noi cunoștințe¹⁵.

Zona de capabilitate 3: Învățarea experiențială

Organizațiile capabile recunosc faptul că învățarea experiențială sau ad hoc este esențială pentru susținerea inovației și îmbunătățirea continuă¹⁶. În cazul în care o organizație oferă aproape toată atenția sa pentru a face lucrurile așa cum le-a făcut întotdeauna, este puțin probabil că se vor identifica inovații și îmbunătățiri care să crească performanța companiei¹⁷.

Învățarea experiențială se bazează pe programe de educație formale deja existente¹⁸. Formatorii și-au dat seama că este dificil să transferi învățarea din clasă de studiu la procesele de la locul de muncă¹⁹. O mare parte din acest motiv este că cel

¹² Pasher, E., 2009, *Strategic Renewal - The Key Link Between KM and Organizations*, Association of Knowledgework,

¹³ Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., Wei, K. K., 2005, *Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation*. MIS Quarterly, 29(1), pag 113–143.

¹⁴ Anklam, P., 2009, *Net Work: A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World, Making networks work at work and in the world*, <http://www.pattianklam.com/network.html>,

¹⁵ Cross, R., Parker, A., Prusak, L., Borgatti, S., 2001, *Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creating and Sharing in Social Networks*. Organizational Dynamics,

¹⁶ Bailey, T., 2009, *Cultivating an Organizational Storytelling Culture*, <http://www.slideshare.net/whatidiscover/tell-us-your-story>,

¹⁷ Bailey, T., 2007, *The Experience of the Storyteller: Moving from the Personal to the Collective*, PhD Dissertation Fielding Graduate University,

¹⁸ Booker, C., 2004, *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*, Continuum, New York,

¹⁹ Brown, J. S., Denning, S., Groh, K., Prusak, L., 2009, *How We Found Ourselves in the World of Storytelling, Storytelling Passport to the 21st Century*, <http://www2.parc.com/ops/members/brown/storytelling/Intro4a-How-Larry&JSB.html>,

puțin 70% din învățarea la locul de muncă este informală – ad hoc și nu facilitată de companie²⁰.

Zona de capabilitate 4: Baza de cunoștințe

Unele active de cunoștințe au capacitatea de a fi capturate și stocate²¹. Acestea tind să fie active explicite, relativ stabile, de exemplu documente care cuprind politicile firmei²². Cu toate acestea sistemele și tehnologiile necesare capturării, partajării și utilizării cunoștințelor nu trebuie să se limiteze doar la documente²³. De asemenea organizațiile trebuie să ia în considerare modalitățile de a partaja elemente ale cunoștințelor tacite – de exemplu lecții învățate sau expertiza specifică²⁴.

Bazele de cunoștințe utilizate frecvent adesea au în componența lor povești, fotografii, clipuri video și informații de contact cu privire la inovațiile recent apărute²⁵. Cu noile tehnologie informaționale ale Web 2.0, cum ar fi wiki, rețelele sociale și blogurile, există un potențial foarte mare pentru îmbunătățirea schimbului de cunoștințe și perfecționarea adaptării managementului cunoștințelor²⁶. Pentru această zona de capabilitate avem următorul chestionar, care va fi introdus sub forma de variabile²⁷.

Zona de capabilitate 5: Cultura

O definiție foarte utilizată a culturii o descrie ca fiind întregul complex ce include cunoaștere, convingeri, artă, morală, drept, personalizate, precum și orice alte capacități și deprinderi dobândite de individ ca membru al societății²⁸. Deși această

²⁰ *Ibidem* 129

²¹ Beasley, H., Boenish, J., Harden, D., 2002, *Continuity Management*, John Wiley and Sons,

²² Callahan, S., 2006, *Harnessing Tacit Knowledge with Communities*, Anecdote Whitepapers, <http://www.anecdote.com.au/papers/AnecdoteTacitKnowledge.pdf>,

²³ DeLong, D. W., 2004, *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Ageing Workforce*, Oxford University Press,

²⁴ Dixon, N., 2000, *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press,

²⁵ Tapscott, D., Williams, A. D., 2006, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Penguin,

²⁶ Dictionary., 2009, The TechTerms Computer Dictionary, <http://www.techterms.com/definition/wiki>,

²⁷ Usoff, C. T., 2002, *The Importance of Intellectual Capital and its Effect on Performance Measurement Systems*, Bently College,

²⁸ Callahan, S., Schenk, M., White, N., 2009, *Building a Collaborative Workplace*, Anecdote Whitepapers, http://www.anecdote.com.au/papers/AnecdoteCollaborativeWorkplace_v1s.pdf,

definiție nu este specific organizațiilor, toate aceste elemente au fost aspect importante ale studiilor culturii organizaționale²⁹.

În multe feluri cultura este rezultatul adoptării unor practici prezentate în celelalte zone de capabilitate. Dar este, de asemenea, și un factor critic de succes, și probleme sau provocări privind cultura vor avea întotdeauna un impact asupra eficacității altor inițiative³⁰. Deci, în cazul în care leadershipul este cel care pune la dispoziție “scânteia”, cultura organizațională este aceea care mențin “focurile aprinse”. Este foarte dificil să încerci să schimbi cultura unei organizații în mod direct³¹. Cu toate acestea, gândind și acționând într-un mod care prețuiește cunoașterea, și dacă sunt recunoscute beneficiile obținute de organizație ca utilizare a cunoștințelor, culturile organizaționale se pot schimba.

IX. Propuneri

Ca urmare a celor constatate propunem ca la arhitectura deja existentă de business intelligence să mai fie adăugată o nouă componentă și anume **Minerva**. Principala funcție a acestui noi componente este de a capta cunoștințele din exterior, care să fie relevante nu doar pentru utilizatorii celorlalte componente ale infrastructurii IRIS, ci și pentru utilizatorii care nu au fost incluși în gândirea existentă. De a filtra aceste cunoștințe, de a le stoca și gestiona corespunzător, de a le partaja către toți actorii interesați de aceste cunoștințe și de a aduce un plus de valoare pentru toți angajații CFR SA și implicit pentru transportul public pe infrastructura feroviară.

Pe baza ghidării suportului decizional de a colecta, selecta și crea capital intelectual, se vor putea explora posibilități neașteptate în ceea ce privește Sucursala Regională CF Galați, de la care așteptăm prin intermediul implementării noului program Minerva de a crea mult așteptata capacitate anticipativă.

²⁹Callahan, S., 2006, *Connecting People with Content*, Anecdote Whitepapers, <http://www.anecdote.com.au/papers/Callahan2005ConnectingPeoplewithContent.pdf>,

³⁰Davey, N., 2009, *Knowledge Board*, Stephen Convey on empowering employees, <http://www.knowledgeboard.com/item/3033/23/5/3>,

³¹Kaye, B. L., Jordan-Evans, S., 2005, *Love em' or Lose 'em: Getting Good People to Stay*, Berrett-Koehler,

Definirea comunității sursă ce are un rol extrem de important, acela de avertizare timpurie și asupra cărora vor fi îndreptate instrumentele de feedback.

Evidențierea relației dintre autoritățile centrale, ce au rol de stabilire a politicilor care să conducă la un acord de sustenabilitate³² logistică în cadrul sectorului feroviar românesc și capacitatea sucursala regională cf galați de a putea conștientiza vulnerabilitatea contextului în care își desfășoară activitatea de transporturi feroviare;

Construirea comunităților sursă cu rol strategic, datorate accesului neîngrădit la informații strategice ce sunt un precursor al diminuării costurilor, prin proprie inițiativă sau ca urmare a accesului la nemulțumirilor ce vin din cadrul sectorului feroviar românesc cu scopul de a găsi o rezolvare care să mulțumească pe toată lumea.

Adaptarea sistemului de management al calității deja existent într-o organizație reprezintă o decizie strategică din partea acesteia³³. Reproiectarea și implementarea noilor modificări ale structurii arhitecturii de business intelligence presupune și adaptarea sistemului de management al calității puternic influențat de obstacole diferite, obiective specifice, serviciile pe care le furnizează, procesele utilizate în crearea acelor servicii și nu în ultimul rând de mărimea și structura organizației. Principalele standarde pe care se axează noile modificări ale sistemului de management al calității sunt ISO 9001 și ISO 9004.

Folosirea sistemelor de management al performanței pentru implementarea strategiei de reconfigurare organizațională este văzută ca o parte importantă a procesului strategic³⁴.

³² Bos-Brouwers, H.E.J., *Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice*. Business Strategy and the Environment, 19(7), 2010, pag 417–435.

³³ Asif, M., de Vries, H. J., & Ahmad, N., 2013, *Knowledge creation through quality management*. Total Quality Management & Business Excellence, 24(5e6), pag 664-677.

³⁴ Baruch, Y., & Ramalho, N., (2006), *Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), pag 39–65.

Managementul performanței este privit ca un mecanism cheie integrativ³⁵, care leagă, obiectivele și responsabilitățile individuale la noile obiectivele ale Sucursalei Regionale CF Galași, și integrează intervențiile majore – evaluare, recompensare, formare și dezvoltare – facilitând astfel integrarea strategică.

Managementul performanței este cunoscut a fi un motor important folosit în determinarea rezultatelor valoroase pentru organizație, astfel încât în urma reproiectării arhitecturii de business intelligence prin adăugarea noii componente, managerii trebuie să se asigure că pentru posturile rămase rămân acei angajați care sunt potriviți pentru locul de muncă respectiv, loiali intereselor organizației și responsabili în ceea ce fac.

Ca urmare a celor constatate propunem ca la arhitectura deja existentă de business intelligence să mai fie adăugată o nouă componentă și anume ***Minerva***.

Principală funcție a acestei noi componente este de a capta cunoștințele relevante din exterior și interiorul organizației, cunoștințe cu rol de facilitator strategic ale deciziilor manageriale, dar care vor servi și utilizatorilor care nu au fost incluși în gândirea existentă, toate acestea conducând la dezvoltarea și consolidarea unei memorii organizaționale ce va asigura un viitor durabil organizației. Activitățile prin care noua componentă își va dovedi utilitatea și eficiența sunt: sondarea mediului informațional, analizarea, filtrarea și selectarea informațiilor importante activității organizației și transformarea lor în cunoștințe relevante pentru aceasta, filtrarea și repartizarea lor pe categorii, pe nivele de importanță, stocarea și

³⁵ Chourides, P., Longbottom, D., Murphy, W., (2003), *Excellence in knowledge management: An empirical study to identify critical factors and performance measures*. Measuring Business Excellence, 7(2), pag 29-45.

gestionarea lor eficientă, și nu în ultimul rând, facilitarea accesului tuturor celor interesați de obținerea acestor cunoștințe și direcționarea acelor cunoștințe necesare utilizatorilor finali în departamentele care este nevoie de ele, toate aceste procese eventual contribuie la obținerea unui plus valoare pentru toți angajații C.F.R. S.A. și din care fac parte și cei din Sucursala Regională CF Galați, implicit pentru sectorul de transport feroviar românesc, expertiza dobândită de aceștia transformându-se în avantaj competitiv durabil pentru organizație.

Pe baza ghidării suportului decizional și a funcțiilor de colectare, selectare și creare de capital intelectual, se vor putea explora posibilități neașteptate pentru Sucursala Regională CF Galați. Sperăm că prin intermediul implementării noii componente Minerva să se creeze mult așteptata capacitate anticipativă a organizației.

X. Concluzii

În contextul actual, utilizarea resurselor non tangibile a devenit un factor decisiv cu efecte foarte mari asupra realizării obiectivelor organizaționale, care sprijină supraviețuirea organizației prin identificarea, estimare și administrarea memoriei organizaționale cu potențial de generare al unui avantaj competitiv durabil în sectorul de transport feroviar românesc.

Avantajul dezvoltării și consolidării memoriei organizaționale constă din oferirea datelor extrem de valoroase specialiștilor din domeniile financiare precum și potențialilor investitori atunci când doresc alternative foarte sigure

pentru investițiile lor³⁶. În noul context strategic, gândirea managerială trebuie să fie orientată spre a vedea organizația ca un conglomerat de cunoștințe și fluxurile existente între acestea. Fluxurile financiare sunt un rezultat al utilizării fluxurilor de cunoștințe, fluxurile de cunoștințe preced profiturile³⁷.

Nu există încă un progres real, semnificativ în activitatea organizațiilor de a-și adapta structurile în jurul acestui avantaj important și nici în încercarea de a evalua memoria organizațională.

În contextul viitor în care organizații vor fi nevoite să facă față unor cerințe din ce în ce mai variate din partea clienților finali, acestea pot crea și susține avantajul competitiv prin inițierea unor procese adecvate de gestionare a cunoștințelor.

Concurența tot mai mare a forțat organizațiile să-și reducă costurile. Una din metodele cele mai uzitate este aceea a reducerii forței de muncă, fapt care a condus la pensionări anticipate și o mobilitate tot mai mare a capitalului de muncă, rezultând într-o pierdere a cunoașterii organizaționale.

Necesitatea implementării cu succes a unui sistem adaptat de business intelligence se datorează faptului că serviciile de transport pe calea ferată din România trebuie să se ridice la nivelul celor din țările Uniunii Europene, prin urmare, trebuie să se armonizeze cu exigențele acesteia din punct de vedere legislativ, instituțional, procedural și nu în ultimul rând tehnic.

³⁶ Hsu, I. -C., Sabherwal, R., 2011, *From intellectual capital to firm performance: The mediating role of knowledge management capabilities*. IEEE Transactions on Engineering Management, 58(4), pag 626–642.

³⁷ Inkpen, A. C., Tsang, E. W. K., 2005, *Social capital, networks, and knowledge transfer*. Academy of Management Review, 30(1), pag 146–165.

O arhitectura adaptată de business intelligence oferă posibilitate utilizatorului de a avea acces simultan la fluxuri de date care să-i satisfacă cele mai exigente cerințe privind raportările și analizele necesare.

Un pas deosebit de important în setarea corespunzătoare a unei arhitecturi de business intelligence este reprezentat de identificarea posibilelor surse de informare care vor conduce la satisfacerea nevoilor urgente ale actorilor organizaționali și nu în ultimul rând la atingerea obiectivelor strategice.

Gestionarea unei arhitecturi de business intelligence trebuie să facă parte din activitățile cotidiene ale unui manager eficient și necesită o viziune extreme de bine structurată ca să se asigure că rezultatul va fi relevant și va conduce spre creerea valorii pentru acea organizație, a unei reputații de excepție și nu în ultimul rând realizarea bunurilor și serviciilor care să satisfacă cele mai exigente nevoi și cerințe din partea utilizatorilor finali.

XI. Limite ale cercetării

Deși demersul științific de față are o serie de merite și contribuții la îmbogățirea cunoașterii generale din domeniul organizării industriale prin prisma utilizării managementului cunoștințelor în cadrul sectorului de transport feroviar românesc, are o serie de limite, dar care, însă coroborate cu rezultatele studiului empiric realizat, oferă posibilitatea de a se putea investiga noi direcții de cercetare pe viitor.

Cercetarea empirică pe care am efectuat-o pe baza de chestionar are o serie de **limite** determinate în primul rând de aplicarea unui chestionar formalizat. Această formalizare a chestionarului, prin existența unor întrebări cu răspunsuri predefinite legate de zonele de capabilitate din matricea

maturității, este impusă de cerința prelucrării statistice a datelor, cu ajutorul software-ului SPSS, în vederea testării corelațiilor dintre variabilele modelului conceptual. Eșantionul redus (101 respondenți) poate fi abordat în cercetările viitoare prin prisma analizei comparative calitative (QCA); principalul avantaj al acestei metode de cercetare constă în faptul că reușește să îmbine armonios analizele cantitative cu cele calitative³⁸ susținând ideea că o combinație de condiții antecedente generează un rezultat.

O altă limită este determinată de incapacitatea tuturor respondenților de a evalua obiectiv variantele de răspuns predefinite și a de a alege un răspuns adevat realității din Sucursala Regională CF Galați. Scalarea multidimensională (MDS) este metoda adecvată de a elimina această limită, întrucât permite explorarea modului în care respondenții înțeleg sensul întrebărilor din chestionar.

Acest studiu a fost efectuat în contextul regional local, pentru ca rezultatele să poată fi generalizate este necesară aplicarea chestionarului de testare a maturității organizaționale în primă fază și celorlalte șapte sucursale regionale din componența C.F.R. S.A., prin intermediul căruia se poate obține imaginea de ansamblu a situației existente la nivel național, ca mai apoi să fie aplicat la nivelul companiilor de transport feroviar din țările componente ale Uniunii Europene pentru a se putea face o analiză comparativă cu scopul de a se uniformiza serviciile de transport pe calea ferată din Europa.

Cercetarea organizării industriale optime, privită drept o provocare a managementului cunoștințelor în cadrul sectorului de transport feroviar românesc, aduce în prim plan și abordarea unor sub-teme cum ar fi

³⁸ Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. Sage

leadershipul, cultura organizațională, managementul calității și performanța organizațională, care nu au putut fi detaliate și analizate în profunzime la nivel empiric cât și al literaturii de specialitate, dar care pot reprezenta direcții viitoare de cercetare.

Obținerea răspunsurilor, pentru chestionarul propus pentru testarea maturității organizaționale în cadrul Sucursalei Regionale CF Galați, a fost făcută cu dificultate datorită reticenței generalizate a angajaților din sediul central și subunități.

XII. Direcții viitoare de cercetare

Direcțiile viitoare de cercetare pot extinde sfera de analiză, prin integrarea altor elemente care ar putea aduce o nouă viziune asupra temei sau prin aprofundarea liniilor de analiză prezentate, acest lucru se va realiza prin:

- aprofundarea suplimentară a managementului cunoștințelor din perspectiva strategică în cadrul organizațional, sub umbrela căruia trebuie să includem și schimbarea mentalității manageriale spre pregătirea permanentă a personalului angajat, care reprezintă principalul activ organizațional cu ajutorul căruia se poate obține avantaj competitiv durabil;
- urmărirea cu rigurozitate a tuturor implicațiilor de la nivel organizațional și a modificărilor apărute ca urmare a propunerilor făcute, a implementării noii componente din arhitectura de business intelligence IRIS;
- aplicarea chestionarului de testare a maturității organizaționale și în cadrul celorlalte șapte sucursale regionale aparținând C.F.R.

S.A., compararea acestor rezultate și realizarea unor analize care vor fi trimise top managementului companiei, pentru a putea fi folosite ca îndrumător în scopul ierarhizării și prioritizării stabilirii bugetelor anuale alocate în funcție de carențele identificate în cadrul fiecărei sucursale regionale;

- aplicarea chestionarului după șase luni de la implementarea schimbărilor propuse Sucursalei Regionale CF Galați, pentru a putea observa, evoluțiile înregistrate la nivel organizațional, a schimbărilor survenite (dacă au fost realizate posturi noi, dacă structura organizatorică internă s-a modificat, dacă s-a îmbunătățit comunicarea și colaborarea în cadrul organizației dar și dacă s-au creat noi comunități de experți la care angajații să aibă acces cu ușurință), dacă managerii organizației au dobândit și atribuții cu privire la gestionarea eficientă a cunoștințelor, care efectiv sunt cele mai importante active pentru orice organizație, indiferent de sectorul de activitate.
- dezvoltarea capabilității de management a riscurilor în cadrul aplicației sistemului de Business Intelligence Minerva. În acest scop, o traiectorie de cercetare în cercetarea post-doctorală va implica valorificarea potențialului proceselor analitice ierarhice fuzzy (fuzzy-AHP) în modelarea riscurilor specifice industriei feroviare și proiectarea unor funcții de alertă a componentei Minerva la detectarea unor factori ce pot declanșa apariția riscurilor. Sistemul de evaluare a riscurilor va fi capabil să furnizeze rapoarte care le vor permite decidenților să elaboreze strategii de management a siguranței în transportul feroviar,

corelate cu modelul capabilității managementului cunoștințelor, prezentat în această teză de doctorat;

- explorarea în profunzime a relațiilor de cauzalitate dintre cele cinci domenii ale modelului capabilității managementului cunoștințelor și nivelurile de maturitate organizațională, la nivelul întregului sector de transporturi feroviare din România va reprezenta o altă direcție de cercetare, care se va focaliza pe analize statistice multivariate, precum analiza factorială sau analiza pe bază de clustere. Întrucât o astfel de abordare implică gestiunea unui volum foarte mare de date (big data), metodologia de cercetare adecvată unui asemenea demers va include proiectarea de algoritmi de data mining, având rolul de a realiza analize predictive în baza de cunoștințe a sistemului de Business Intelligence din sectorul feroviar românesc.

Considerând oportunitățile pe care sectorul feroviar din România le-ar putea fructifica în următorii ani, pe baza implementării Master Planului ce urmărește creșterea atractivității transportului pe calea ferată prin modernizarea rețelei feroviare naționale și prin dezvoltarea serviciilor feroviare, prin cercetările viitoare vom investiga posibile soluții de arhitecturi pentru dezvoltarea unei platforme analitice de cunoștințe, care va face posibilă automatizarea proceselor de management a cunoștințelor din acest sector și optimizarea traficului feroviar. Un exemplu de arhitectură ar putea fi reprezentat de o platformă software bazată pe Cloud Computing, care va permite automatizarea unor procese precum actualizarea în timp real a datelor din modelul capabilității managementului cunoștințelor aplicat în sistemul feroviar românesc, diseminarea cunoștințelor strategice către acei factori de

decizie din sistem care au nevoie de ele în anumite momente cheie ale implementării Master Planului pentru Transport 2016 – 2020.

Pentru repoziționarea serviciilor de transport feroviar din România, în contextul îmbunătățirii acestora prin prisma investițiilor masive prevăzute în Master Planul pentru Transport 2016 – 2020, considerăm că o atenție sporită va trebui să fie acordată alternativelor strategice de management a cunoștințelor din acest sector de activitate vital pentru economia românească.


XIII. Bibliografie Selectivă

1. Aileron, 2011, *Five steps to a strategic plan*, <http://www.forbes.com/sites/aileron/2011/10/25/five-steps-to-a-strategic-plan/#290b563b61af>
2. Alavi, M., & Leidner, D. E., 2001, *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly, 25(1), pag 107–136.
3. Alavi, M., Leidner, D. E., 2001, *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly, 25(1), pag 107 - 136.
4. Amayah, A. T., 2013, *Determinants of knowledge sharing in a public sector organization*. Journal of Knowledge Management, 17(3), pag 454–471.
5. Anklam, P., 2009, *Net Work: A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World, Making networks work at work and in the world*, <http://www.pattianklam.com/network.html>
6. Ansoff, I.; Mc. Donnel, E., 1990, *Implementing Strategic Management*, second Edition, Trentice Hall, New Jersey
7. Argote, L., Ingram, P., 2000, *Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms*. Organizational behavior and human decision processes, 82(1), pp.150-169.
8. Asif, M., de Vries, H. J., & Ahmad, N., 2013, *Knowledge creation through quality management*. Total Quality Management & Business Excellence, 24(5e6), pag 664-677.
9. Bailey, T., 2007, *The Experience of the Storyteller: Moving from the Personal to the Collective*, PhD Dissertation Fielding Graduate University,
10. Bailey, T., 2009, *Cultivating an Organizational Storytelling Culture*, <http://www.slideshare.net/whatidiscover/tell-us-your-story>,

11. Balfe, N., Sharples, S., Wilson, J., 2015, *Impact of automation: measurement of performance, workload and behaviour in a complex control environment*. Appl. Ergon. 47, pag 52-64.
12. Balfe, N., Wilson, J., Sharples, S., Clarke, T., 2010, *Development of design principles for automated systems in transport control*. Ergonomics 55 (1), pag 37-54
13. Barney, J., 1991, *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), pag 99–120.
14. Bartol, K. M., & Srivastava, A., 2002, *Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems*. Journal of Leadership and Organizational Studies, 9(1), pag 64–76
15. Baruch, Y., & Ramalho, N., 2006, *Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), pag 39–65.
16. Bassett-Jones, N., 2005, *The paradox of diversity management, creativity and innovation*. Creativity and innovation management, 14(2), pp.169-175.
17. Beasley, H., Boenish, J., Harden, D., 2002, *Continuity Management*, John Wiley and Sons
18. Benbasat, I., Dexter, A.S., Mantha, R.W., 1980, *Impact of organizational maturity on information system skill needs*. MIS quarterly.4(1):21-34
19. Benner, M.J., Tushman, M.L., 2003, *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. Academy of management review, 28(2), pp.238-256.
20. Biotechnology, N., 2010, *Competitive business intelligence gathering and analysis*, Nature Publishing Group
21. Black, J., & Boal, K., 1994, *Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage*. Strategic Management Journal, 15(Special Issue), pag 31–148.
22. Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., Lee, J.N., 2005, *Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate*. MIS quarterly, pp.87-111.
23. Bollinger, A.S., Smith, R.D., 2001, *Managing organizational knowledge as a strategic asset*. Journal of knowledge management, 5(1), pp.8-18.
24. Bontis, N. , Chua, W., 2000, *Intellectual capital and business performance in Malaysian industries*, Journal of Intellectual Capital, pag 85-100
25. Booker, C., 2004, *The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*, Continuum, New York,
26. Bos-Brouwers, H.E.J., 2010, *Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice*. Business Strategy and the Environment, 19(7), pag 417–435.
27. Bos-Brouwers, H.E.J., 2010, *Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice*. Business Strategy and the Environment, 19(7), pag 417–435.
28. Brătianu, C., 2015, *Organizational Knowledge Dynamics : Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation*, pag 157
29. Brown, J. S., Denning, S., Groh, K., Prusak, L., 2009, *How We Found Ourselves in the World of Storytelling, Storytelling Passport to the 21st Century*,

<http://www2.parc.com/ops/members/brown/storytelling/Intro4a-How-Larry&JSB.html> ,

30. Brown, M. M., Brudney, J. L., 2003, *Learning organizations in the public sector? A study of police agencies employing information and technology to advance knowledge*. Public Administration Review, 63(1), pag 30–43.
31. Brown, T., Katz, B. 2009, *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business
32. Bukowitz, W.R., Williams, R.L., 2000, *The knowledge management fieldbook*. Financial Times/Prentice Hall
33. Burnett, S., Illingworth, L., Webster, L., 2004, *Knowledge auditing and mapping: a pragmatic approach*. Knowledge and Process Management, 11(1), pp.25-37.
34. Burton, J.A., 1999, *Knowledge capitalism. Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press,
35. Butler, T., Feller, J., Pope, A., Emerson, B., Murphy, C., 2008, *Designing a core IT artefact for knowledgemanagement systems using participatory action research in a government and a non-government organisation*. The Journal of Strategic Information Systems, 17(4), pag 249–267.

		Curriculum Vitae
Informații personale		
Nume Prenume		Drăgan George Bogdan
Adresa		Str. Cluj Nr 5, Bl D3, Sc 1 Ap 11, Galați
Nr.Telefon		+40 0729098711
E-mail		dragangeorgebogdan@yahoo.com , dragangeorgebogdan@gmail.com
Naționalitate		Română
Țara		România
Data nașterii		02/09/1987
Sex		Masculin
Domeniu		Marketing Management

ocupațional de interes		
Experiență profesională în perioada		
31.08.2016 - prezent		Expert achiziții publice
05.01.2015 – 30.08.2016		Freelancer proiecte de Business Intelligence
20/07/2012 – 09.12.2014		Inspector Exploatare Trafic – sector feroaliaje
		SC Alfred H. Knight Romania
28/11/2011 – 6/01/2012		Practică de specialitate în domeniul Achizițiilor Publice
		SC. VEGA 93 Galați
Educație și formare în perioada		
01/10/2013 – Prezent		Studii Doctorale în Management
		Universitatea Valahia din Târgoviște, Facultatea de Științe Economice
01/07/2015 – 28/07/2015		Utilizare IBM-SPSS
		Universitatea Dunărea de Jos Galați, FEAA Galați
02/04/2012 – 27/04/2012		Expert Sănătate și Securitate în Muncă
		Fundația Română de Afaceri a Camerelor de Comerț și Industrie Galați
14/10/2011 – 14/11/2011		Expert Achiziții Publice
		Centru de Studii Europene – Social Trade, Galați
01/10/2009 – 20/07/2011		Economist - Diplomă Master – Specializarea Strategii și Politici Manageriale

		Universitatea Dunărea de Jos Galați, FEAA Galați			
		ISCED 5			
		Licențiat în economie - Diplomă Licență – Specializarea Management			
		Universitatea Dunărea de Jos Galați, FEAA Galați			
		ISCED 5			
01/03/2008- 20/07/2008		The European Foundation Certificate in Banking			
		Institutul Bancar Român			
05/11/2007- 10/03/2008		Certificat de Specializare, Programul Analiza Riscului în Activitatea de Creditare			
		Institutul Bancar Român			
15/02/2002- 15/07/2006		Tehnician Operator Tehnică de Calcul			
		Liceul Industrial Transporturi Căi Ferate Galați			
		ISCED 3			
Aptitudini și competențe personale					
Limbi străine cunoscute		Engleză			
		Ascultare	Citire	Conversație	Discurs
		C2	C2	C2	C2
		Franceză			
		Ascultare	Citire	Conversație	Discurs
		B1	B1	B1	B1
Competențe și abilități profesionale		Sunt un excelent comunicator care poate transmite cu ușurință atât verbal cât și scris ceea ce i se comunică. Dețin o un tip de gândire extreme de analitică cu veleități demonstrate în identificarea , examinarea , îmbunătățirea și eficientizarea proceselor de lucru complexe. Cu abilități în ceea ce privește utilizarea unei game variate de aplicații software pentru platforma Windows.			

	<p>Sunt un bun jucator de echipă ce demonstrează flexibilitate atunci când echipa o necesită pentru a se putea adapta unor medii sociale și culturale diverse, cu abilități de priorizare și eficientizare a muncii acestora cu scopul de a îndeplini obiectivele proiectului în care sunt implicat.</p> <p>Am capacitatea de a construi relații profesionale interpersonale cu deosebită ușurință.</p> <p>Capacitate de a deveni lider datorită abilității de a menține un climat productiv și de încredere reciprocă, care motivează, mobilizează și sprijină atât colegii cât și partenerii de afaceri astfel încât să se îndeplinească standarde înalte de performanță.</p> <p>Cu o viziune orientată spre rezultate, cu aptitudini organizatorice și cu o atenție sporită acordată detaliilor care pot face diferența.</p> <p>Spirit inovator în rezolvarea problemelor care poate genera soluții viabile pentru nelămuririle sau nemulțumirile clienților.</p>
Competențe și abilități personale	<p>Profesionist desăvârșit a cărui onestitate și integritate asigură o conduită de afaceri eficientă și relații optime cu partenerii.</p> <p>Foarte adaptabil mediului de lucru, cu o gândire pozitivă, deschis la idei noi.</p> <p>O persoană dedicată lucrului bine făcut, cu o etică profesională pe măsură, orientată spre finalizarea cu succes a sarcinilor atribuite.</p> <p>Sunt un bun colaborator, un angajat responsabil și care își asumă răspunderea pentru ceea ce face. Ofer și loialitate celor cu care lucrez în măsura în care cerințele sunt în limitele eticii de afaceri.</p> <p>Confident pe propriile cunoștințe și abilități, conștient de limitările proprii peste care trec ca să dovedesc că sunt capabil de lucruri excelente.</p> <p>Sunt o persoană entuziasă, cu o capacitate de cunoaștere și o dorință de învățare continuă, pentru ca asta presupune succes profesional atât individual cât și pentru organizația din care fac parte.</p>
Permis de conducere	
21.12.2006 - prezent	Categoria B

Autor al următoarelor lucrări științifice:

1. George Bogdan DRĂGAN (2015). CHANGING MENTALITY TOWARDS COMMON INTELLECTUAL CAPITAL, CHANGING THE NATIONAL RAILWAY INFRASTRUCTURE, Proceedings of the 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management and Innovation For Competitive Advantage", November 5th-6th, 2015, BUCHAREST, ROMANIA, pp. 563-571, <http://conferinta.management.ase.ro/archives/2015/pdf/61.pdf>
2. George Bogdan DRĂGAN (2015). BUILDING A COMPETITIVE BUSINESS INTELLIGENCE ARCHITECTURE THAT CAN FOSTER PERFORMANCE IN THE ROMANIAN NATIONAL RAILWAY COMPANY, International Conference "Risk in Contemporary Economy" ISSN-L 2067-0532 ISSN online 2344-5386 XVIth Edition, 2015, Galati, Romania, pp. 169-176, <http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2015/Management-Marketing/GeorgeBogdan.pdf>
3. George Bogdan DRĂGAN (2013). THE COMPETITIVE PROFILE OF THE NATIONAL RAILWAY COMPANY FROM THE PERSPECTIVE USE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, International Conference "Risk in Contemporary Economy", ISSN online 2344-5386 ISSN print 2067-0532, XIVth Edition, 2013, Galati, Romania, pp. 254-260, http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2013/papers/Dragan_Bogdan.pdf
4. George Bogdan DRĂGAN (2014). OPTIMAL INDUSTRIAL ORGANISATION AS KNOWLEDGE MANAGEMENT CHALLENGE ON THE RAILWAY SECTOR, Conferința Științifică Internațională Espaces Europeens , Târgoviște, 17 – 18 Octombrie, Valahian Journal of Economic Studies, Volume 5(19), Issue 4, 2014, pp. 29-40, ISSN: 20679440, <http://www.vjes.eu/images/2014/issue4/04.vjes%20vol.%205%2019%20issue%204%202014%20george%20bogdan%20dragan.pdf>
5. George Bogdan DRĂGAN (2016). SRCF CFR GALATI SUSTAINABLE KNOWLEDGE CAPABILITY THROUGH BUSINESS INTELLIGENCE DESIGN, International Conference "Risk in Contemporary Economy" ISSN-L 20670532 ISSN online 23445386 XVIIth Edition, 2016, Galati, Romania, pp. 576-581, <http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2016/GeorgeDragan.pdf>
6. Mecanisme de coordonare si administrare in organizatiile hibride
7. Reducerea riscurilor aprovizionării prin proceduri automate de avertizare la S.N.C.F ”CFR” S.A
8. Rolul culturii centrate pe client in adaptarea strategica in sectorul serviciilor
9. Strategii de reconfigurare a procesului decizional

Keywords: organizational maturity, organizational capability, industrial organization, expertise, strategic behavior, intellectual capital, strategic management of knowledge.

Summary

I. Motivation, timeliness and relevance of research

II. Current state of knowledge

III. Thesis structure

IV. PhD thesis summary

V. Conceptual framework

VI. Epistemological framework

VII. Methodological framework

VIII. Organizational peculiarities of the analyzed organization

IX. Analyzing the five capability areas that characterize organizational maturity

X. Proposals for development

XI. Conclusions

XII. Limitations of research

XIII. Future research directions

XIV. Selective Bibliography

I. Motivation, timeliness and relevance of research

The motivation for choosing this research theme is justified on the one hand that knowledge management knows a bigger appreciation and recognition amongst Romanian companies, even the public ones recognize the importance of utilizing such management, which determines the need to increase the number of specialists in strategic management of knowledge, on the other hand the environment being tumultuous and very complex, which is in an upward trend in terms of the needs of end consumers, that managers face increasingly often, which leads to the need to develop managerial expertise in terms of adoption of knowledge management on all levels of the company through emerging organizational reconfiguration congruent with this requirement.

Timeliness and appropriateness of the research topic of this thesis analyzes and clarifies the issues in this area and argues the multitude pursues investigated simultaneously as practical use for the scientific endeavor and the applicability of the results. Thus, we have defined the main objectives and derivatives of this scientific approach aimed at identifying changes in methodological approach and applied one in order to finalize adapting behavior and strategic orientation of the organization from the case study in the Romanian railway transport competitive environment.

Research purpose of this paper is to identify precursors to exploit organizational knowledge management strategies.

Doctoral Research Objectives

The overall objective of the doctoral research is the development of conceptual approaches regarding the added value of knowledge management and emphasize the vital role of this type of strategic management, to provide competitive advantage in the Romanian railway sector for the case study for the organization of the Regional Branch namely CF Galati.

The objective of the research is primarily derived underlining the importance of the role of strategic partnerships for knowledge transfer and sharing of inter and intra organizations and to adapt to the competitive environment in the Romanian railway transport.

Derived secondary objective of the research is to assess the scale of implementation at organizational knowledge management tools, assessing organizational maturity of individuals.

II. Current state of knowledge

For this important stage of our approach to research was necessary a thoroughly documentation, which involved studying the main scientific papers as the importance of the subject discussed, which were previously written to the organization of industrial, strategic management, knowledge management and last all a new area with higher namely the competitive intelligence and business intelligence architectures.

A signifying part of the literature is oriented to analyze the effects of restructuring and liberalization regarding important European rail sector, but whose results are not very explicit. It is extremely important to use a panel of information as developed and updated, which should cover the most recent period of existence of the railway companies of European countries, but must be kept in mind that many of these liberalization measures and restructuring

have It occurred as a result of the global economic crisis which started in 2008.

The need to focus on knowledge management as Nonaka and Takeuchi pointed out in the statement: "In an economy where the only certainty is uncertainty, a reliable source of competitive advantage is knowledge. Successful companies are those organizations that consistently create new knowledge, disseminate it widely throughout the organization and transforms quickly into new technologies and products. "

The importance was stressed by many researchers in the field of management. Peter Drucker said: "Knowledge is not just another resource such as labor or financial capital but is the only major resource today." Toffler subscribed to the view of Peter Drucker by proclaiming the following aspect: "Knowledge is power source the highest quality and is the key to holding power in the future." Quinn shares a similar view stating that "economic power and the produce of modern organizations are now more in his intellectual capabilities and resources than the traditional tangible". Davenport has defined knowledge as "a liquid mixture of experience, values, contextual information and expertise, which provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information."

The paradox lies in knowledge management in trying to manage something that cannot be managed.

III. Thesis structure

Chapter 1 "The current state of knowledge" is theoretical, making a passage through the concepts of strategic management, industrial organization, knowledge management with all features his memory

organizational structure and reconfiguring organizational and not least the concept of change management.

The central axis of this chapter is the multitude of notions and concepts for knowledge management that has become an important factor in the current context of strategic differentiation among competitors in the Romanian railway transport.

In this chapter we realize a comparative analysis and select the most relevant theories and models that will serve to create a new content, which support the importance and topicality of research and the research hypotheses formulation and use of models used in this paper.

Thanks to the context of the competitive environment is increasingly dynamic, it took a pass from theoretical economic models to the global nature of the economy based on networks that allow the generation, sharing and access to knowledge between organizations.

Following the identification of these gaps between organizational objectives and interests of the competitive environment, it is necessary to identify solutions that will balance between the two parties by creating strategic alliances, partnerships leading to added value for both parties.

In the second chapter "The conceptual, methodological and epistemological research" we have identified and established concepts we work in this thesis, what methods we use and epistemology course work.

The conceptual framework calls for a comparative analysis and select the most relevant theoretical concepts and methodological will serve to create a new content, which combined will represent as faithfully importance and topicality of research and formulation research hypotheses and use of models used in this test.

The methodological framework of this research involves a process by which we identify, select, evaluate and apply the most relevant tools and methods in order to achieve the objectives of thesis research and be as suitable to be applied in the context of competitive rail Romanian.

Epistemological framework defines research approach discussed in this thesis and aims in pointing out own contribution to the enrichment of the knowledge area investigated by an approach of complementarity between positivism and constructivism. In this sense we followed the diversity of opinions in literature through comparative analysis of preliminary conclusions explanatory in strategic behavior of the CF Regional Branch Galați in the competitive environment of the Romanian railway sector.

Research hypotheses are those that allow obtaining answers for thematic scientific proposed for research established by the overall objective - development of conceptual approaches regarding the added value of knowledge management and emphasize the vital role of this type of strategic management, namely to provide competitive advantage Romanian railway sector within the Regional Branch CF Galați, so we decided to prominence as a diverse set of methods and techniques for measuring the performances in order to certify or dismantle its efficacy in CF Regional Branch Galați.

The research hypotheses are proposed solutions involves two parts:

- Hierarchy of organizational maturity levels of capability areas identified will remain the same as it was thought in the conceptual model.
- Decision-sided and subjective strategic management in terms of proactive capacititatea Regional Branch Galați CF by addressing those areas of capability that are enhancers and reach organizational change management institution.

The third chapter "Organizational features for the Branch Regional CF Galati" is the starting point for determining the specific context in which the research work for which we have identified and developed hypotheses that are highly specific to this competitive business environment, is assessed potential organizational employees through matrix maturity that leads to generating a set of management practices used to develop strategies for knowledge management practices that should be the main feature portability within the industry in order to contribute to the reconfiguration of the competitive space.

The fourth chapter "Proposals" includes personal contributions: the proposal of creating a new application in the architecture business intelligence IRIS exists in the CFR. S.A. and continuously update determinant context to support the proposed solution.

"Feed-back questionnaire testing the maturity of organizational" contains analysis and interpretation of research results of applying the model of the maturity matrix on the 5 areas of capability, a co relational study on influence the criteria for segmentation of respondents on areas of capability and not least the validation or invalidation of the proposed hypotheses for research.

Chapter Five "Limitations of the research" summarizes methodological limitations, logistical and mentality as well as potential barriers that might arise if you decide to apply any change in this organization.

Chapter Six

Chapter seven "Future research directions" sums up the intentions of this research continue and any limitations on future research.

Chapter Eight "Conclusions" summarizes all the comments that came after analyzing the application of the model matrix maturity and co relational study. Also in this chapter we highlight the personal contributions to this thesis research.

IV. PhD thesis summary

Introduction

Motivation, timeliness and relevance of research

1. Actual knowledge stage

1.1 Strategic Management

1.2 Knowledge Management

1.2.1 Anchoring knowledge in organizational sphere

1.2.2 Types and dimensions of knowledge

1.2.3 Knowledge Management

1.2.4 Knowledge Management Basics

1.2.5 The evolution of knowledge management

1.2.6 The implications of knowledge management in organizations

1.2.7 Knowledge management in the public sector

1.2.8 knowledge management tools and techniques

1.2.9 Theoretical models of knowledge management

1.2.10 differentiation model productivity through the use of knowledge sharing

1.2.11 influences knowledge management on organizational performance

1.2.12 Knowledge Management Capability

1.2.13 Organizational memory

1.3 Intellectual capital characteristics

- 1.3.1 Creating Knowledge heritage
- 1.3.2 Quantitative means versus qualitative measurement means
- 1.3.3 Competence and devotion, the premises of actual knowledge
- 1.3.4 Optimizing intellectual capital
- 1.4 The structural organization of companies
- 2. The conceptual, methodological and epistemological research
 - 2.1 General Features
 - 2.2 Conceptual Framework
 - 2.3 Methodological Framework
 - 2.3.1 Research Methodology
 - 2.3.2 Internal Audit
 - 2.3.3 Maturity matrix
 - 2.3.4 L.E.Scanning method
 - 2.3.5 Developing and adapting the questionnaire
 - 2.3.6 Structure of the questionnaire
 - 2.4 The epistemological framework
- 3. Organizational peculiarities for REGIONAL BRANCH C. F. GALAȚI
 - 3.1 General situation for Regional Branch Galati C.F
 - 3.2 Current business intelligence architecture a precursor of performance
 - 3.3 Reconfiguring adapting organizational business intelligence architecture
 - 3.4 Adapting the architecture business intelligence to the dynamics of the environment
 - 3.5 Mapping for an intelligence architecture
 - 3.6 Procedural model for validating a business intelligence architecture
 - 3.7 Vulnerabilities in designing architecture for business intelligence

3.8	Changing managerial mentality towards creating a strong organizational memory
3.9	Reconfiguring adapting organizational quality management system to environmental dynamics
3.10	Restructuring the organizational performance management by adapting to dynamic business environment
4.	Feed-back questionnaire test of organizational maturity
4.1	Analysis of factors affecting organizational change
4.2	Capability Zone 1: Leadership and Strategy
4.3	Capability Zone 2: Networks and Communities of Practice
4.4	Capability Zone 3: Experiential learning
4.5	Capability Zone 4: Knowledge Base
4.6	Capability Zone 5: Culture
4.7	Co relational study on the influence of respondents segmentation criteria on areas of capability
5.	Limitations of research
6.	Proposals
6.1	Proposal to create a new program within the existing business intelligence architecture
6.2	Updating determinant context in order to support the proposed solution
7.	Future research directions
8.	Conclusions
	Bibliography
	List of figures
	List of tables
	List of Charts

Annexes

Appendix 1. Survey

Annex 2

Annex 3

Annex 4

Annex 5

Annex 6

V. Conceptual Framework

The conceptual framework used to make a comparative and help selecting the most relevant theories that will serve later to define new concepts or adapt existing ones in an innovative way, these are condensed so as to highlight as much novelty and the importance of the proposed theme and support the formulation of hypotheses that we want to confirm.

The central concept of research is organizational maturity, it is the component that allows the organization to achieve stability, prosperity and obtaining a lasting competitive advantage detrimental to its competitors, and realize that by standardizing the implementation of knowledge, skills and appropriate methods and techniques of management .

Maturity organization skills and knowledge that describes the organization's human resources and their ability to apply these skills to their work performance. In other words, organizational maturity introduce special skills and express the relationship between these skills and some variables such as job satisfaction, leadership styles, etc. efficiency and productivity, and

ultimately provide better strategies and methods to satisfied the needs of the organization.

Another important concept that has a special ability is represented by organizational capability and capacity of an organization to manage people and resources to achieve competitive advantage.

The classic analysis of the concepts of industrial organization the best in the railway sector and the strategic behavior of organizations through the use of knowledge management, should be correlated with the motivation for choosing this research theme, in that we see strategic behavior of knowledge management is seeing appreciation and recognition of the increasingly pronounced in the local business environment, which causes a necessity more prominent appearance of more and more specialists in strategic management of knowledge.

Industrial organization involves giving equal importance to stability-oriented organizational desires and even to change. Stability and confidence must be feeling crept within the organization as employees working must be protected imminent or even the threat idea of layoffs, on the other hand it should be considered as organizational structure to have a character adaptable with increased flexibility the dynamism of the rail sector, but also internal changes that occur with increasing frequency.

It is increasingly highlighted the idea that should be assigned equal importance and attention to deductive and inductive research in order to acquire the more easily since a sustainable competitive advantage in the Romanian railway sector.

So we can define a strategic organizational behavior must always seek the most effective solutions to correlate competitive advantage when using

company-owned resources and situations predictable competitive environment of Romanian railway sector. Position defining a company is on the one hand, a plurality of behaviors strategic tracking of prescribed tracks guided by strategic thinking capacity anticipation of the main competitors of the railway sector, thought that must be a mobilization optimal strategic resources the company has access. There are also directions for different pattern for Regional Branch CF Galati must be guided by a plurality of strategic behavior you must consider both internal factors themselves but must also take into consideration and pay attention to external factors specific industry transport, then the Romanian railway sector, factors related to national economic specifics and those dependent on EU membership and the specific strategic and geo existence of a joint inter modal transport.

Traditional management practices are often focused on physical assets, such as inventory and equipment. Management of intangible assets such as knowledge requires a different approach: the existence of a specific set of tools aimed at harnessing and maximizing the use and sharing of knowledge

Knowledge management is usually described as a strategic effort that allows organizational learning or lead to a common context. Under this classification there may be several activities that involve knowledge. Organizational learning, intellectual capital and human capital management are often attributed to knowledge management terminology.

Data management and information and the existence of scientific libraries are considered complementary activities to the management of knowledge, they should not be considered as knowledge management.

Strategic management of knowledge within the organization analyzed must have a much broader and include human and social connections and contexts. Strategic management of knowledge must be actually a systematic approach that will lead to the production, exchange and use of knowledge to assist organizational learning, resistance to change and not least the performance by gaining competitive advantage in the railway sector Romanian.

All the above cannot be achieved without a proper organizational communication processes. Organizational communication enables the exchange of messages between individuals of the organization, making possible the emergence of the agreement and disagreement, and imposing manifestation of power, negotiation and consensus, with the ultimate goal of achieving individual objectives and joint organization to which they belong. The biggest problem of organizational communication is not whether managers engage in this process, but the way they communicate well, unsatisfactory or insufficient.

For knowledge management to have the desired effectiveness requires that the organization considered having an organizational culture with strong foundation for this field of interest. This culture is composed of all the values, norms, symbols through which one adheres, which it internalizes and report to their behavior as a member of that organization.

The organizational culture should provide support and incentives also need to encourage activities related to the use of knowledge by creating an enabling environment for the exchange, with easy accessibility, because knowledge is retained collectively and must therefore supported the conduct pro active search and impart knowledge.

How organizational culture influences organizational knowledge are seen to be the personal possession of individuals or as an asset of the organization, and that in that makes sharing their organizational level. Companies must favor the right organizational culture and that since they have to obtain a great success using that as leverage our knowledge.

VI. Methodological framework

Defining epistemological paradigm is seen as problematic in terms of social and human sciences so that a group of methods of research: exploratory, descriptive and experimental supported.

Exploratory methods relate to identifying and developing the basic idea of leaving our research: survey - interview, group discussions, questionnaires; data analysis - content, thematic; case studies.

Descriptive methods refer to methods of observation, data analysis, descriptive statistics, case studies, these cumulative give a complete image of the situation investigated.

The experimental method is used mainly when we want to contribute to the knowledge base in the economic field, which is an adaptation of the classic areas in the light of its nature interdisciplinary research requires contextual approach economic phenomena.

Being a scientific approach with an interdisciplinary approach is needed to align ourselves with economics and it is desirable that in our research to have a mix of methods: quantitative - statistical tests non parametric analysis of alternatives, logistic regression, discriminator analysis ;

and qualitative methods - surveys, case studies, participant observation, research and action.

Research on the behavior of the organization as a Regional Branch Galati CF and users of knowledge with strategic potential in the competitive environment of the Romanian railway sector:

1. The fundamental economic research focused on identifying major trends in the use of theoretical knowledge management strategic in Romanian railway sector in order to harness the knowledge level Galati CF Regional Branch employees to obtain sustainable competitive advantage in transport by rail.

2. Applied Economic Research is oriented to assess the responsiveness of the organization actors Regional Branch Galati CF spaces competitive dynamics of the Romanian railway sector through the establishment of strategic behavior patterns that have the character of predictability on the competitive environment by improving design management capabilities mechanisms of strategic organizational knowledge management are generating sustainable competitive advantage. We need to align strategic thinking that undergoes more frequent, who supported the shift from the use of theoretical models of economic systems classic models global economy based wall requiring strategic positioning with a strong forecasting future trends in terms of holding and control of strategic knowledge generating sustainable competitive advantage in the Romanian railway transport sector. To identify the most appropriate management and generating new strategic insights into the rail sector Romanian, we considered necessary to use contrasts empirical basis for argumentation and formulation of research

hypotheses in rail transport, both for assessing trends and especially for testing and recovery suggested solutions.

The main methodological approaches used in this thesis are summarized in the following. To use the first tools of verification of the proposed hypotheses need first to demonstrate the extent to which we have the comparability and similarities between the forestry sector in the region of British Columbia and Regional Branch CF Galati, to be able to apply user self diagnosis via the two elements of it: the capability and knowledge management maturity matrix.

Matrix maturity provides a brief description of the four levels of organizational maturity different (basic stages, improved and advanced), related to the five areas of design capability knowledge management (leadership and strategy, culture, networks and communities, experiential learning and base knowledge). This can be used by organizations to understand where to start and what areas should focus to increase their knowledge management capacity. It is also a useful document for review before completing interactive self assessment.

Through research method L.E.Scanning we address and we will interpret the information and use it to create a well-argued vision of the economic environment of the Romanian railway sector and on its evolution in the short or medium term.

Generically, the goal of the VAS-IC is to enable the organization to act quickly at the right time, with maximum efficiency and minimal resources, whose aim is to contribute to achieving a sustainable competitiveness. VAS-IC (intelligence strategic foresight - collective intelligence) is a collective process and proactively, using relevant information on the dynamic

environment in order to create opportunities for business to innovate, to adapt to the changing environment, to avoid unpleasant strategic surprises, reduce risk and uncertainty in general.

Obtaining data analysis was done by administering the questionnaire survey on a sample of 120 people of which 101 responded, selected from the employees on several hierarchical levels belonging Regional Branch Railway Galati. The population studied is represented by employees of Regional Branch CF Galati with over 18 years within the survey was composed of the following units: Regional CF Galați - central apparatus with technical divisions, passenger, cargo, polling lines, installation, regulators the movement, districts operating and control bodies.

VII. Epistemological framework

The research discussed in this thesis aims evindețierea own contribution to the enrichment of the knowledge area investigated by an approach through the complementarity between positivism and constructivism. In this regard, we followed the diversity of opinions in literature through comparative analysis of preliminary conclusions explanatory in strategic behavior of the CF Regional Branch Galati in the competitive environment of the Romanian railway sector. Romanian competitive environment anchoring in reality is through comparative analysis of the results of applying models and tools dedicated to investigating and contributed with their reflections aimed at establishing issues, assumptions and research methodology.

Strategic behavior of Regional Branch CF Galati in the competitive environment of the railway sector Romanian fall in a competitive environment

extremely dynamic, we face unfortunately still minimizing the importance of implementing the classical models that adapt organizational strategies to dynamic competitive environment, therefore we suggest to be a great need for developing new scientific and methodological approaches.

The substantial differences in performance between the competitors are the result of different interpretations of the relevant factors on how strategic positioning within the industry. An obvious weakness also occurs in reaction without adjusting the organization's strategic behavior changes that have a predictable, controllable or uncontrollable coming from the environment. Solutions for improving this strategic behavior considered "suboptimal" due to deficiencies enormous, is a topic of extreme relevance and need for a scientific approach that adds knowledge, especially through awareness errors strategic positioning and the goal, formulate strategic recommendations recovery of this gap.

In order to successfully cope with the demands of increasingly high coming from the competitive environment, management of the organization should review constantly the resources of the company and identify those capabilities that can have a major impact if they align with organizational strategies in order to increase the predictability of patterns of strategic behavior.

The dynamism existing within strategic behavior, as well as studies on the evolution of the competitive environment also assume the existence of desiderate to ensure performance management in organizations:

- Identifying the resources that turn over in a relevant organization, redefining the core competencies and management's ability to allocate resources so as to support organizational strategic behavior;

- Analysis of organizational behavior to adapt to dynamic spaces competitive global, regional, and local and corporate strategies through complex organizational structures;

- Revaluation organization strategies tailored environment dynamics and influenced by

New factors influence the reverberations on organizational performance;

- The importance of a balanced competition and the manifestation of its interagency Romanian market in the railway sector;

- Profound changes in the cycle of value creation organizational and reconsideration of the value created for the consumer;

- Recognizing the fundamental role of organizational culture in the management of inter-organizational partnerships, aimed at attracting creative expertise exchanges, with the aim of organizational climate modeling new organizational configurations by creating models of strategic behavior performance in the competitive environment;

- Reconsidering the role of strategic communication within and outside the firm, building trust, creating reputation in symbolic relationship management in order to support organizational growth and cope with an increasingly dynamic future;

- Planning for strategic behavior patterns, adapted to the competitive environment, the territorial tailored solutions to create relevant results and to support organizational identity.

VIII. Organizational features for the Regional Branch C.F Galati

Amid economic activities are in constant change it is not without interest to consider alongside research deductive and inductive that to cope with the changes.

Restructuring European railway industry and not only started very shy. In Romania the restructuring process started in 1998 when the National Railway Company level there has been important changes. It was split into three companies, who wanted autonomous as existence namely Transport Company Freight Company Passenger Transport and not least the company of Infrastructure which includes the subject of our study Case Regional Branch CF Galati. As a result of this important step, the central leadership has opted for substitution according to geographical location management in a multi regional structure, defined by the major lines and the most profitable trade routes to the financial interest of the company.

In the current business scenario that is based on strong competition, organizations need to define better what they are capable of producing so it can boost this knowledge to gain a considerable competitive advantage. In this era of knowledge, organizations can create and sustain competitive advantage by initiating appropriate knowledge management processes own.

The speed with which changes occur in the market has led organizations allotted time, gain experience and acquire knowledge, to diminish considerably. Fierce competition in the market has forced organizations to reduce costs. One of the most used methods is the workforce reduction, which led to retirements and increasing mobility of working capital, resulting in a loss of organizational knowledge.

Organizations can put that leverage technology to exploit data from business environment will realize the benefits of creating a competitive advantage for itself. Competitive advantage may be represented by identifying trends, patterns and relationships hidden unusual market players. Recent emphasis placed on knowledge management resulting from the need for organizations to manage resources more efficiently in a highly competitive global economy.

Romanian Railways also have the experience and professionalism of those working in this field. With a long history of over 147 years (the first railroad in Romania August 26, 1869), and a key factor in industrial and technical progress.

National Society of Romanian Railways was reorganized in 1998 by H.G no. 581, calling themselves still CFR, limited liability company, headquartered in Bucharest, thereby creating the necessary legal separation institutional business of operating and maintaining the railway infrastructure for the operation of the rail services, while respecting economic criteria in line with EU directives (440/91) for the railway, which had the following purposes:

- Separating the operation and maintenance of public railway infrastructure by operating activities of railway services;
- Equitable and non-discriminatory railway undertakings on railway infrastructure, hitherto S.N.C.F.R have absolute monopoly on rail transport market;
- Liberalization of rail freight tariffs;
- Creating the conditions for access of private capital in rail transport;

- Romanian railway system readiness for participation in the European transport market.

The amounts allocated from the state budget be used only to cover investment repairs, modernization, development of public railway infrastructure and other investments needed for the projects of national importance ensuring integration into the European transport system.

Although the National Company of Railways CFR SA concluded the financial year 2015 profit, it turns out to be somewhat inadequate for future needs, due to lower revenues from fee for use of rail infrastructure to cope with the competition of road, sea and air as well and other categories of income, at the same time significantly increase operating costs.

Given the economic situation of the company, systematic reduction in income as a result of developments negativity transport market in general and thus the rail transport market in order to reduce losses from operations, CFR SA has proposed measures and objectives of restructuring and reorganization activity to carry out in addition to economic impacts and adaptation and optimization of functional structures and control the actual volume of work performed.

Managerial relevance of this thesis research is to identify vulnerabilities found in business practice of public sector institutions of rail transport as is the case Regional Branch CF. Galati, vulnerabilities due to more and more and frequent changes as a result of theoretical and methodological adequacy corpus conditions and business needs to adapt it to national and international context.

Considering that at least reasonable temporal dissonance between theoretical and managerial relevance, research thesis must capture and

identification of priority issues to address in practice the institutional management of the Regional Branch CF Galati.

IX. Analyzing the five capability areas that characterize organizational maturity

The capability zone 1: Leadership and strategy.

Strong leadership and a strong set of strategies are critical to success. The transition from working with the estimated average tangible assets to focus on mobilizing knowledge to cope with complexity and change requires a change in the company's prospects and its values, as well as the tools and practices used. In other words, this is an initiative to change that requires vision, direction and power to be turned on.

The capability zone 2: Networks and Communities of Practice

Networks and communities can increase mobility and exchange of knowledge between the "silos" (separate units within the company and between organizations). Organizations should strive to boost membership in networks and encourage their staff to become part of the groups' scope of knowledge without borders "who can share their experiences and ideas in order to generate new knowledge.

The capability zone 3: Experiential learning

Capable organizations recognize that ad hoc or experiential learning is key to sustaining innovation and continuous improvement. If an organization provides almost all the attention has to do things as they always did, it is unlikely that will identify innovations and enhancements that increase performnța company.

Experiential learning is based on the existing formal education programs. Trainers have realized that it is difficult to transfer learning from classroom study processes at work. Much of the reason is that at least 70% of workplace learning is informal - not ad hoc and facilitated by the company.

The capability zone 4: Knowledge Base

Some active knowledge have the ability to be captured and stored. These tend to be explicit assets relatively stable, for example documents with company policies. However systems and technologies required to capture, share and use knowledge should not be limited to documents. Organizations should also consider ways to share elements of tacit knowledge - eg lessons learned or specific expertise.

Knowledge bases frequently used often are composed of stories, photos, videos and contact information on recent innovations occurring. With new informational Web 2.0 technology such as wikis, social networks and blogs, there is a great potential to improve knowledge sharing and knowledge management improvement adaptation. For this we have the capability following questionnaire, which will be introduced in the form of variables.

The capability zone 5: Culture

A widely used definition of culture describes as complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society. Although this definition is not specific organizations, all of which were important aspects of organizational culture studies.

In many ways culture is the result of adopting practices presented in other areas of capability. But it is also a critical success factor, and problems or challenges on culture will always have an impact on the effectiveness of

other initiatives. So where is the leadership that provides the "spark" that maintain organizational culture is "lit fires." It is very difficult to try to change the culture of an organization directly. However, thinking and acting in a way that values knowledge, and are recognized the benefits obtained by the organization to use knowledge, organizational cultures can change.

X. Proposals

As a result, we propose that a new component, namely Minerva, should be added to the already existing Business Intelligence architecture. The main function of this new component is to capture outside knowledge that is relevant not only to the users of the other components of the IRIS infrastructure but also to users who have not been included in existing thinking. To filter this knowledge, to store and manage it properly, to share it with all stakeholders interested in this knowledge and to bring added value to all employees of CFR SA and implicitly to public transport on the railway infrastructure.

Based on the guidance of decision support to collect, select and create intellectual capital, unexpected possibilities will be explored in the CF Galati Regional Branch, from which we expect, through the implementation of the new Minerva program, to create the long-awaited anticipatory capacity. Defining the source community that has an extremely important role, that of early warning and on which the feedback tools will be directed. Highlighting the relationship between the central authorities, which have the role of setting policies leading to a logistic sustainability agreement within the Romanian railway sector and the capacity of the regional branch of galati to be aware of the vulnerability of the context in which they operate the railway transport;

Constructing source communities with a strategic role, due to the unimpeded access to strategic information that is a precursor of cost reduction, on its own initiative or as a result of access to the grievances coming from the Romanian railway sector in order to find a solution that would satisfy all The world. Adaptation of the quality management system already in place in an organization is a strategic decision from the organization. Redesigning and implementing new changes to the structure of business intelligence architecture also involves adapting the quality management system strongly influenced by different obstacles, specific objectives, the services it provides, the processes used to create those services and, last but not least, the size and structure of the organization . The main standards that focus on new changes to the quality management system are ISO 9001 and ISO 9004. The use of performance management systems to implement the organizational reconfiguration strategy is seen as an important part of the strategic process. Performance management is seen as an integrative key mechanism linking individual goals and responsibilities to the new objectives of the CF Galati Regional Branch, and integrates major interventions - evaluation, reward, training and development - thus facilitating strategic integration. Performance management is known to be an important engine for determining the organization's valuable results so that after redesigning the business intelligence architecture by adding the new component, managers must ensure that the remaining jobs remain those employees who are fit for the job Respectively, loyal to the organization's interests and responsible in what they do.

As a result, we propose that a new component, namely Minerva, should be added to the already existing Business Intelligence architecture.

The main function of this new component is to capture the relevant knowledge from the outside and the inside of the organization, knowledge as a strategic facilitator of managerial decisions, but will also serve users who have not been included in existing thinking, all of which lead to the development and consolidation An organizational memory that will ensure a sustainable future for the organization. The activities through which the new component will prove useful and efficient are: researching the informational environment, analyzing, filtering and selecting important information of the organization's activity and transforming them into knowledge relevant to it, filtering them and categorizing them on important levels, storing and managing Their efficiency and, last but not least, the facilitation of access for all those interested in obtaining this knowledge and directing the necessary knowledge to the end users in the departments that need them, all these processes eventually contribute to gaining added value for all employees of CFR . And of which belong the CF Galati Regional Branch, implicit for the Romanian railway transport sector, the expertise acquired by them transforming into a sustainable competitive advantage for the organization.

XI.Conclusions

In the current context, the use of non-tangible resources has become a decisive factor with very large effects on the achievement of organizational objectives that support the survival of the organization by identifying, estimating and managing organizational memory with the potential to generate a sustainable competitive advantage in the Romanian railway transport sector. The advantage of developing and strengthening organizational memory is by providing valuable data to financial professionals and potential investors when

they want very safe alternatives for their investment. In the new strategic context, managerial thinking must be geared toward seeing the organization as a conglomerate of knowledge and the flow between them. Financial flows are a result of the use of knowledge flows, knowledge flows ahead of profits. There is not yet significant, significant progress in the work of organizations to adapt their structures around this important advantage, nor in the attempt to evaluate organizational memory. In the future, organizations will have to cope with more and more varied requirements from end-users, they can create and sustain competitive advantage by initiating appropriate knowledge management processes. Increasing competition has forced organizations to cut costs. One of the most useful methods is to reduce workforce, leading to early retirement and increasing labor mobility, resulting in a loss of organizational knowledge. The need for successful implementation of an adapted system of business intelligence is due to the fact that the Romanian rail transport services have to go up to those of the European Union countries and therefore have to be harmonized with its requirements from the point of view Legislative, institutional, procedural and, last but not least, technical. A business intelligence architecture allows the user to simultaneously access data streams to meet the most demanding reporting and analysis requirements. An important step in the proper setting of a business intelligence architecture is to identify possible sources of information that will lead to meeting the urgent needs of organizational actors and, last but not least, to achieving strategic objectives. Managing a business intelligence architecture must be part of an efficient manager's day-to-day activities and requires an extremely structured vision to

ensure that the outcome is relevant and will lead to value creation for that organization, a reputation for excellence and Not least in the realization of goods and services that meet the most demanding needs and requirements of end-users.

There is a growing need to adapt firms' capacity and speed to a dynamic and competitive business environment by adopting changes required by the requirements of the knowledge economy. Organizational managers must be able to identify and define those key competences as well as resources with the potential to generate a competitive advantage by carrying out analyzes based on the reconfiguration of internal processes supported by increasing the role of knowledge management in changing the mentality of assigning strategic resources so The organization to adapt the dynamics of the competitive environment as easily as possible. The organization's management must be able to anticipate the potential of business-related factors of influence, increasingly dynamic factors, in order to re-evaluate the strategic behavior of adaptation in different markets. At a managerial level, a thorough analysis of the organization's strategic adaptation behavior at global, regional, local levels of competition needs to be carried out. This analysis should highlight the management of the organization's need for flexible adaptation of firm strategies by rethinking and adapting the organizational structure. Managers' decisions should also include prioritization of strategic variants based on new combinations of influence factors: technological, commercial, locational and managerial, influencing managerial performance.

XII. Limitations for the research

Although the present scientific approach has a number of merits and contributions to the enrichment of general knowledge in the field of industrial organization through the use of knowledge management in the Romanian railway sector, it has a number of limits, but, corroborated with the results of the empirical study, Offers the possibility to investigate new research directions in the future. The empirical research we conducted on the basis of the questionnaire has a series of limits determined primarily by the application of a formalized questionnaire. This formalization of the questionnaire, through the existence of questions with predefined answers related to the maturity matrix capability areas, is required by statistical data processing with the SPSS software to test the correlations between the conceptual model variables. The low sample (101 respondents) can be approached in future research through QCA; The main advantage of this research method is that it manages to harmoniously combine quantitative and qualitative analyzes with the idea that a combination of antecedent conditions generates a result. Another limit is determined by the incapacity of all respondents to objectively evaluate the variants of predefined response and to choose a real response from the CF Galati Regional Branch. Multidimensional scaling (MDS) is the appropriate way to eliminate this limit as it allows exploring how respondents understand the meaning of the questions in the questionnaire. This study was carried out in the local regional context, so that the results could be generalized, it is necessary to apply the organizational maturity testing questionnaire in the first phase and to the other seven regional branches of the C.F.R. SA, through which the overall picture of the existing situation at

national level can be obtained, and then applied to the railway companies in the EU countries in order to be able to make a comparative analysis in order to harmonize Rail transport services in Europe. The research of the optimal industrial organization, regarded as a challenge of knowledge management within the Romanian railway transport sector, brings to the foreground the approach of some sub-themes such as leadership, organizational culture, quality management and organizational performance, which could not be detailed And thoroughly analyzed at empirical and specialized literature, but can represent future research directions. Obtaining the answers for the proposed questionnaire for organizational maturity testing within CF Galati Regional Branch was made difficult due to the general reluctance of employees at headquarters and subunits.

XIII. Future research directions

Future research directions can expand the scope of analysis by integrating other elements that could bring a new view of the subject or by deepening the analysis lines presented, this will be achieved through:

- Further deepening of knowledge management from a strategic perspective within the organizational framework, under which we must include the change of managerial mentality towards the permanent training of the hired personnel, which is the main organizational asset with which to obtain a sustainable competitive advantage;
- rigorously pursuing all the organizational implications and changes resulting from the proposals made, the implementation of the new component of the IRIS business intelligence architecture;

- applying the organizational maturity test questionnaire to the other seven regional branches belonging to C.F.R. S.A., comparing these results and conducting analyzes that will be sent to the top management of the company so that they can be used as a guide in order to prioritize and prioritize the establishment of annual budgets allocated to the deficiencies identified within each regional branch;
- the application of the questionnaire after six months from the implementation of the proposed changes to the Regional Branch of CF Galati, in order to observe the organizational evolutions of the changes (if new posts were made, if the internal organizational structure changed, But also if new expert communities have been created that employees can easily access) if the organization's managers have also acquired knowledge management skills that are effectively the most important assets for any organization , Irrespective of the sector of activity.
- Developing the risk management capability within the Minerva Business Intelligence application. To this end, a research trajectory in post-doctoral research will involve exploiting the potential of fuzzy-AHP hazards in modeling the risks specific to the railway industry, and designing Minerva component alert functions to detect some risk factors . The risk assessment system will be able to provide reports that will enable decision makers to develop rail transport safety management strategies, correlated with the knowledge management capability model presented in this PhD thesis;
- the in-depth exploration of the causal relationship between the five areas of the knowledge management capability model and the organizational maturity levels at the level of the entire Romanian rail transport sector will represent another direction of research that will focus on multivariate statistical

analyzes, Factorial analysis or cluster analysis. Since such an approach involves managing a large data volume, the research methodology appropriate to such an approach will include the design of data mining algorithms, having the role of performing predictive analyzes in the knowledge base of the Business Intelligence From the Romanian railway sector. Considering the opportunities that the Romanian railway sector could make in the coming years, based on the implementation of the Master Plan aiming at increasing the attractiveness of the railway transport by modernizing the national railway network and by developing the railway services, we will investigate possible future architectural solutions To develop an analytical knowledge platform that will enable the automation of knowledge management processes in this sector and the optimization of rail traffic. An example of architecture could be a Cloud Computing software platform that will allow the automation of processes such as real-time data update of the knowledge management capability model applied in the Romanian railway system, the dissemination of strategic knowledge to those decision makers in System that need them at certain key moments of the implementation of the Master Plan for Transport 2016-2020. For the repositioning of Romanian rail transport services, in the context of their massive investment in the 2016-2020 Master Plan for Transport, we believe that increased attention should be paid to strategic knowledge management alternatives in this vital business sector The Romanian economy.