

Management of Public Institutions in the New Agentic AI Paradigm

Abstract

This paper examines the transformative impact of Agentic Artificial Intelligence on the management of public institutions, highlighting the transition from rigid hierarchical structures to the network-based Agentic Organization model. The study integrates a critical legal and ethical perspective, investigating the reconfiguration of administrative authority under the constraints of emerging regulatory frameworks. Also, the reconfiguration of administrative authority is analyzed, proposing the evolution of the public leader from a resource administrator to an orchestrator of a hybrid human-agent workforce. The critical implications of this shift are analyzed, particularly the risk of eroding middle management and the ethical challenges posed by the autonomy of probabilistic systems. The ultimate objective is to provide a conceptual framework for the responsible integration of autonomous agents, enabling institutions to generate „living strategies” and deliver public value adapted to the real needs of citizens.

Keywords: Agentic Artificial Intelligence, Agentic Organization, digital organizations, public management.

MANAGEMENTUL INSTITUȚIILOR PUBLICE ÎN NOUA PARADIGMĂ AGENTIC AI

Ioana NISIOI
Mihaela BOC
Alexandru ROJA

Ioana NISIOI

Doctorand, Școala Doctorală de Administrație și Politici Publice, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: ioana.nisioi@fspac.ro

Mihaela BOC

Dr., cadru didactic asociat, Departamentul de Studii Internaționale și Istorie Contemporană, Facultatea de Istorie și Filozofie, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: mihaela.boc@ubbcluj.ro

Alexandru ROJA

Lector univ. dr., Departamentul de Administrație și Management Public, Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
E-mail: alexandru.roja@fspac.ro



*Revista Transilvană
de Științe Administrative*
2(56) / 2025, pp. 91–112

1. Introducere

Capacitatea instituțiilor publice de a genera valoare publică în secolul XXI depinde fundamental de modul în care acestea reușesc să gestioneze o asimetrie tot mai pronunțată, și anume creșterea exponențială a complexității datelor societale versus limitările cognitive și operaționale ale birocrăției umane. În acest context, integrarea tehnologică în sectorul public transcende discursul uzual despre digitalizare, marcând intrarea într-o nouă eră: paradigma IA Agentice (*Agentic AI*). Tranziția de la sisteme pasive de suport la agenți autonomi capabili de planificare, execuție și auto-corecție nu reprezintă doar o optimizare a fluxurilor de lucru, ci o schimbare fundamentală a structurii de autoritate administrativă, redefinind limitele dintre decizia umană și autonomia algoritmică.

Istoric, răspunsul managementului public la creșterea complexității a fost fragmentarea structurală. Paradigma New Public Management (NPM) a încercat să gestioneze eficiența prin dezagregare, iar ulterior, modelul Digital Era Governance (DEG) a propus reîntegrarea prin digitalizare. Totuși, ambele paradigme au menținut monopolul uman absolut asupra inițiativei. Emergența actuală a sistemelor de IA Agentică marchează o ruptură epistemologică: tehnologia evoluează de la statutul de instrument care așteaptă o comandă (prompt-based) la cel de agent activ care inițiază acțiuni pentru a îndeplini obiective strategice, transformând administrația dintr-o ierarhie de oameni într-un ecosistem hibrid de colaborare om-agent.

Transpunerea acestei autonomii tehnologice în sectorul public generează însă o incompatibilitate structurală profundă. Instituțiile publice, construite prin design pentru stabilitate, predictibilitate și legalitate strictă, se confruntă cu un paradox al inovării: necesitatea de a adopta agenți probabilistici și autonomi într-un mediu dominat de aversiune la risc și de rutine birocratice rigide. Această tensiune este acutizată de ceea ce Hințea, Profiroiu și Țiclău (2015) identifică drept „deficit de capacitate strategică”, unde managerii se văd constrânși să coordoneze ecosisteme de agenți autonomi de o complexitate ridicată, într-un contrast izbitor cu o cultură organizațională rămasă adesea captivă în rutine birocratice depășite.

Deși literatura dedicată transformării digitale este vastă (Nambisan *et al.*, 2017; Vial, 2019), există o lacună teoretică semnificativă privind impactul specific al IA Agentice asupra paradigmei manageriale. Majoritatea studiilor discută IA ca instrument de predicție (Machine Learning), ignorând implicațiile profunde ale agenților autonomi care preiau execuția. Studiile actuale nu explică suficient mecanismul prin care autoritatea se transferă de la supravegherea subordonaților umani la orchestrarea unor „agenți raționali” artificiali. Mai mult, tensiunea dintre necesitatea de a crea ambidextrie organizațională, unde agenții AI preiau exploatarea pentru a permite explorarea umană (Raisch și Krakowski, 2021), și noile reglementări etice restrictive rămâne insuficient explorată.

Prezentul studiu investighează aceste dinamici plasându-se în contextul specific al administrației europene și est-europene, cu focus pe România. Acest context servește

drept caz critic de studiu, ilustrând tensiunea dintre un cadru de reglementare european avangardist (EU AI Act) și o realitate administrativă hibridă, unde mecanismele NPM descrise de Dan și Pollitt (2015) coexistă cu deficitul de competențe digitale.

Obiectivul lucrării este analiza critică a reconfigurării autorității și responsabilității manageriale sub presiunea trecerii la Organizația Agentică. Scopul final este de a propune un cadru conceptual pentru „Managerul Arhitect de Sisteme”, o nouă tipologie de lider capabil să navigheze relația complexă Principal-Agent cu entități artificiale autonome și să transforme instituția dintr-o birocrăție rigidă într-un organism adaptabil, orientată spre valoare publică.

Lucrarea este structurată în patru capitole interconectate. Capitolul 1 analizează fundația digitală necesară, evidențiind tensiunea dintre rigiditatea structurală și nevoia de ambidextrie. Capitolul 2 explorează schimbarea paradigmatică de la DEG la Guvernanța Algoritmă, investigând impactul IA predictivă. Capitolul 3 ancorează discuția în realitatea normativă, examinând implicațiile etice și legale ale integrării AI în managementul instituțiilor publice. În final, Capitolul 4 proiectează discuția în noua realitate a Organizațiilor Agentică, analizând impactul disruptiv al agenților autonomi asupra structurilor de management și a colaborării om-mașină.

2. Particularități distinctive ale transformării digitale în instituțiile publice

În literatura contemporană de management, transformarea digitală depășește simpla adoptare a tehnologiilor digitale, fiind redefinită ca un proces complex de reconfigurare strategică. Nambisan *et al.* (2017) au argumentat că tehnologiile digitale actuale posedă un potențial creator și evolutiv intrinsec (concept denumit inițial *generativity*), care permite apariția unor inovații continue și neplanificate ce pot extinde sau modifica arhitectura organizațională. Această perspectivă plasează transformarea digitală în centrul managementului strategic, nu ca o funcție auxiliară, ci ca un vector principal de schimbare structurală. Vial (2019) a completat această viziune, definind transformarea digitală ca un proces prin care entitățile răspund schimbărilor din mediul lor, prin utilizarea tehnologiilor digitale, pentru a transforma felul în care se creează valoare.

Totuși, transpunerea acestor concepte din mediul privat în sectorul public introduce o serie de contradicții, nu doar operaționale, ci de fond. Mai exact, fluiditatea specifică mediului digital, care încurajează experimentarea, contrastează puternic cu specificul instituțiilor publice, care funcționează pe baza legalității, predictibilității și a stabilității (Mergel, Ganapati și Whitford, 2021). Spre deosebire de sectorul privat, unde transformarea vizează obținerea unui avantaj competitiv și maximizarea profitului, în instituțiile publice digitalizarea trebuie să aibă ca scop principal crearea de valoare publică (Moore, 1995). Această diferență necesită o inversare a priorităților în sectorul public, astfel că transformarea digitală nu este un scop în sine, ci un mijloc de a reconfigura relația dintre stat și societate (Twizeyimana și Andersson, 2019).

Pentru a înțelege mecanismul prin care o instituție poate genera această valoare, este necesară o analiză prin prisma teoriei capabilităților dinamice (Teece, Pisano și Shuen, 1997). Conform acestei teorii, performanța unei organizații depinde de abilitatea de a detecta oportunități (*sensing*), de a le utiliza (*seizing*) și de a-și reconfigura resursele (*transforming*). În administrația publică, însă, dezvoltarea acestor capabilități întâmpină un blocaj specific, explicat de Jane Fountain (2001) prin teoria Instituționalizării Tehnologiei (*Technology Enactment*). Această teorie sugerează că instituțiile publice nu adoptă tehnologia în forma sa optimă, ci o modelează, adesea inconștient, pentru a se potrivi vechilor structuri birocratice și regulamentelor interne. Practic, în loc ca tehnologia să modernizeze instituția, aceasta din urmă o „birocrațizează”, replicând în format digital proceduri ineficiente (de exemplu, scanarea documentelor fără a simplifica fluxul de lucru). Din cauza acestui fenomen, managerii publici întâmpină dificultăți majore în etapa de utilizare a oportunităților (*seizing*), fiind constrânși de un cadru legislativ rigid și de sisteme proiectate pentru stabilitate (Janssen și van der Voort, 2016), nu pentru agilitatea descrisă de Teece, Pisano și Shuen (1997).

Această rigiditate structurală acutizează o altă provocare majoră, și anume necesitatea de a echilibra tensiunea dintre exploatare (care vizează eficiența și rafinarea proceselor actuale) și explorare (care implică inovare și experimentare). Acest echilibru este definit în literatură drept ambidextrie organizațională (March, 1991). În sectorul public, balanța înclină natural spre exploatare, din cauza logicii weberiene bazate pe ierarhii stricte și a moștenirii paradigmei de Noul Management Public (NPM), care a dus la fragmentarea instituțiilor în departamente izolate (*silozuri*). Această compartimentare acționează ca o barieră, inovarea devenind imposibilă atunci când datele sunt blocate în sisteme disparate, ceea ce împiedică o vedere de ansamblu asupra problemelor cetățenilor (Cannaerts, Segers și Warsen, 2020).

În acest sens, Dunleavy *et al.* (2006) propun ca soluție tranziția către modelul Guvernanței în Era Digitală (*Digital Era Governance*, DEG), un model care dizolvă acele silozuri administrative și pune accent pe reintegrarea serviciilor și interoperabilitate. Acea interoperabilitate devine astfel mai mult decât o cerință de natură tehnică, devine chiar infrastructura care permite ambidextria organizațională, oferind accesul transversal la informație, pentru a putea inova. Tehnologia digitală acționează aici ca un facilitator. De exemplu, prin automatizarea proceselor repetitive se realizează redirecționarea capacităților operaționale către activități de experimentare. Mai mult, această realocare de resurse permite o redefinire a relației cu cetățeanul, care se transformă din consumator pasiv în partener activ în crearea de valoare publică (co-creator) (Linders, 2012). Tocmai această capacitate de a modela continuu fluxul de resurse între stabilitatea proceselor automate (exploatare) și agilitatea răspunsului la nevoile cetățeanului (explorare) transformă ambidextria organizațională dintr-o simplă structură duală într-o capabilitate dinamică (O'Reilly și Tushman, 2007), esențială pentru menținerea relevanței instituției.

Cu toate acestea, succesul acestei schimbări de paradigmă, de la controlul birocratic static la o guvernare dinamică și ambidextră, este condiționat de factori interni, în special de leadership și cultură organizațională. Schein (2010) a evidențiat că, dacă convingerile fundamentale ale organizației sunt legate de aversiunea la risc și control excesiv (trăsături tipice birocrăției), tehnologia va fi respinsă sau utilizată superficial. Spre deosebire de companiile private, unde lipsa inovării poate duce la faliment, instituțiile publice beneficiază de o continuitate generată de stat. Această siguranță existențială reduce motivația naturală pentru schimbare. Astfel că, pentru a depăși această inerție, este nevoie de un leadership transformațional sau chiar ambidextru, capabil să aplice modele strategice de schimbare, precum cel propus de Kotter (1996). Crearea unei nevoi acute de schimbare (*sense of urgency*), care reprezintă primul din cei opt pași propuși de Kotter (1996), este dificilă atunci când instituțiile publice nu pot să dispară de pe piață sau să își piardă avantajul competitiv, iar liderii publici trebuie să formeze o echipă dedicată pentru managementul schimbării și să utilizeze presiunea externă a cetățenilor ca un substitut pentru presiunea pieței.

Specificul transformării digitale în sectorul public constă în provocarea de a îmbina regulile stricte ale administrației cu agilitatea necesară prezentului, un proces care depășește simpla achiziție de tehnologii digitale și vizează o schimbare profundă a instituțiilor. Astfel că tehnologia trebuie folosită nu doar pentru a rezolva birocrăția internă, ci pentru a transforma instituția dintr-o structură închisă într-un partener deschis către cetățean, capabil să aducă valoare nouă. Mai mult, această deschidere devine fundamentul pentru integrarea tehnologiilor digitale complexe, precum Inteligența Artificială (AI) și a agenților autonomi, care redefinesc paradigma managerială în sectorul public. Ele vor permite trecerea de la un management reactiv, blocat în supravegherea procedurilor, la un management anticipativ și strategic, în care algoritmii preiau complexitatea operațională, permițând liderilor să se concentreze pe viziune și impact.

3. Transformări și schimbări paradigmaticale ale managementului instituțiilor publice ca efect al utilizării tehnologiilor IA (Inteligență Artificială)

Dacă în capitolul anterior am stabilit faptul că transformarea digitală, prin modelul *Digital Era Governance* (DEG), a creat infrastructura necesară prin interconectarea datelor, prezentul capitol prezintă implicațiile și schimbările de natură managerială pe care utilizarea Inteligenței Artificiale (IA) le generează în sectorul public. Momentul actual marchează o tranziție importantă de la utilizarea tehnologiei ca instrument de stocare și transmitere a informației, la integrarea acesteia ca resursă de procesare și analiză predictivă. Această evoluție nu reprezintă o simplă accelerare a vitezei de lucru, ci impune o reconfigurare a teoriilor din managementul public, mai exact trecerea de la o administrație reactivă, bazată pe date istorice și intuiție managerială limitată, la o guvernare anticipativă (Raisch și Krakowski, 2021).

Pentru a evalua corect impactul managerial, este necesară o analiză a contextului instituțional real, dincolo de determinismul tehnologic. Teoria DEG (Dunleavy *et al.*, 2006) a anticipat corect faptul că digitalizarea va acționa ca un solvent pentru fragmentarea instituțională moștenită din perioada NPM. Totuși, analizele aplicate în spațiul est-european (vezi Dan și Pollitt, 2015) dezvăluie o reziliență instituțională semnificativă. Dan și Pollitt (2015) argumentează că mecanismele specifice NPM, caracterizate prin fragmentare și un focus exclusiv pe indicatori de performanță financiari, coexistă într-o formă hibridă cu structurile birocratice tradiționale. Această suprapunere de paradigme creează un mediu managerial tensionat, în care nevoia de integrare a datelor (importantă pentru antrenarea modelelor IA) se lovește constant de barierele structurale ale vechilor „silozuri” administrative.

Această realitate instituțională este complicată suplimentar de „paradoxul capacității administrative”, o problemă structurală identificată în instituțiile publice din România de Hințea, Profiroiu și Țiclău (2015). Autorii observă că, deși instituțiile publice dețin strategii bine elaborate, resursele umane sunt sistematic blocate în activități operaționale repetitive și în procesarea manuală a complexității birocratice, ceea ce face imposibilă implementarea unei viziuni pe termen lung. În acest punct, introducerea Inteligenței Artificiale (IA) intervine ca o soluție pentru deficitul de capacitate administrativă. Într-un mediu marcat de resurse limitate, IA funcționează ca un factor de deblocare strategică, iar, prin capacitatea sa de a procesa volume mari de date și de a identifica tipare (care ar fi dificil de identificat de către funcționari în mod normal) oferă managerilor publici resursa necesară pentru a depăși limitările operaționale ale NPM și pentru a lua decizii informate, specifice DEG. Totuși, implementarea IA necesită o nouă formă de capacitate administrativă, și anume capacitatea de absorbție tehnologică, fără de care decalajul dintre potențialul tehnologiei IA și realitatea birocratică riscă să se adâncească.

Înțelegerea acestui potențial necesită o redefinire a resursei tehnologice, distinctă de simpla automatizare. Agrawal, Gans și Goldfarb (2019), în lucrarea lor privind economia inteligenței artificiale, definesc IA nu prin autonomie decizională, ci prin capacitatea de a reduce drastic costul predicției, aspect care, din perspectivă managerială, transformă incertitudinea în risc calculabil. Dacă Kaplan și Haenlein (2019) definesc IA prin capacitatea de a interpreta date externe și de a învăța din ele, relevanța pentru sectorul public constă în trecerea de la decizia luată în condiții de incertitudine ridicată (specifică raționalității limitate), la o decizie informată de modele probabilistice complexe. Astfel, IA nu înlocuiește judecata managerială, ci o augmentează, oferind o bază factuală care reduce erorile.

Această nouă capacitate analitică facilitează emergența unui model de management conceptualizat în literatura de specialitate de Meijer și Bolívar (2016) drept Guvernanța Algoritmă (*Algorithmic Governance*). În accepțiunea lor, termenul desemnează utilizarea algoritmilor și a datelor masive nu doar ca suport, ci ca mecanism central

de coordonare și control al proceselor publice. Mai mult, Katzenbach și Ulbricht (2019) rafinează acest concept, subliniind distincția dintre reglementarea tehnologiei (*governance of*) și exercitarea autorității prin tehnologie (*governance by*), aceasta din urmă fiind paradigma care redefinește rolul managerului public.

Tranziția de la paradigmele anterioare la acest nou model reprezintă o schimbare structurală a naturii autorității administrative. Astfel că, în timp ce în modelul DEG tehnologia funcționa ca un canal de suport (facilitând accesul managerului la informație pentru ca acesta să ia decizii), în Guvernanța Algoritmă sistemele preiau direct responsabilitatea deciziei. Nu avem de-a face cu un instrument care doar afișează date, ci un sistem care transformă aceste date în propuneri de decizie sau în acțiuni operaționale, fără a necesita validarea umană la fiecare pas. Diferența de profunzime față de paradigma NPM este, de asemenea, radicală. Dacă în logica NPM managementul se reducea la verificarea conformității și măsurarea rezultatelor după ce acestea se produceau (control post-factum), Guvernanța Algoritmă impune definirea rezultatelor dorite înainte ca procesul să înceapă (control ex-ante), ceea ce îl face pe managerul din prezent un arhitect de criterii și parametri pentru sistemele bazate pe IA.

Noua arhitectură managerială oferă, totodată, cadrul pentru soluționarea paradoxului discutat în capitolul anterior, acela al ambidextriei organizaționale. Literatura propune rezolvarea conflictului dintre exploatare și explorare prin paradoxul automatizare-augmentare (Raisch și Krakowski, 2021). Deoarece sistemele IA au un avantaj semnificativ în analiza datelor și în optimizarea fluxurilor existente, ele pot susține funcția de exploatare, lucru care permite resursei umane, în special managementului, să se concentreze pe explorare, în acest context pe interpretarea strategică a predicțiilor oferite de IA și pe susținerea relației cu cetățeanul, răspunzând direct deficitului de capacitate evidențiat de Hințea, Profiroiu și Țiclău (2015).

Totuși, integrarea noii paradigme a Guvernanței Algoritmice vine cu un risc inerent, analizat în literatura de specialitate sub numele de problema opacității (*Black Box*), termen introdus de Pasquale (2015). Astfel că, dacă în birocrăția clasică (weberiană) procesul decizional era trasabil prin documente scrise, în Guvernanța Algoritmă logica predicției poate deveni netrasabilă pentru manager, din cauza complexității logicii algoritmului (Burrell, 2016). Aceasta introduce o nouă formă a problemei Principal-Agent (Busuioc, 2021), unde managerul (Principalul) riscă să nu înțeleagă modul în care instrumentul său (Agentul, adică IA) a ajuns la un anumit rezultat. Mai mult, apare riscul de dezaliniere a valorilor, unde algoritmul poate maximiza eficiența, dar, în același timp, să ignore criteriile sociale, care nu au fost introduse în prompt. Astfel, competența necesară în noua paradigmă este capacitatea de a evalua și verifica felul în care un sistem bazat pe IA ia decizii, pentru a valida dacă predicțiile și analizele create de IA sunt congruente cu valorile instituției.

4. Aspecte legale și etice ale utilizării IA în instituțiile publice

Dezvoltarea tehnologiilor inovatoare, care au adus schimbări semnificative în evoluția umanității, a fost până acum un proces relativ lent, fiecare soluție inovativă având nevoie de zeci, poate sute de ani să fie testată și îmbunătățită până a reuși să-și atingă potențialul transformator.

Momentul care a marcat începutul Revoluției Industriale a fost inventarea motorului cu abur de către Thomas Newcomen în 1712. Doar că la început, această invenție a fost complet nefuncțională până când scoțianul James Watt a inventat în 1769 condensatorul separat care a făcut motorul cu abur mult mai eficient (James Watt a observat că motoarele cu abur ale lui Newcomen erau foarte ineficiente deoarece cilindrul era încălzit și răcit la fiecare ciclu. Condensatorul inventat de el condensa aerul într-un recipient separat, nu în interiorul cilindrului, astfel că cilindrul rămânea constant cald, ceea ce creștea eficiența energetică a motorului cu abur) (Toon, 2024).

Michael Faraday a inventat primul transformator electric și primul dinam electric în 1831. A durat peste 50 ani, până în anul 1882, ca dinamul și motorul cu abur să fie combinați astfel încât să rezulte primele centrale electrice comerciale ale lui Thomas Edison, capabile să distribuie curent electric pentru iluminat (Toon, 2024).

În prezent, evoluția tehnologică are o cu totul altă dinamică. Îmbunătățirile soluțiilor tehnologice existente au loc mult mai rapid, capacitățile de testare sunt diversificate și condensate ca timp, ajustările se fac de multe ori din mers, când soluția este deja în producție.

Informația este noul petrol, susținea Clive Humby în 2006. Fostul CEO al Google, Eric Schmidt, a afirmat că la începutul implementării motorului de căutare Google era naiv referitor la puterea informației și a făcut apel la companiile de IT să se alinieze normelor de etică și morală ale omenirii. De asemenea, în 2023, după lansarea ChatGPT, Future of Life Institute, organizație non-profit susținută de către Elon Musk, a lansat o scrisoare deschisă către toate laboratoarele în care se dezvoltă soluții de IA să facă o pauză de șase luni de la dezvoltarea sistemelor de IA superioare GPT-4 pentru a da răgaz factorilor politici de decizie să dezvolte sisteme de guvernanță a IA în concordanță cu valorile fundamentale ale omenirii (Toon, 2024).

Această pauză nu a avut loc, dar reglementarea utilizării IA și stabilirea unor norme etice de conduită în utilizarea IA a rămas un subiect prioritar pe agenda publică.

Procesele evolutive în general și tehnologia în special o iau de multe ori înaintea reglementărilor legislative, normele juridice nu au cum să anticipeze evenimente și situații noi apărute în urma soluțiilor inovatoare care definesc progresul și evoluția unei societăți.

Utilizarea pe scară din ce în ce mai largă a IA în tot mai multe domenii de activitate, specificul IA raportat la alte soluții tehnologice folosite până acum, au cauzat temeri legate de nivelul de dezvoltare și autonomie pe care îl poate atinge IA, respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale omului, precum și alinierea cu normele de etică

și morală ale omenirii. În acest sens, unele state și organizații internaționale au început să creeze cadrul legal de dezvoltare a IA.

La nivelul Uniunii Europene, în decembrie 2018, Comisia Europeană a publicat *Planul coordonat privind inteligența artificială*, revizuit în anul 2021. Acest plan propune un set de acțiuni comune pentru Comisie și statele membre cu scopul de a deveni lider mondial în domeniul IA: accelerarea investițiilor în tehnologiile de IA pentru a stimula o redresare economică și socială rezilientă, sprijinită de adoptarea noilor soluții digitale; acționarea în baza strategiilor și programelor de IA prin implementarea lor integrală și la timp pentru a se asigura că UE beneficiază pe deplin de avantajele pionieratului în adoptare; alinierea politicii de IA pentru a elimina fragmentarea și a aborda provocările globale. Astfel, Uniunea Europeană urmărește crearea unor condiții favorabile pentru dezvoltarea și adoptarea IA în UE, transformarea UE în locul în care excelența prosperă de la laborator până în piață, asigurarea faptului că IA funcționează în folosul oamenilor și este o forță a binelui în societate, construirea unei poziții de lider strategic în sectoarele cu impact ridicat (Comisia Europeană, 2021a, 2021b).

Ca parte din Strategia privind IA, Comisia Europeană a înființat în iunie 2018 High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (AI HLEG), un grup de experți independenți care au redactat un document intitulat *Ethics Guidelines for Trustworthy Artificial Intelligence*. Acesta prevede faptul că, pentru a rămâne fiabilă, IA trebuie să îndeplinească pe tot parcursul ciclului de viață următoarele condiții: să fie legală, respectând toate legile și reglementările aplicabile, să fie etică, să respecte principiile și valorilor etice, să fie robustă, atât din punct de vedere tehnic, cât și social, deoarece, chiar și cu intenții bune, sistemele de IA pot cauza daune neintenționate (High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, 2019).

La 19 februarie 2020, Comisia Europeană a publicat *Carta albă privind Inteligența Artificială – O abordare europeană a excelenței și a încrederii* care se referă la adoptarea unui mod propriu de abordare a IA, bazat pe valorile europene (drepturile fundamentale ale omului, transparență, securitate) și creșterea competitivității la nivel global, fără sacrificarea acestor valori.

Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului (AI Act) din 13 iunie 2024 de stabilire a unor norme armonizate privind inteligența artificială a fost publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene în 12 iulie 2024 (în continuare *Regulamentul*). După cum este menționat și în preambulul acestuia, Regulamentul este primul de acest gen din lume și stabilește un cadru juridic uniform pentru dezvoltarea, introducerea pe piață, punerea în funcțiune și utilizarea de sisteme de inteligență artificială în Uniune, în conformitate cu valorile Uniunii, cu respectarea drepturilor fundamentale ale omului consacrate în Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene, a democrației, a statului de drept, a mediului, a sănătății și siguranței cetățeanului și cu protejarea împotriva efectelor dăunătoare ale IA. Sistemele de inteligență artificială trebuie să fie de încredere și centrate pe factorul uman (Regulamentul (UE) 2024/1689).

Decidenții europeni au avut misiunea de a armoniza reticențele și temerile legate de dezvoltarea accelerată a IA cu nevoia de a rămâne competitivi la nivel global și a utiliza IA în vederea simplificării și îmbunătățirii activităților în care poate fi folosită.

Regulamentul instituie o abordare bazată pe risc pentru IA. Există așadar mai multe niveluri de risc care trebuie abordate distinct de către cei care implementează sisteme de IA.

- Sisteme IA cu risc inacceptabil – interzise în mod expres, includ sisteme de scoring social aplicate de autorități (sisteme care clasifică persoanele pe baza comportamentului, statutului socio-economic, cum ar fi punctajele pentru accesul la anumite servicii); exploatarea vulnerabilităților unor grupuri sociale; sisteme care influențează comportamentul la nivelul subconștientului, aducând anumite prejudicii; recunoașterea biometrică la distanță în timp real în spații publice fără limitări juridice stricte sau fără un scop justificat; sisteme de evaluare comportamentală predictivă pentru aplicarea legii (cum ar fi faptul că sistemul pretinde că o persoană poate comite anumite infracțiuni pe baza datelor personale sau a tiparului comportamental); analizarea emoțiilor (*emotional recognition*) în școli și la locul de muncă sau identificarea emoțiilor sub pretextul aplicării legii (de exemplu, la frontiere); clasificarea biometrică pe criterii discriminatorii (rasă, religie, etnie, orientare sexuală etc.).
- Sisteme IA cu grad ridicat de risc – care trebuie să îndeplinească o serie de cerințe specifice legate de gestiunea riscurilor, trasabilitate, transparență, supraveghere umană, robustețe tehnică etc. și care sunt prevăzute în Anexa III la Regulament. Capitolul 6 din Regulament prevede că un sistem IA este cu grad ridicat de risc dacă întrunește cumulativ următoarele două condiții: sistemul de IA este destinat a fi utilizat ca o componentă de siguranță a unui produs sau sistemul de IA este el însuși un produs care face obiectul legislației de armonizare a Uniunii care figurează în Anexa I la Regulament și produsul a cărui componentă de siguranță este sistemul de IA sau sistemul de IA în sine ca produs trebuie să fie supus unei evaluări a conformității de către o terță parte în vederea introducerii pe piață sau a punerii în funcțiune a produsului respectiv în temeiul legislației de armonizare a Uniunii care figurează în Anexa I la Regulament. Câteva exemple ar fi sisteme de IA folosite în managementul infrastructurilor critice (transport feroviar, aeronautică, energie); sisteme de IA folosite în educație pentru clasificarea candidaților, evaluări automatizate, alocare la anumite programe școlare sau notarea la examene; sisteme de IA folosite în managementul resurselor umane cum ar fi în procesele de recrutare, selecție, screening de CV, evaluarea performanței angajaților, promovări sau retrogradări; sisteme de IA folosite pentru accesul la anumite servicii sociale: acordarea de credite, ajutoare sociale, evaluarea eligibilității persoanelor vulnerabile etc.; sisteme de IA folosite în aplicarea legii penale sau a politicii migrației și azilului: profilare criminalistică, detectarea comportamentelor suspecte sau identificarea persoanelor în cadrul unor anchete, verificări la frontieră, analiza cererilor de azil,

- managementul fluxurilor migratorii etc.; sisteme de IA în administrarea justiției: recomandări de decizii a instanțelor, interpretarea legii etc.
- Sisteme IA cu risc minim – majoritatea sistemelor de IA cum ar fi filtrele spam și care nu intră sub incidența Regulamentului, chiar dacă întreprinderile pot adopta în mod voluntar coduri de conduită suplimentare.
 - Risc specific în materie de transparență – sistemele de IA cum ar fi chatbots-urile care trebuie să informeze în mod clar utilizatorii că interacționează cu o mașină. De asemenea, conținuturile generate de IA trebuie să fie marcate și detectabile ca atare (Regulamentul (UE) 2024/1689).

Regulamentul propune înființarea Biroului pentru IA (care are drept scop susținerea dezvoltării și utilizării sistemelor de IA în UE într-un mod responsabil și inovator, dar cu luarea în considerare a riscurilor IA) și a Consiliului European pentru IA (Consiliul IA) și stabilește termene diferențiate de intrare în vigoare a anumitor prevederi pentru a da timp entităților responsabile cu aplicarea lui să pregătească cadrul necesar. De asemenea, Regulamentul stabilește și sancțiuni specifice pentru entitățile cărora li se adresează.

Sistemelor de IA li se mai aplică și alte acte normative europene adiacente Regulamentului cum ar fi Regulamentul 2016/679 al Parlamentului European și al Consiliului din 27 aprilie 2016 privind protecția persoanelor fizice în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal și privind libera circulație a acestor date și de abrogare a Directivei 95/46/CE sau Directiva (UE) 2019/1024 a Parlamentului European și a Consiliului din 20 iunie 2019 privind datele deschise și reutilizarea informațiilor din sectorul public.

În anul 2025, Comisia Europeană a adoptat Planul de acțiune privind Continentul IA care conține o serie de acțiuni strategice pentru ca UE să devină un lider global în domeniul IA, un continent al IA. Se propune mobilizarea unor investiții majore pentru a reduce decalajul față de SUA și China. Planul este structurat în cinci domenii cheie: infrastructură de calcul și centre de tip AI factories/AI gigafactories, acces la date de calitate superioară, promovarea adoptării IA în sectoare strategice, dezvoltarea competențelor și atragerea talentelor, simplificarea implementării reglementărilor IA astfel încât să se asigure că reglementarea nu frânează dezvoltarea IA (Comisia Europeană, 2025).

La nivel internațional, unele organizații au adoptat documente strategice care să ghideze dezvoltarea IA cu respectarea normelor etice și în concordanță cu drepturile fundamentale ale omului.

Strategia NATO pentru inteligență artificială propune ca statele membre și NATO să fie un exemplu în dezvoltarea și utilizarea IA în scopuri de apărare și securitate, în mod responsabil, subliniind trei misiuni centrale ale NATO: apărare colectivă, gestionarea crizelor și securitate colectivă. Accelerarea adoptării IA trebuie să pună accentul pe interoperabilitatea între statele membre. Tehnologiile IA ale Alianței trebuie să fie

monitorizate în permanență, inclusiv în vederea identificării și prevenirii utilizării cu rea-credință a IA de către actori statali și non-statali (NATO, 2024).

Recomandarea OCDE privind IA, adoptată în 2019, conține primul set de principii pentru dezvoltarea și utilizarea responsabilă, etică și centrată pe om a IA. Aceasta prevede faptul că sistemele de IA trebuie să fie centrate pe oameni, să respecte statul de drept, drepturile omului și valorile democratice; să fie robuste și sigure, cu mecanisme de detectare și gestionare a riscurilor; să fie transparente, utilizatorii să poată înțelege capacitățile și limitările acestora; să fie responsabile, adică dezvoltatorii și operatorii de sisteme de IA să răspundă pentru funcționarea acestora; să promoveze creșterea incluzivă, dezvoltarea sustenabilă și bunăstarea societății.

Recomandarea formulează și câteva orientări pentru factorii de decizie publică: să stimuleze investițiile în cercetare, inovare și infrastructuri de date; formarea competențelor necesare în economia digitală; menținerea de medii de inovare deschise prin colaborarea dintre guverne, mediul academic și sectorul privat; asigurarea guvernantei eficiente pentru date, standarde și interoperabilitate precum și cooperarea internațională și promovarea unui sistem global de IA (OECD, 2024).

Recomandarea OCDE a dus la crearea *Global Partnership on IA*, o inițiativă care reunește stakeholderi din diverse domenii cu scopul de a sprijini dezvoltarea și folosirea responsabilă a IA cu respectarea drepturilor omului, a valorilor democratice și a inovării.

Recomandarea UNESCO privind etica inteligenței artificiale, adoptată în noiembrie 2021, propune ca sistemele de IA să fie dezvoltate și utilizate într-o manieră care respectă și promovează drepturile omului, demnitatea umană și valorile democratice. Recomandarea stabilește zece principii etice: proporționalitate și a nu face rău, securitate și siguranță (gestionarea vulnerabilităților, evitarea daunelor), dreptul la viață privată și protecția datelor, guvernanta multiplă și colaborare adaptativă, responsabilitate și răspundere (trasabilitate, supraveghere umană), transparență și explicabilitate (utilizatorii trebuie să știe că interacționează cu IA), supraveghere și responsabilitate umană (persoanele rămân responsabile, nu IA), sustenabilitate, conștientizare și alfabetizare, echitate și nediscriminare (UNESCO, 2021, 2024).

România, ca membru al Uniunii Europene, este obligată să respecte AI Act. Având în vedere faptul că regulamentul, ca act juridic al UE, are aplicabilitate directă în legislațiile naționale ale statelor membre, aplicarea lui nu necesită alte acțiuni juridice și nu are nevoie de transpunere în legislația națională, cum este directiva, ci se aplică *ad litteram* (Autoritatea pentru Digitalizarea României, 2024).

În anul 2023 a fost înființat Comitetul Român pentru Inteligență Artificială (CRIA), organism consultativ fără personalitate juridică, în subordinea prim-ministrului, prin Ordinul nr. 20.484 din 13 aprilie 2023 al Ministrului Cercetării, Inovării și Digitalizării cu scopul de a elabora și monitoriza Strategia Națională în domeniul Inteligenței Artificiale.

Urmând direcțiile strategice trasate de către Comisia Europeană, România se numără printre statele membre care și-au adoptat Strategia privind Inteligența Artificială, aprobată prin Hotărârea de Guvern nr. 832 din 11 iulie 2024 privind aprobarea Strategiei naționale în domeniul inteligenței artificiale 2024–2027, publicată în Monitorul Oficial nr. 730 din 25 iulie 2024.

În capitolul al treilea al Strategiei intitulat „Analiza contextului și definirea problemelor” este menționat faptul că în ceea ce privește adoptarea serviciilor publice digitale, România se situează pe ultimul loc în rândul statelor membre, toți indicatorii fiind cu mult sub media UE. Doar 17% dintre utilizatorii online români interacționează activ cu serviciile de e-guvernare, în comparație cu media UE de 65%. Referitor la formularele precompletate, punctajul României este 19 comparativ cu 64, media UE, 44 față de media de 75 a UE pentru serviciile publice digitale pentru cetățeni, 42 față de 82 media UE pentru serviciile publice digitale pentru întreprinderi (date obținute pe baza Raportului DESI din 2021).

Adoptarea IA inclusiv în sistemul public este îngreunată de numărul mic al cetățenilor care dețin competențe digitale cel puțin de bază. Astfel, este menționat faptul că mai puțin de 1/3 dintre persoanele cu vârsta cuprinsă între 16 și 74 de ani au competențe digitale cel puțin de bază față de 56% cât este media UE.

Ca și provocări în adoptarea de sisteme de IA în administrația publică sunt identificate prin Strategia națională privind IA rezistența la schimbare a funcționarilor publici, frica de a nu-și pierde locurile de muncă, lipsa unei categorii profesionale de specialiști care să susțină implementarea unor soluții de IA, lipsa unor programe de formare profesională pentru adoptarea sistemelor de IA și lipsa finanțării unor astfel de proiecte.

Strategia recunoaște beneficiile pe care implementarea de sisteme de IA le poate aduce în administrația publică: îmbunătățirea calității serviciilor publice oferite cetățenilor, optimizarea timpilor pentru procese, luarea deciziilor bazate pe dovezi (date), creșterea creativității organizaționale, transparență și simplificare (Anexa la H.G. nr. 832/2024).

Strategiile naționale privind IA și evoluția fenomenului IA sunt monitorizate la nivel european de AI Watch, creat de către Comisia Europeană în 2018.

La nivelul legislației din România cu impact asupra sistemelor de IA se mai regăsește și Legea nr. 179/2022 privind datele deschise și reutilizarea informațiilor din sectorul public. După cum prevede art. 1 din această lege, ea „reglementează cadrul juridic al reutilizării datelor și documentelor aflate în posesia entităților publice și a întreprinderilor publice, pe care acestea le-au creat în cadrul activității proprii, inclusiv în scopul dezvoltării unor noi produse și servicii informaționale, precum și modalitățile practice de facilitare a reutilizării”.

AI Act trebuie aplicat în România coroborat cu celelalte acte normative cu incidență în domeniu, care, cel mai probabil, vor fi modificate pentru a răspunde noilor provocări și reglementări europene (cum este legislația în materie de protecție a drepturilor consumatorilor, de exemplu) sau vor fi adoptate acte normative noi (la începutul

anului 2025 a fost depus la Senat un proiect de lege privind utilizarea responsabilă a IA în România).

Deși AI Act oferă baza legală, aplicarea sa în practică nu va fi lipsită de provocări. Administrația publică va trebui să aibă și ea o abordare precaută, progresivă și responsabilă. Una dintre provocările specifice este cea legată de răspunderea administrativă și civilă și de legalitatea și motivarea actului administrativ. Răspunderea nu poate să fie delegată unui sistem IA, funcționarul este cel care trebuie să păstreze controlul decizional, agentul IA este doar un instrument, nu actor decizional.

5. Impactul Inteligenței Artificiale agentice și a agenților IA asupra managementului instituțiilor publice

Atât organizațiile comerciale cât și instituțiile publice se regăsesc în fața unei perioade de transformări ample, de tranziție de la structurile și arhitectura on-digitală sau digitală specifică secolului XXI, spre Organizația Agentică specifică noii paradigme IA. Această transformare profundă este generată de maturizarea sistemelor bazate pe conceptul de IA Agentic care reprezintă sisteme autonome cu o capacitate din ce în ce mai mare de a percepe, rezona, planifica și executa sarcini și activități. Aceste sisteme autonome sunt reprezentate în practică de agenți IA care preiau o varietate foarte mare de sarcini de la experții umani și se adaptează obiectivelor operaționale și strategice ale organizației executând și îndeplinind cu succes obiective prestabilite, cu suport cognitiv și flexibilitate prin împărțirea problemelor complexe în sarcini mai mici și orchestrarea resurselor organizației cu o implicare minimală a resurselor umane în acest proces.

Pentru a înțelege noua paradigmă a Organizațiilor Agentică trebuie să analizăm evoluția în timp a principalelor valori paradigmatică ale dezvoltării organizaționale. Revoluția Industrială a condus la apariția organizațiilor birocratice ca sisteme cu ierarhii rigide, sarcini standardizate și linii clare de autoritate concepute pentru a gestiona resursele fizice și forța de muncă, în special resursele tangibile ale organizației. Revoluția digitală a transformat profund organizațiile digitizând procesele organizației prin intermediul tehnologiilor și instrumentelor digitale, dar structurile organizației au rămas ierarhice deoarece, în continuare, experții umani sunt responsabili pentru luarea deciziilor, iar instrumentele software sunt responsabile pentru executarea și punerea lor în practică.

Organizațiile Agentică reprezintă următoarea paradigmă revoluționară a organizațiilor caracterizată de decuplarea „inteligenței” de purtătorii ei. Mai exact, autoritatea pentru luarea deciziilor și capacitățile de executare a lor sunt distribuite într-o rețea complexă alcătuită din experți umani și agenți sintetici sau artificiali. Această schimbare modifică radical percepția despre muncă. Într-o organizație tradițională, sarcinile sunt atribuite experților umani, însă într-o Organizație Agentică sunt atribuite unui sistem de agenți bazați pe inteligență artificială. Se face astfel o trecere de la managementul

centrat pe sarcini, la managementul centrat pe rezultate, cum ar fi, spre exemplu, creșterea eficienței cu cinci procente. Agentul IA specializat va determina secvența optimă de sarcini necesară pentru a crește eficiența utilizând capacități proprii de a face raționamente complexe și de a depăși posibilele obstacole într-o manieră autonomă.

Organizația Agentică poate fi definită nu doar prin prisma Inteligenței Artificiale, ci și prin prisma infrastructurii digitale și a capacităților sale de a lucra cu agenți digitali specializați. Organizația Agentică reprezintă o nouă paradigmă care reunește oameni și agenți bazați pe Inteligență Artificială atât virtuali cât și fizici care colaborează în baza unor scopuri și obiective comune. În esență, reprezintă un ecosistem digital în care arhitectura organizațională bazată în mod tradițional pe delegare și pe structuri ierarhic liniare se orientează spre rețele agentice bazate pe schimbul dinamic de date, informații, cunoștințe, sarcini și rezultate. Organizațiile Agentice au la bază trei caracteristici cheie: autonomie distribuită, inteligență colaborativă și resurse hibride, sau mixte. Autonomia distribuită se referă la descentralizarea procesului de luare a deciziilor prin intermediul agenților care interacționează într-un mod natural cu entitățile din jurul organizației (cetățeni, clienți, comunitate, alte organizații) facilitând luarea deciziilor și adaptarea în timp real. Inteligența colaborativă se referă la capacitatea agenților de a colabora și acționa ca „sisteme de sisteme” pentru a adresa probleme complexe care sunt dincolo de limitele unui expert individual. Această capacitate a Organizațiilor Agentice necesită integrarea unor modele de raționament complexe care pot „gândi” și acționa colaborativ, ceea ce sparge limitele interacțiunilor individuale ale *Large Language Models*. În esență, Agenți IA, specializați în rezolvarea unor sarcini specifice sau în domenii specifice, colaborează într-o manieră sinergică având ca scop obținerea unui rezultat comun. Resursele hibride reprezintă existența unui mix de experți umani și agenți digitali. Din punct de vedere strategic, la nivelul organizației, abordarea hibridă presupune un mix între experți umani și agenți digitali pentru orice funcție și funcțiune a organizației.

Din punct de vedere sociologic și managerial, conceptul de „Organizație Agentică” se referă la o entitate care deține capacitatea de a acționa și de a influența mediul în care își desfășoară activitatea dobândind capacități și capacități digitale prin intermediul agenților. Infrastructura software și agenții bazați pe Inteligență Artificială devin parte activă a organizației negociind noi limite, redefinind ierarhiile și pot chiar să redefinească practicile interne și cultura organizației. Din punct de vedere managerial și etic ne putem pune întrebarea dacă agenții IA devin actori organizaționali, iar utilizarea lor poate conduce la noi structuri de putere, noi norme și politici care să determine noi tipuri de comportamente organizaționale. Astfel, Organizația Agentică asigură tranziția de la un spațiu izolat în care resursele umane desfășoară activități lucrative, spre o entitate dinamică, proactivă care poate opera continuu și independent de restul activităților umane (care, din această perspectivă, au diverse limitări).

Principali factori care determină tranziția spre Organizația Agentică sunt cei economici. Organizațiile digitale au atins, în ultimii ani, un platou al productivității

condiționat de limitările cognitive, de resurse și de timp ale experților umani. Resursele umane, pot procesa o cantitate finită de informații, iar agenții IA depășesc această limitare oferind noi posibilități de dezvoltare și inovare, dar și capacități de creștere cu costuri marginale apropiate de zero. Două din avantajele pe care Organizațiile Agentice le valorifică sunt precizia și viteza. Un agent IA poate prelua informații din surse diferite și le poate utiliza în scenarii diverse. Agenții IA oferă organizațiilor precizie și capacitatea de a migra dinspre „producția/deservirea în masă” spre modele de afaceri și de organizare centrate pe adaptarea continuă la nevoile individuale ale beneficiarilor.

5.1. Delimitări conceptuale

Agenții IA reprezintă entități software care au o structură modulară, concepuți pentru a îndeplini sarcini specifice. Agenții IA pot gestiona ambiguitatea și pot lua decizii în baza unui scop clar definit.

IA Agentice se referă la o nouă paradigmă cognitivă avansată care împuternicește agenții AI. Această paradigmă face trecerea de la IA *predictive* la *agentice* IA, fiind centrată pe acțiune și implică capacități cum ar fi raționamentele în mai mulți pași, instrumente diverse și o memorie persistentă. IA Agentice reprezintă fundamentul Organizațiilor Agentice.

Organizațiile Agentice reprezintă forme noi de organizare și de management bazate pe tehnologii și instrumente digitale care redefinesc guvernarea, cultura organizațională, dar și fluxurile de lucru. Organizațiile Agentice au capacitatea de a inova și redefinește valoarea furnizată beneficiarilor.

În Organizațiile Agentice, Agenții IA pot fi de mai multe tipuri. Există agenți IA care preiau sarcini diverse pe care le execută fiind reactivi în baza unor declanșatori umani. Agenții care automatizează procese au ca scop managementul unor fluxuri de lucru mai complexe, sunt proactivi și urmează o logică bine definită, rigidă. Agenții colaborativi colaborează cu experți umani în rezolvarea unor sarcini și se adaptează în funcție de schimbarea obiectivelor. Această categorie de agenți sunt interactivi, învață permanent în urma feedback-ului obținut de la experții umani și înțeleg contextele în care acționează. Cea mai complexă formă de agenți sunt orchestratorii care coordonează alți agenți în baza unei expertize dobândite pentru a atinge obiectivele strategice ale organizației. Agenții orchestratori sunt autonomi și pot aloca resurse și delega sarcini agenților aflați în subordine.

Agenții IA au și o arhitectură cognitivă definită de patru componente: intenții, previziune, reactivitate și reflecție. Aceste abilități ale agenților imită procesele psihologice ale experților umani din organizații. În primul rând, sistemele bazate pe agenți au o misiune clară și specifică, de aceea agenții se specializează în realizarea unui set specific de sarcini care pot fi încadrate într-un domeniu. Făcând previziuni, agenții au abilitatea de a simula diverse scenarii și anticipa posibile consecințe fiind antrenați să aleagă ruta optimă spre atingerea rezultatelor. Dacă se confruntă cu dificultăți sau cu eșecuri, agenții

au o capacitate ridicată de a reacționa și de a alege scenarii noi. Capacitatea de reflecție a agenților le oferă posibilitatea de a explica alegerile făcute și rezultatele obținute.

5.2. Managementul organizațiilor agentice

Cea mai importantă schimbare, din perspectiva managementului, în tranziția de la organizațiile tradiționale la cele agentice este trecerea de la ierarhie la rețea. Ierarhiile și structurile organizaționale în care factorul uman avea un rol de execuție și control se transformă într-o rețea de agenți specializați. Această rețea alcătuită de experți umani și agenți digitali cuprinde sarcini, fluxuri de lucru și obiective în detrimentul structurilor ierarhice și de autoritate. Aceste structuri aplatizate sunt întreținute de capacitatea agenților de a comunica și de a coordona sarcini prin interacțiune directă fără a mai fi nevoie de un lanț de comandă și decizie.

Organizațiile Agentice propun o nouă paradigmă managerială care va face trecerea de la delegarea sarcinilor la orchestrarea sistemului de agenți și a resurselor, focusul fiind pe rezultate. În această nouă paradigmă, rolul managerilor se transformă de la a gestiona resurse, la a antrena și configura „forța de muncă digitală”. Managerii pot analiza în timp real rezultatele agenților, pot rescrie prompturi trasând noi obiective și sarcini și pot sprijini agenții în procesul de învățare prin validarea rezultatelor obținute. Prin urmare, prioritatea managementul Organizațiilor Agentice devine alinierea strategică în detrimentul micro managementului.

Agenții IA transformă și managementul financiar în organizații. Prin capacitatea lor de a monitoriza în timp real resursele financiare, condițiile de piață, precum și indicatori de management operațional, pot să adapteze strategia de achiziții a organizației îmbunătățind performanțele financiare prin optimizarea sau reducerea costurilor. Agenții capabili să „gândească” și să acționeze în logica scenariilor pot rula simulări cu privire la situația financiară a unei organizații, crescând capacitatea organizației de a interpreta semnale strategice și riscuri într-o manieră proactivă și nu reactivă.

Din perspectiva resurselor umane și a forței de muncă, Organizațiile Agentice generează efecte de ruptură majore. În primul rând, apar roluri noi în organizații cum sunt manageri de operațiuni bazate pe agenți, manageri responsabili cu strategia de agenți a organizației sau specialiști în crearea și furnizarea de agenți pentru organizație. Aceste noi roluri furnizează inteligență și automatizare în activitățile și operațiunile organizației. Rolul disruptiv al acestei noi paradigme se regăsește și în nevoia de a readapta și reconfigura întreaga structură de personal a organizației. Activitățile bazate pe sarcini rutiniere pun în pericol forța de muncă slab calificată și ridică un semn de întrebare, mai exact, dacă organizațiile vor fi capabile să reconfigureze pozițiile din cadrul organizației și să dezvolte noi abilități și competențe ale angajaților pentru a contracara ritmul accelerat, uneori chiar exponențial de schimbare și transformare generat de Inteligența Artificială.

Cea mai mare barieră care stă în calea noii paradigme a Organizațiilor Agentice este încrederea. Sistemele bazate pe Agenți IA pot să ofere rezultate eronate, pot înțelege

greșit intențiile și obiectivele deoarece agenții bazați pe Inteligență Artificială generativă sunt probabilistici. De asemenea, în absența regulilor, agenții pot alege eficiența în detrimentul eticii. Atunci când un Agent IA are acces la resursele organizației gestionând întregul model operațional și de afaceri, riscurile pot fi existențiale. Există și alte riscuri care condiționează adopția de Agenți IA, mai exact scurgerea de date, duplicarea proceselor prin digitalizare ca efect al unei ambidextrii ineficiente a organizației.

Instituțiile publice pot adopta agenți IA pentru a rezolva problema deficitului de încredere prin automatizarea proceselor, dar mai ales pentru a îmbunătăți serviciile digitale furnizate. Agenții pot fi utilizați atât în optimizarea proceselor interne, cât și în interacțiunea cu cetățenii sau alți stakeholderi. Spre exemplu, un Agent IA poate înțelege mai bine nevoile cetățenilor. În loc să navigheze pe un site web complicat, un cetățean poate comunica în limbaj natural cu un agent IA pentru rezolvarea unei probleme concrete. Agentul IA, cunoscând deja contexte anterioare și resursele instituției, poate oferi o soluție personalizată crescând valoarea serviciilor publice percepută de către cetățeni. De asemenea, instituțiile publice se confruntă și cu o problemă majoră, mai exact furnizarea unei decizii imparțiale și legale, ceea ce conduce la dezvoltarea unor structuri extrem de riguroase de supraveghere a Inteligenței Artificiale utilizate în sectorul public.

Organizațiile Agentice desfășoară strategii care sunt mai degrabă instrucțiuni și condiții pentru agenții AI. Agenții AI au capacitatea de a analiza riguros mediul intern, dar și contextul extern al organizației adaptându-se la acestea. Organizațiile Agentice, prin intermediul agenților care sunt instrumente de inteligență strategică, își dezvoltă o capabilitate unică, de a crea „strategii vii” în permanență adaptate la realitățile în care organizația funcționează. Avantajul strategic va deveni din ce în ce mai dependent de gradul de sofisticare al arhitecturii de agenți ai organizației și de calitatea datelor pe care agenții le utilizează.

Din perspectiva resurselor, performanța organizațiilor este determinată de resursele și capabilitățile unice pe care le dispune. Inteligența Artificială Agentică propune însă noi tipuri de resurse, cum este spre exemplu „forța de muncă digitală”. Spre deosebire de resursele umane care sunt liniare, costisitoare și au constrângeri de natură biologică, agenții digitali au două caracteristici importante: sunt elastici și scalabili. Elasticitatea agenților se referă la capacitatea sistemelor digitale de a se adapta în timp real la nevoile de creștere și de dezvoltare ale organizației. Cu toate că instrumentele digitale și agenții IA sunt disponibili, diferențiatorul strategic devine strategia și arhitectura unică a organizației, mai exact crearea unui ecosistem performant în care agenții operează.

Inteligența Artificială Agentică facilitează descentralizarea organizației și aplatizarea structurilor prin automatizarea funcțiilor managementului de mijloc, mai exact sinteza informațiilor și coordonarea. În vechea paradigmă organizațională, managementul de mijloc transformă strategia în sarcini pentru diverse categorii de angajați, monitorizează conformitatea și raportează rezultatele. În prezent, agenții IA pot să deconstruiască obiectivele strategice în sarcini specifice și să le atribuie unor experți specializați umani

sau digitali raportând progresul obținut în timp real. Această schimbare majoră creează riscul polarizării forței de muncă deoarece locurile de muncă *entry-level* de execuție sunt automatizate, iar strategia rămâne în responsabilitatea experților umani, pe când managementul de mijloc rămâne fără atribuții reale. Deși aceste practici reduc cheltuielile generale ale organizației, ele creează o criză reală în dezvoltarea managementului și a leadership-ului organizațional deoarece managementul de mijloc care creează experiența managerială dispare. Răspunsul Organizațiilor Agentice la provocările manageriale este crearea unor echipe centrate pe rezultate, în detrimentul departamentelor funcționale. Astfel, un număr redus de manageri pot superviza activitatea unui număr relativ mare de agenți IA specializați, ceea ce crește nevoia de control și dezvoltarea de competențe pentru managementul agenților digitali.

Din perspectiva rolurilor, odată cu creșterea complexității agenților IA, organizațiile fac tranziția dinspre roluri spre taskuri, ceea ce face tranziția de la organizația bazată pe roluri la o organizație bazată pe abilități sau combinații de capabilități în cadrul unor arhitecturi organizaționale care urmăresc îndeplinirea cu succes a sarcinilor, iar activitățile sunt alocate dinamic oamenilor sau agenților în funcție de capabilități și costuri. Organizația devine astfel o rețea a cărei noduri sunt oamenii și agenții, în detrimentul structurilor ierarhice. În această nouă paradigmă, resursele umane nu au responsabilități fixe, ci un portofoliu dinamic de obiective, sarcini și proiecte prin intermediul cărora colaborează cu o varietate de agenți specializați.

Tot din perspectivă managerială, asistăm la tranziția de la manager la orchestrator. Acest nou rol nu este unul pur tehnic, ci un rol care îmbină managementul operațional cu managementul strategic având următoarele responsabilități: abilitatea de a audita și de a asigura guvernanta digitală prin crearea de fluxuri de lucru și procese care reunesc agenți; înțelegerea modului în care operează agenții și a rezultatelor pe care aceștia le obțin pentru a impune bariere etice și strategice; gândire sistemică și o capacitate ridicată de a rezolva problemele înțelegând contextele organizației; crearea de instrucțiuni și definirea contextelor în care agenții acționează.

6. Concluzii

Analiza întreprinsă în această lucrare evidențiază o transformare fundamentală a sectorului public, și anume, tranziția de la guvernanta digitală pasivă la paradigma Organizației Agentice. Această evoluție impune înlocuirea ierarhiilor birocratice tradiționale, bazate pe structuri de autoritate stratificate, cu rețele colaborative, în care experții umani și agenții digitali interacționează direct pentru îndeplinirea obiectivelor. Într-o astfel de structură aplatizată, rolul managerului public se redefineste radical, evoluând de la distribuirea sarcinilor la orchestrarea unui ecosistem hibrid. Prioritatea sa devine alinierea strategică și configurarea contextelor în care operează forța de muncă digitală, nu micromanagementul execuției.

Totuși, studiul semnaleză riscuri structurale majore asociate acestei tranziții. Automatizarea funcțiilor de coordonare și sinteză generează o criză a managementului de mijloc, eliminând mecanismul tradițional de formare a viitorilor lideri și polarizând forța de muncă. În plus, principala barieră în calea adopțării rămâne încrederea. Astfel că, natura probabilistică a agenților IA impune dezvoltarea unor mecanisme riguroase de supraveghere (*Human-on-the-loop*) pentru a preveni erorile decizionale și pentru a asigura că eficiența algoritmică nu compromite etica serviciului public.

Bibliografie:

1. Agrawal, A., Gans, J.S. și Goldfarb, A., „Artificial Intelligence: The Ambiguous Labor Market Impact of Automating Prediction”, 2019, *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 33, nr. 2, pp. 31–50.
2. Autoritatea pentru Digitalizarea României, „Cadrul Strategic Național în domeniul Inteligenței Artificiale 2023-2027”, 2024, [Online] disponibil la adresa <https://www.adr.gov.ro/wp-content/uploads/2024/03/Strategie-Inteligenta-Artificiala-22012024-1.pdf>, accesat la data de 20 noiembrie 2025.
3. Burrell, J., „How the Machine ‘Thinks’: Understanding Opacity in Machine Learning Algorithms”, 2016, *Big Data & Society*, vol. 3, nr. 1, DOI: 10.1177/2053951715622512.
4. Busuioc, M., „Accountable Artificial Intelligence: Holding Algorithms to Account”, 2021, *Public Administration Review*, vol. 81, nr. 5, pp. 825–836.
5. Cannaerts, N., Segers, J. și Warsen, R., „Ambidexterity and Public Organizations: A Configurational Perspective”, 2020, *Public Performance & Management Review*, vol. 43, nr. 3, pp. 688–712.
6. Comisia Europeană, „AI Continent Action Plan”, 2025, [Online] disponibil la adresa <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/ai-continent-action-plan>, accesat la data de 15 noiembrie 2025.
7. Comisia Europeană, „Comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliul European, Consiliul, Comitetul Economic și Social și Comitetul Regiunilor. Inteligența artificială pentru Europa” 2021b, [Online] disponibil la adresa <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0237&from=EN>, accesat la data de 16 noiembrie 2025.
8. Comisia Europeană, „Coordinated Plan on Artificial Intelligence 2021 Review”, 2021a, [Online] disponibil la adresa <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/coordinated-plan-artificial-intelligence-2021-review>, accesat la data de 15 noiembrie 2025.
9. Comisia Europeană, „High-Level Expert Group on Artificial Intelligence”, 2018, [Online] disponibil la adresa <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/expert-group-ai>, accesat la data de 15 noiembrie 2025.
10. Comisia Europeană, „White Paper on Artificial Intelligence – A European Approach to Excellence and Trust”, 2020, [Online] disponibil la adresa https://commission.europa.eu/system/files/2020-02/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_en.pdf, accesat la data de 15 noiembrie 2025.

11. Comisia Națională a României pentru UNESCO, „Recomandarea privind etica inteligenței artificiale (Traducere)”, 2021, [Online] disponibil la adresa https://www.cnr-unesco.ro/uploads/media/f951_etica_ai.pdf.pdf, accesat la data de 16 noiembrie 2025.
12. Dan, S. și Pollitt, C., „NPM Can Work: An Optimistic Review of the Impact of New Public Management Reforms in Central and Eastern Europe”, 2015, *Public Management Review*, vol. 17, nr. 9, pp. 1305–1332.
13. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. și Tinkler, J., „New Public Management is Dead—Long Live Digital-Era Governance”, 2006, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, pp. 467–494.
14. Fountain, J.E., *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2001.
15. High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, „Ethics Guidelines for Trustworthy AI”, 2019, [Online] disponibil la adresa <https://ec.europa.eu/futurium/en/ai-alliance-consultation.1.html>, accesat la data de 16 noiembrie 2025.
16. Hînțea, C., Profiroiu, M. și Țiclău, T., „Strategic Planning and Public Management Reform in Romania”, 2015, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, pp. 30–44.
17. Hotărârea de Guvern nr. 832 din 11 iulie 2024 privind aprobarea Strategiei naționale în domeniul inteligenței artificiale 2024-2027, publicată în Monitorul Oficial nr. 730 din 25 iulie 2024.
18. Janssen, M. și van der Voort, H., „Adaptive Governance: Towards a Stable, Accountable and Responsive Government”, 2016, *Government Information Quarterly*, vol. 33, nr. 1, pp. 1–5.
19. Kaplan, A. și Haenlein, M., „Siri, Siri, in my Hand: Who’s the Fairest in the Land? On the Interpretations, Illustrations, and Implications of Artificial Intelligence”, 2019, *Business Horizons*, vol. 62, nr. 1, pp. 15–25.
20. Katzenbach, C. și Ulbricht, L., „Algorithmic Governance”, 2019, *Internet Policy Review*, vol. 8, nr. 4, DOI: 10.14763/2019.4.1424.
21. Kotter, J.P., *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
22. Legea nr. 179/2022 privind datele deschise și reutilizarea informațiilor din sectorul public, publicată în Monitorul Oficial nr. 577 din 14 iunie 2022.
23. Linders, D., „From e-Government to we-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media”, 2012, *Government Information Quarterly*, vol. 29, nr. 4, pp. 446–454.
24. March, J.G., „Exploration and Exploitation in Organizational Learning”, 1991, *Organization Science*, vol. 2, nr. 1, pp. 71–87.
25. Meijer, A. și Bolívar, M.P.R., „Governing the Smart City: A Review of the Literature on Smart Urban Governance”, 2016, *International Review of Administrative Sciences*, vol. 82, nr. 2, pp. 392–408.
26. Mergel, I., Ganapati, S. și Whitford, A.B., „Agile: A New Way of Governing”, 2021, *Public Administration Review*, vol. 81, nr. 1, pp. 161–165, DOI: 10.1111/puar.13202.

27. Moore, M.H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Londra: Harvard University Press, 1995.
28. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. și Song, M., „Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World”, 2017, *MIS Quarterly*, vol. 41, nr. 1, pp. 223–238.
29. NATO, „Summary of NATO’s Revised Artificial Intelligence (AI) Strategy”, 2024, [Online] disponibil la adresa <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/07/10/summary-of-natos-revised-artificial-intelligence-ai-strategy>, accesat la data de 16 noiembrie 2025.
30. OECD, „Recommendation of the Council on Artificial Intelligence”, OECD/LEGAL/0449, 2024, [Online] disponibil la adresa <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0449>, accesat la data de 16 noiembrie 2025.
31. Ordinul nr. 20.484 din 13 aprilie 2023 al Ministrului Cercetării, Inovării și Digitalizării privind înființarea, organizarea și funcționarea Comitetului Român pentru Inteligență Artificială, publicat în Monitorul Oficial nr. 382 din 4 mai 2023.
32. O’Reilly, C.A. și Tushman, M.L., „Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma”, 2007, *Stanford University Graduate School of Business Research Paper*, nr. 1963.
33. Pasquale, F., *The Black Box Society: The Secret Algorithms That Control Money and Information*, Cambridge: Harvard University Press, 2015.
34. Raisch, S. și Krakowski, S., „Artificial Intelligence and Management: The Automation-Augmentation Paradox”, 2021, *Academy of Management Review*, vol. 46, nr. 1, pp. 192–210.
35. Regulamentul (UE) 2024/1689 al Parlamentului European și al Consiliului din 13 iunie 2024 de stabilire a unor norme armonizate privind inteligența artificială, publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene L nr. 2024/1689 din 12.7.2024.
36. Schein, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, a 4-a ediție, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.
37. Teece, D.J., Pisano, G. și Shuen, A., „Dynamic Capabilities and Strategic Management”, 1997, *Strategic Management Journal*, vol. 18, nr. 7, pp. 509–533.
38. Toon, N., *How AI Thinks. How We Build It, How It Can Help Us and How We Can Control It*, Londra: Penguin Random House, 2024.
39. Twizeyimana, J.D. și Andersson, A., „The Public Value of E-Government – A Literature Review”, 2019, *Government Information Quarterly*, vol. 36, nr. 2, pp. 167–178.
40. UNESCO, „Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence”, 2024, [Online] disponibil la adresa <https://www.unesco.org/en/articles/recommendation-ethics-artificial-intelligence>, accesat la data de 16 noiembrie 2025.
41. Vial, G., „Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda”, 2019, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, nr. 2, pp. 118–144.