

**DIGITÁLIS HR-KÉPESSÉG ÉS SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY
– EGY PRISMA-ALAPÚ SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

Author(s) / Szerző(k):

Tóthné Kiss Anett (PhD)
Miskolci Egyetem (Magyarország)

Jaskóné Gácsi Mária
Miskolci Egyetem (Magyarország)

Első szerző e-mail:

tothne.kiss.anett@gmail.com

Cite: Tóthné Kiss Anett és Jaskóné Gácsi Mária (2026): Digitális HR-képesség és szervezeti teljesítmény – egy PRISMA-alapú szakirodalmi áttekintés. *Mesterséges Intelligencia – interdiszciplináris folyóirat*, VIII. évf. 2026/1. szám. 57-73.
Idézés: Doi: <https://www.doi.org/10.35406/MI.2026.1.57>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

EP / EE: Ethics Permission / Etikai engedély: KFS/2026/MI0004

Reviewers: Public Reviewers / Nyilvános Lektorok:

- Lektorok:**
1. Szabóné Balogh Ágota (Ph.D.), Gál Ferenc Egyetem (Magyarország)
 2. Stóka György (Ph.D.), Tokaj Hegyalja Egyetem (Magyarország)

Anonymous reviewers / Anonim lektorok:

3. Anonymous reviewer (Ph.D.) / Anonim lektor (Ph.D.)
4. Anonymous reviewer (Ph.D.) / Anonim lektor (Ph.D.)

Absztrakt

A digitális technológiák és a mesterséges intelligencia fejlődése jelentősen átalakította a humánerőforrás-menedzsmentet, új lehetőségeket teremtve a szervezeti teljesítmény javítására. A kutatások azonban gyakran nem tárják fel azokat a mechanizmusokat, amelyek ezen hatások mögött állnak. Ez a tanulmány PRISMA 2020 módszertannal végzett szisztematikus irodalomáttekintés alapján vizsgálja, hogyan befolyásolja a digitális HR-képesség a szervezeti teljesítményt. A 312 azonosított forrásból 46 tanulmány került elemzésre. Az eredmények szerint a digitális HR-képesség nem közvetlenül hat a teljesítményre, hanem a tudás-menedzsmenten keresztül, amely elősegíti a tudásmegosztást és a HR-digitális kompetenciák

fejlődését. Ezek támogatják az innovatív HR-gyakorlatok kialakítását, ami végső soron javítja a teljesítményt. A hatást a szervezeti kontextus – például a digitális vezetés és az innovációs kultúra – is befolyásolja.

Kulcsszavak: Digitális HR-képesség; digitális HRM; mesterséges intelligencia; tudásmenedzsment; HR-digitális kompetencia; HR-innováció; szervezeti teljesítmény; PRISMA; szisztematikus irodalomáttekintés; digitális transzformáció.

Diszciplínák: társadalomtudomány, gazdaságtudomány

Abstract

*DIGITAL HR CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE
– A PRISMA-BASED LITERATURE REVIEW*

Advances in digital technologies and artificial intelligence have significantly transformed human resource management, creating new opportunities to improve organizational performance. However, research often fails to uncover the mechanisms underlying these effects. Based on a systematic literature review conducted using the PRISMA 2020 methodology, this study examines how digital HR capability influences organizational performance. Of the 312 identified sources, 46 studies were analyzed. The results indicate that digital HR capability does not directly affect performance, but rather through knowledge management, which facilitates knowledge sharing and the development of HR digital competencies. These support the development of innovative HR practices, which ultimately improve performance. The effect is also influenced by the organizational context—such as digital leadership and a culture of innovation.

Keywords: Digital HR capabilities; digital HRM; artificial intelligence; knowledge management; HR digital competence; HR innovation; organizational performance; PRISMA; systematic literature review; digital transformation.

Disciplines: social science, economics

A digitális technológiák gyors fejlődése alapvetően átalakította a szervezeti folyamatokat, üzleti modelleket és vezetési gyakorlatokat. A humánerőforrás-menedzsment (HRM) különösen érintett, mivel a digitális eszközök és a mesterséges intelligencia (MI) újradefiniálják, hogyan vonzzák, irányítják és fejlesztik a munkaerőt. A digitális átalakulás így már nem

csak működési hatékonyságot szolgál, hanem a szervezeti teljesítmény és innováció stratégiai hajtóerejévé vált.

A MI kulcsszerepet játszik a digitális HR-átalakulásban, mivel automatizálja a komplex döntéshozatalt, javítja a toborzást és fejleszti az analitikát (Tambe et al., 2019; Pereira et al., 2023). Ezek a technológiák növelik a döntések

pontosságát, csökkentik az adminisztratív terheket és támogatják az adatvezérelt tehermenedzsmentet (Tambe et al., 2019; Pereira et al., 2023; Mező, 2016), miközben javítják a munkavállalói élményt és a szervezeti agilitást.

A digitális technológiák hatása azonban túlmutat a hatékonyságon. Kutatások (Jarrahi, 2018; Davenport & Ronanki, 2018) szerint értékük attól függ, hogyan integrálják őket a szervezeti rendszerekbe, például a tudásmegosztásba és a tanulási folyamatokba. Ez a megközelítés a digitális átalakulást képességfejlesztési folyamatként értelmezi, amely új kompetenciák kialakulását igényli (Vial, 2019; Teece, 2018).

E perspektívából jelent meg a digitális HR-képesség fogalma, amely a HR-digitalizációt és a MI integrációját egyesíti. Ez a képesség a szervezet azon készségét jelenti, hogy hatékonyan alkalmazza és hasznosítsa a digitális technológiákat a HR-folyamatokban. A fragmentált megközelítésekkel szemben ez az integrált szemlélet hangsúlyozza a közös értékteremtő szerepet (Strohmeier, 2020; Vial, 2019).

Bár a szakirodalom bővül, még mindig korlátozott a megértés arról, hogyan hatnak ezek a technológiák a szervezeti eredményekre. A digitális beruházások hatása nem közvetlen, hanem belső folyamatokon keresztül érvényesül, különösen a tudásmenedzsment és a HR-digitális kompetenciák révén.

A tudásmenedzsment kulcsszerepet játszik, mivel lehetővé teszi a digitális technológiák által generált tudás rögzítését és hasznosítását (Alavi & Leidner, 2001; Gold et al., 2001). E

nélkül az adatok nem alakíthatók szervezeti képességekké. A HR-digitális kompetenciák szintén meghatározóak, mivel lehetővé teszik az eszközök hatékony használatát és a MI-alapú betekintések értelmezését (van Laar et al., 2017). Ezek hidat képeznek a technológia és az innováció között.

Ennek eredményeként a HR-innováció a digitális képességek egyik fő kimenete. A MI által támogatott innovatív HR-gyakorlatok javítják az elkötelezettséget, a rugalmasságot és a teljesítményt (Shipton et al., 2006), végső soron növelve a szervezeti eredményességet.

A hatásokat ugyanakkor a szervezeti környezet is befolyásolja. A digitális vezetés, a kultúra és a tanulási légkör meghatározza a technológiák bevezetését és hasznosulását. A MI sikere nemcsak technológiai, hanem szervezeti és etikai tényezőktől is függ (Jarrahi, 2018; Huang & Rust, 2021).

A szakirodalom széttagoltsága miatt szükség van integrált megközelítésre. Ez a tanulmány ezért a PRISMA 2020 módszertan segítségével rendszerezi a kutatásokat, és olyan modellt javasol, amely összekapcsolja a digitális HR-képességeket, a tudásmenedzsmentet, a HR-digitális kompetenciákat, a HR-innovációt és a szervezeti teljesítményt.

Problémafelvetés

Bár a digitális HR-átalakulás és a mesterséges intelligencia iránti érdeklődés folyamatosan növekszik, a szakirodalom továbbra is széttagolt, és hiányzik belőle az átfogó elméleti integráció. A kutatások gyakran külön vizsgálják a HR digitalizációját és a MI bevezetését, anélkül hogy egységes keretbe illesz-

tenék őket, noha ezek a gyakorlatban egyre inkább összefonódnak (Strohmeier, 2020; Vial, 2019). Ez korlátozza annak megértését, miként járulnak hozzá együttesen a szervezeti eredményekhez.

További hiányosság, hogy kevés figyelem irányul azokra a közvetítő mechanizmusokra, amelyek a digitális technológiák és a szervezeti teljesítmény kapcsolatát magyarázzák. A kutatások gyakran közvetlen hatásokat vizsgálnak, miközben háttérbe szorulnak az olyan belső folyamatok, mint a tudásmegosztás vagy a munkavállalói bevonás (Pereira et al., 2023). Különösen a tudásmenedzsment közvetítő szerepe alulkutatott.

A HR-digitális kompetenciák szintén kevés empirikus figyelmet kaptak. Bár ezek kulcsfontosságúak a technológiák hatékony alkalmazásában, kevésbé ismert, hogyan alakulnak ki és miként támogatják az innovációt. Hasonlóan hiányos a digitális HR-képesség és a HR-innováció közötti kapcsolat feltárása: az innovációt gyakran említik, de a mögöttes folyamatok nem tisztáztak.

Emellett kevés olyan integrált modell létezik, amely a HR-innovációt a szervezeti teljesítménnyel összekapcsolja (Delaney & Huselid, 1996). A szervezeti kontextus szerepe is alulvizsgált, noha a vezetés, a kultúra és a tanulási légkör jelentősen befolyásolja a digitális technológiák hasznosulását (Pereira et al., 2023; Jarrahi, 2018; Kane et al., 2019). A MI alkalmazásának etikai és társadalmi kihívásai – például az algoritmikus torzítás vagy a munkavállalói ellenállás – szintén ritkán jelennek meg integrált modellekben (Jarrahi, 2018; Huang és Rust, 2021).

Mindezek alapján indokolt egy olyan integrált, képességalapú keretrendszer kialakítása, amely összekapcsolja a digitális HR-képességet a tudásmenedzsmenttel, a kompetenciafejlesztéssel, az innovációval és a szervezeti teljesítménnyel, figyelembe véve a szervezeti kontextus szerepét is.

Kutatási módszertan és a szisztematikus irodalomáttekintés folyamata

A tanulmány szisztematikus irodalomáttekintés (SLR) segítségével vizsgálja a digitális HR-képesség, a tudásmenedzsment, a HR-területen megnyilvánuló digitális kompetencia, a HR-innováció és a szervezeti teljesítmény közötti összefüggéseket. A tanulmány a PRISMA 2020 irányelveket követi (Page et al., 2021), ezáltal biztosítva az átlátható, strukturált és megismételhető áttekintési folyamatot.

A szisztematikus áttekintés alkalmazása különösen indokolt ebben a kutatási kontextusban, mivel a digitális HR-átalakulásról és a HRM-ben alkalmazott mesterséges intelligenciáról szóló szakirodalom az elmúlt években gyorsan bővült, ugyanakkor továbbra is több kutatási irányzat között széttagolt. A HRM területén korábban végzett PRISMA-alapú tanulmányokkal (Page et al., 2021; Haddaway et al., 2022, Ki és Sakaki, 2026, Maryadi et al. 2026) összhangban ez a megközelítés lehetővé teszi a meglévő bizonyítékok rendszerezését, és támogatja egy integrált fogalmi keret kialakítását.

Szisztematikus

szakirodalmi áttekintési megközelítés

A tanulmány strukturált, szisztematikus irodalomáttekintési megközelítést alkalmaz, amelynek célja a digitális HR-átalakulással, a HRM-ben történő MI-bevezetéssel és a kapcsolódó szervezeti képességekkel összefüggő releváns tudományos kutatások azonosítása, értékelése és szintetizálása.

A PRISMA-keretrendszer szigorú módszertani struktúrát biztosít, amely növeli az átláthatóságot és a reprodukálhatóságot azáltal, hogy egyértelműen dokumentálja a felülvizsgálati folyamat minden szakaszát – a tanulmányok kezdeti azonosításától a végső beválasztásig. Ez a megközelítés lehetővé teszi a szakirodalom átfogó értékelését, miközben csökkenti a potenciális kiválasztási torzítás kockázatát.

A korábbi kutatásokkal (Strohmeier, 2020; Parry & Battista, 2019) összhangban az áttekintés nemcsak a technológiai szempontokra, hanem a digitális HR-átalakulás szervezeti, tudáslapú és képességbeli dimenzióira is kiterjed.

Keresési stratégia és adatgyűjtés

A szakirodalmi minta relevanciájának és minőségének biztosítása érdekében a tanulmány elsősorban a Scopus adatbázisra támaszkodott, amelyet a lefedettség és a megbízhatóság növelése érdekében a Web of Science egészített ki.

A keresési stratégia kulcsszavak és Boole-operátorok kombinációjára épült, azzal a céllal, hogy megragadja a kutatási téma több-dimenziós jellegét.

A következő keresési karakterláncot alkalmaztuk (az eredeti keresési feltételeket tüntettük fel):

(„digital HRM” OR „HR digital transformation” OR „digital HR capability” OR „AI in HRM”) AND(“knowledge management” OR „knowledge sharing”) AND („digital competency” OR „HR skills”) AND („HR innovation” OR “organizational performance”)

A keresést az alábbi feltételekre korlátoztuk:

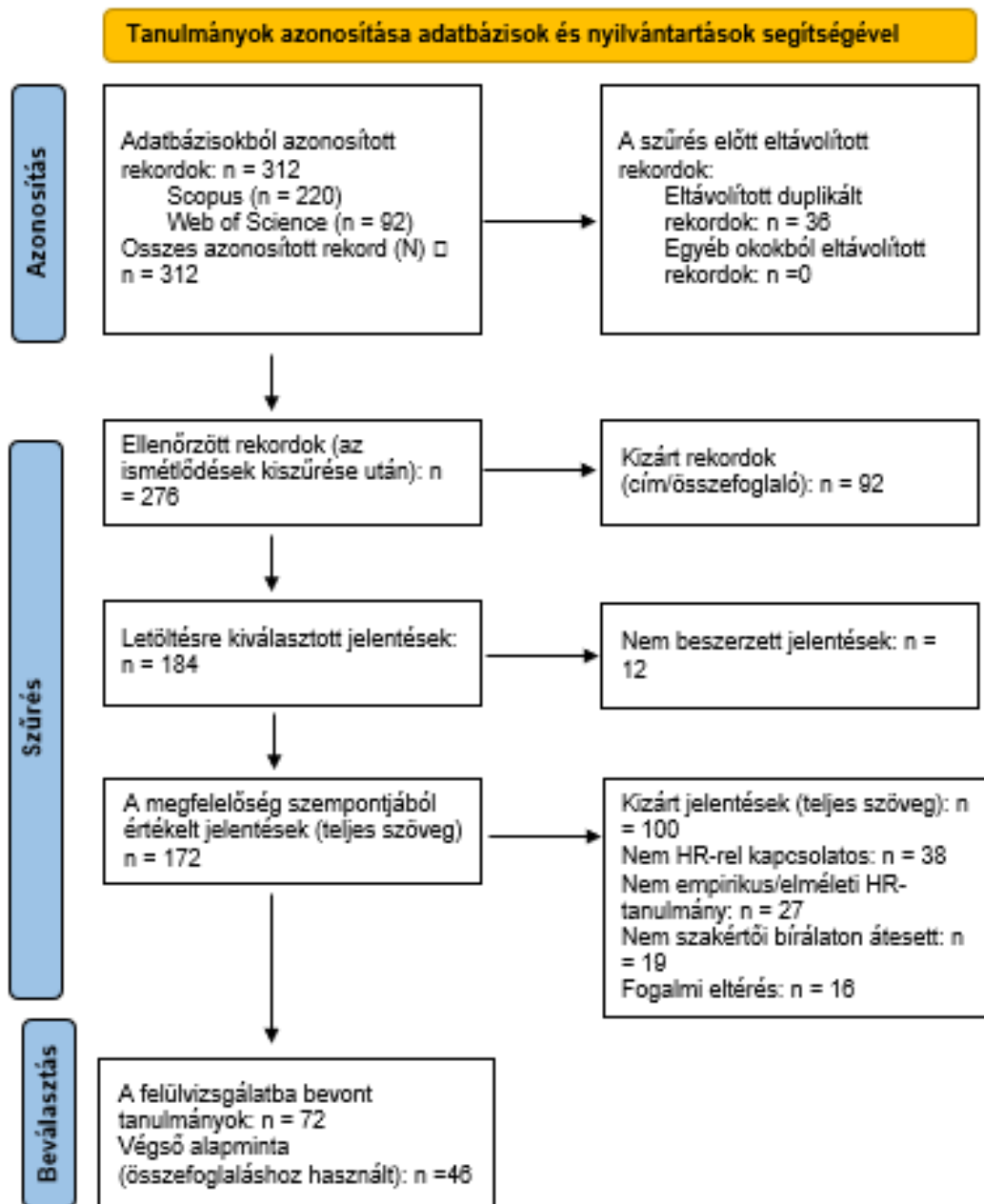
- 2015 és 2025 között megjelent publikációk,
- szakértői bírálaton átesett folyóiratcikkek,
- angol nyelvű közlemények.

Az időintervallum kiválasztásának célja az volt, hogy tükrözze a digitális technológiák és a mesterséges intelligencia HRM-ben történő alkalmazásának gyors fejlődését. A kezdeti keresés 312 találatot eredményezett, amelyek a szisztematikus áttekintési folyamat kiindulópontját jelentették (1. ábra).

Beválasztási és kizárási kritériumok

A következetesség és relevancia biztosítása érdekében egyértelmű beválasztási és kizárási kritériumokat határoztunk meg, amelyeket szisztematikusan alkalmaztunk.

1. ábra: Adatszűrés szisztematikus áttekintések és metaanalízisek áramlási diagramja, Forrás: Saját szerkesztés a PRISMA 2020 nyilatkozat (frissített irányelv a szisztematikus áttekintések jelentéséhez) alapján.



Beválasztási kritériumok:

- a digitális HR-átalakulásra, a HRM-ben alkalmazott mesterséges intelligenciára vagy a digitális HR-képességekre fókuszáló tanulmányok,
- a tudásmenedzsmentet, a HR-kompetenciákat vagy a HR-innovációt vizsgáló kutatások,
- a szervezeti eredmények szempontjából releváns empirikus vagy elméleti tanulmányok,
- lektorált folyóiratcikkek.

Kizárási kritériumok:

- olyan tanulmányok, amelyek kizárólag a mesterséges intelligencia technikai vonatkozásaira összpontosítanak HR-kapcsolódás nélkül,
- nem szakértői értékelésen átesett publikációk (például jelentések, munkadokumentumok),
- a szervezeti vagy HR-kontextushoz nem kapcsolódó kutatások,
- olyan cikkek, amelyek nem nyújtanak megfelelő módszertani vagy elméleti hozzájárulást.

E kritériumok biztosították, hogy kizárólag a kutatási célokhoz szorosan kapcsolódó tanulmányok kerüljenek be az áttekintésbe.

A tanulmányok kiválasztásának PRISMA-folyamata

A tanulmányok kiválasztása a PRISMA 2020 protokoll szerint zajlott, amely négy fő szakaszból áll: azonosítás, szűrés, alkalmasság és beválasztás. Az azonosítási szakaszban összesen 312 rekordot találtunk a kiválasztott adatbázisokban. Az ismétlődések eltávolítását

követően (n = 36) 276 rekord maradt a szűréshez. A szűrés során a címek és absztraktok áttekintése 92 rekord kizárását eredményezte, így 184 tanulmány maradt további vizsgálatra. Az alkalmassági szakaszban a teljes szövegeket értékeltük. Ezek közül 12 nem volt elérhető, további 100 tanulmányt pedig kizártunk az előre meghatározott kritériumok alapján, például HR-relevancia hiánya, elégtelen elméleti hozzájárulás vagy módszertani korlátok miatt. Végül 72 tanulmány került részletes elemzésre, amelyek közül 46 alapvető tanulmány szolgált a mélyreható szintézis és a koncepcionális keret kidolgozásának alapjául. Az 1. ábra a PRISMA folyamatábrát mutatja be, amely részletesen ismerteti az azonosított, szűrt és a végső szintézisbe bevont rekordok számát.

Ez a strukturált kiválasztási folyamat biztosítja az átláthatóságot és ismételhetőséget, összhangban a PRISMA szabványokkal (Page et al., 2021; Haddaway et al., 2022).

Adatkinyerés és elemzés

Strukturált adatkinyerési folyamatot alkalmaztunk a kiválasztott tanulmányokból származó releváns információk szisztematikus összegyűjtésére. A kinyert adatok a következőket tartalmazták:

- szerző(k),
- a publikáció éve,
- kutatási módszertan,
- főbb konstrukciók és változók,
- főbb eredmények.

A kiválasztott tanulmányok elemzéséhez tematikus elemzési megközelítést alkalmaztunk, amely lehetővé tette a legfontosabb kutatási

témák és a szakirodalomban megjelenő fogalmi összefüggések azonosítását.

Az elemzés a kutatási modellel összhangban öt alapvető dimenzióra összpontosított:

1. Digitális HR-képesség
2. Tudásmenedzsment
3. HR digitális kompetencia
4. HR-innováció
5. Szervezeti teljesítmény

Ezen túlmenően olyan kontextuális tényezőket is vizsgáltunk, mint a vezetés, a szervezeti kultúra és a tanulási légkör, mint modeláló változók.

Leíró bibliometriai és tematikus elemzés

A kvalitatív szintézis kiegészítéseként leíró áttekintést készítettünk a bibliometriai mintázatokról annak érdekében, hogy feltárjuk a szakirodalomban megjelenő általános tendenciákat, beleértve a publikációs trendeket, a gyakran használt kulcsszavakat és a domináns kutatási témákat. A VOSviewer vagy a Bibliometrix hálózatelemző eszközöket alkalmazó fejlettebb bibliometriai vizsgálatokkal szemben ez a tanulmány – a PRISMA-alapú szisztematikus áttekintés céljaival összhangban – leíró megközelítést alkalmaz. Az elemzés célja nem a hivatkozási hálózatok feltérképezése, hanem a tematikus értelmezés és a koncepcionális integráció támogatása.

A korábbi PRISMA-alapú tanulmányokkal (Page et al., 2021; Haddaway et al., 2022, Ki & Sakaki, 2026, Maryadi et al. 2026) összhangban ez a kombinált megközelítés erősíti a felülvizsgálat megbízhatóságát azáltal, hogy a strukturált irodalomválogatást tematikus szintézissel kapcsolja össze.

A leíró bibliometriai elemzés négy fő tematikus klasztert azonosított:

- digitális HR-átalakulás,
- mesterséges intelligencia a HRM-ben,
- tudásmenedzsment,
- szervezeti kontextus.

Ezek a klaszterek szolgálták a fogalmi keret kialakításának alapjául, és iránymutatást adtak az eredmények értelmezéséhez azáltal, hogy a szakirodalmat koherens tematikus területek mentén strukturálták.

Minőségbiztosítás és érvényesség

A felülvizsgálati folyamat megbízhatóságának és érvényességének biztosítása érdekében több intézkedést is alkalmaztunk:

- független szűrés több értékelő bevonásával,
- előre meghatározott beválasztási és kizárási kritériumok alkalmazása,
- az összes kiválasztási szakasz szisztematikus dokumentálása,
- a PRISMA jelentési szabványok betartása.

Ezek az eljárások hozzájárultak az elfogultság minimalizálásához és az eredmények hitelességének növeléséhez.

Etikai szempontok

Mivel a tanulmány kizárólag publikált tudományos forrásokból származó másodlagos adatokon alapul, etikai jóváhagyásra nem volt szükség. Ugyanakkor minden kutatási eljárást a tudományos integritás elveinek megfelelően végeztünk. Kizárólag lektorált és nyilvánosan hozzáférhető tanulmányokat vettünk figyelembe, és minden felhasznált forrást megfelelően hivatkoztunk.

Eredmények

A tanulmányok kiválasztásának eredményei

A tanulmányok kiválasztásának folyamata a PRISMA 2020 irányelveket követte, és annak összefoglalása a PRISMA folyamatábrában található (1. ábra; v.ö.: Page et al., 2021; Haddaway et al., 2022). A Scopus és a Web of Science adatbázisokból kezdetben összesen 312 rekordot azonosítottak. Az ismétlődések eltávolítása után ($n = 36$) 276 rekord maradt a szűrésre. A címek és absztraktok szűrésének szakaszában 92 tanulmányt zártunk ki, mivel nem kapcsolódtak megfelelően a kutatási témához. A fennmaradó 184 cikket teljes szövegű értékelésnek vetettük alá. Ezek közül 12 cikk nem volt hozzáférhető, további 100 tanulmányt pedig előre meghatározott kritériumok alapján kizártunk, többek között azért, mert nem a humán erőforrás-menedzsmentre összpontosítottak, elméleti hozzájárulásuk nem volt kielégítő, vagy módszertani korlátokkal rendelkeztek. Végül 72 tanulmány bizonyult alkalmasnak a beválasztásra, amelyek közül 46 alapvető tanulmányt választottak ki mélyreható elemzésre és szintézisre. Ez a szigorú kiválasztási folyamat biztosítja, hogy a végső minta a digitális HR-átalakulás és a kapcsolódó konstrukciók legrelevánsabb és legmagasabb színvonalú kutatásait képviselje, összhangban a korábbi PRISMA-alapú áttekintésekkel (Page et al., 2021).

A tanulmányok leíró jellemzői

A kiválasztott tanulmányok elemzése több fontos tendenciát tár fel a szakirodalomban.

Először is, a publikációk többsége 2020 után jelent meg, ami jól tükrözi a digitális transzformáció és a mesterséges intelligencia iránti érdeklődés gyors növekedését a HRM területén. Ez a tendencia szorosan összefügg a technológiai fejlődéssel és a MI-vezérelt HR-megoldások egyre szélesebb körű alkalmazásával.

Másodszor, a vizsgált tanulmányok változatos kutatási módszereket alkalmaznak. A területen a kvantitatív kutatások dominálnak, különösen azok, amelyek felmérésalapú kutatási tervet és strukturális egyenletmodellezést használnak. Ugyanakkor jelentős számú koncepcionális és szisztematikus áttekintő tanulmány is megjelent, ami arra utal, hogy a terület elméleti szempontból még mindig fejlődőben van.

Harmadszor, a legtöbb tanulmány nagy szervezetekre és multinacionális vállalatokra összpontosít, míg a kis- és középvállalkozások jóval kevesebb figyelmet kapnak. Ez arra utal, hogy a szakirodalomban bizonyos fokú torzítás figyelhető meg a nagyobb technológiai erőforrásokkal rendelkező szervezetek irányába. Végül, a tanulmányok földrajzi eloszlása elsősorban a fejlett gazdaságokra, különösen Európára és Észak-Amerikára koncentrálódik, bár a legújabb kutatások egyre inkább bevonják a feltörekvő piacokat is.

A szakirodalom tematikus összefoglalása

A tematikus elemzés öt alapvető kutatási területet azonosított, amelyek megfelelnek a tanulmány fogalmi modelljének (1. táblázat).

1. táblázat: A szakirodalom tematikus összefoglalása. Forrás: a Szerzők

Témakör	Főbb megállapítások	Kulcshivatkozások
Digitális HR-képesség	A szervezet képessége digitális technológiák és AI bevezetésére a HR-folyamatokban; növeli a hatékonyságot, automatizálja az adminisztratív feladatokat, lehetővé teszi az adatközpontú döntéshozatalt.	Tambe et al. (2019); Pereira et al. (2023)
Mesterséges intelligencia	Javítja a toborzást, tehetségmenedzsmentet és munkaerő-tervezést; ugyanakkor etikai kihívásokat is felvet (torzítás, átláthatóság, bizalom).	Davenport & Ronanki (2018); Jarrahi (2018); Huang & Rust (2021)
Tudás-menedzsment	Közvetítő mechanizmus a digitális beruházások és szervezeti képességek között; elősegíti a tanulást, együttműködést és innovációt.	Alavi & Leidner (2001); Gold et al. (2001); Kane et al. (2019)
HR-digitális kompetencia	A digitális eszközök hatékony használatához szükséges készségek (adat elemzés, digitális együttműködés, AI-értelmezés); a tudásmenedzsment és tanulás révén fejlődik.	van Laar et al. (2017); Vial (2019)
HR-innováció	Digitális HR-rendszerek által támogatott innovatív gyakorlatok (AI-alapú toborzás, személyre szabott élmény, adatalapú teljesítménymenedzsment).	Shipton et al. (2006); Laursen & Foss (2003)
Szervezeti teljesítmény	A modell végső kimenete; a digitális HR-képesség közvetett, többlépcsős hatása (tudásmenedzsment, kompetenciák, innováció) érvényesül.	Delaney & Huselid (1996); Venkatraman & Ramanujam (1986)

A szervezeti kontextus moderáló szerepe

Az elemzés rámutat a kontextuális tényezők fontosságára is a digitális transzformáció hatékonyságának alakításában (2. táblázat).

Leíró tematikus csoportosítás

A szakirodalom leíró elemzése négy fő tematikus klasztert tárt fel (digitális HR-átalakulás, mesterséges intelligencia a HRM-ben, tudásmenedzsment, szervezeti kontextus és teljesítmény). Ezek a klaszterek tükrözik a terület meghatározó kutatási irányait, és megerősítik egy olyan integrált, képességalapú ke-retrendszer relevanciáját, amely összekapcsol-

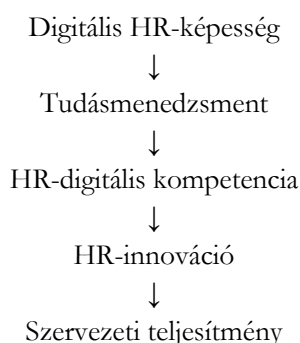
2. táblázat: A szervezeti kontextus moderáló tényezői. Forrás: a Szerzők

Kontextuális tényező	Szerep a digitális HR-átalakulásban	Kulcshivatkozások
Digitális vezetés	Irányítja a digitális kezdeményezéseket, ösztönzi a kísérletezést, támogatja a tudásmegosztást és képességfejlesztést.	Kane et al. (2019)
Szervezeti kultúra	Az innovációorientált, nyitott, együttműködő kultúra elősegíti a technológiák bevezetését és a tudásmegosztást.	Cameron & Quinn (2011); Hurley & Hult (1998)
Tanulási légkör	Elősegíti a digitális kompetenciák fejlesztését és a tudásmenedzsment folyamatait; támogatja a folyamatos tanulást.	Garvin (1993); Marsick & Watkins (2003)

ja a digitális technológiákat a szervezeti eredményekkel. A klaszterezés nem fejlett bibliometriai hálózatelemzésre támaszkodik, hanem a kiválasztott tanulmányok tematikus kódolásán alapul, biztosítva ezzel az összhangot a szisztematikus áttekintés módszertanával.

Az eredmények összefoglalása

Az elemzés alapján a szakirodalom egy olyan szekvenciális folyamatmodellt támogat, amelyben:



Ez a modell egy képességfejlesztési folyamatot tükröz, amelyben a digitális technológiák lehetővé teszik a tudás létrehozását, ami viszont támogatja a kompetenciafejlesztést és az innovációt. Ezenkívül a folyamat hatékonyságát kontextuális tényezők is befolyásolják, ideértve a vezetést, a szervezeti kultúrát és a tanulási légkört.

Az eredmények értelmezése: következtetések és betekintések

A leíró bibliometriai és tematikus elemzés együttesen strukturált képet ad a digitális HRM gyorsan fejlődő kutatási területéről. A PRISMA-alapú szintézis (Page et al., 2021; Haddaway et al., 2022; Ki és Sakaki, 2026;

Maryadi et al., 2026) alapján a digitális HR-képesség nem pusztán technológiai konstrukció, hanem komplex szervezeti képesség, amely elősegíti a tudás létrehozását, a kompetenciafejlesztést, az innovációt és a szervezeti teljesítményt. Ez összhangban áll a digitális transzformáció tágabb értelmezésével (Vial, 2019; Margherita, 2022), amely hangsúlyozza a technológiai és szervezeti tényezők integrációját.

A digitális HR-képesség mint stratégiai szervezeti hajtóerő

A digitális HR-képesség stratégiai erőforrásként jelenik meg, amely javítja a HR-folyamatokat az automatizáció és az adatvezérelt döntéshozatal révén (v.ö.: Tambe et al., 2019; Davenport és Ronanki, 2018; Pereira et al., 2023). Ugyanakkor önmagában nem garantál teljesítményjavulást; annak értéke az integráció minőségétől függ. Ez alátámasztja az erőforrás-alapú nézetet (Barney, 1991) és a dinamikus képességek elméletét (Teece, 2018; Helfat et al., 2007), amelyek szerint a versenyelőny az erőforrások hatékony alkalmazásából fakad.

A tudásmenedzsment mint átalakulási mechanizmus

A tudásmenedzsment kulcsfontosságú közvetítő tényezőként jelenik meg, amely lehetővé teszi az adatok tudássá alakítását (Nonaka és Takeuchi, 1995; Davenport és Prusak, 1998). A digitális rendszerek által generált információ csak akkor válik értékké, ha azt a szervezet képes hasznosítani. A tudásmenedzsment elősegíti a tanulást és az együtt-

működést (Alavi és Leidner, 2001; Gold et al., 2001; Grant, 1996), és támogatja a szervezeti tanulás kialakulását (Garvin, 1993; Marsick & Watkins, 2003).

*A tudástól a kompetenciáig:
képeségfejlesztés a HRM-ben*

A HR-digitális kompetenciák a tudásfolyamatokból fejlődnek ki, és kulcsfontosságúak a digitális technológiák hatékony alkalmazásához (van Laar et al., 2017; Calvani et al., 2012; Ferrari, 2013). Ezek a kompetenciák nemcsak technikai készségeket, hanem értelmezési és együttműködési képességeket is magukban foglalnak (Janssen et al., 2013). A humán tőke szerepe így meghatározó a digitális transzformáció sikerében (Vial, 2019; Teece, 2018).

*A HR-innováció
mint a képességek integrációjának eredménye*

A HR-innováció a digitális képességek, a tudásmenedzsment és a kompetenciák integrációjából fakad. A MI-alapú megoldások és az adatvezérelt HR-gyakorlatok új működési modelleket tesznek lehetővé (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Wilson & Daugherty, 2018). Az innováció azonban nem automatikus, hanem szervezeti képességekhez kötött (v.ö.: Damanpour, 1991; Hurley & Hult, 1998; Shipton et al., 2006; Laursen & Foss, 2003).

A szervezeti teljesítmény mint távoli eredmény

A szervezeti teljesítmény a digitális transzformáció végső kimenete, amely közvetett módon valósul meg. A HR-képességek hozzájárulnak a teljesítményhez (lásd: Delaney &

Huselid, 1996), de ezt köztes folyamatok – tudásmenedzsment, kompetencia és innováció – közvetítik.

A teljesítmény mérhető többdimenziós konstrukcióként (lásd: Kaplan és Norton, 1992; Venkatraman és Ramanujam, 1986; Dess és Robinson, 1984).

Társadalmi-szervezeti és etikai szempontok

A digitális transzformáció etikai kihívásokat is felvet, például algoritmikus torzítást és átláthatósági problémákat (v.ö.: Jarrahi, 2018; Huang & Rust, 2021). A „human-in-the-loop” megközelítés (Wilson & Daugherty, 2018) segíthet az emberi kontroll fenntartásában és a bizalom erősítésében.

*A szervezeti kontextus szerepe:
vezetés, kultúra és tanulás*

A digitális vezetés (Kane et al., 2019), az innovációorientált kultúra (Cameron & Quinn, 2011) és a tanulási környezet kulcsszerepet játszanak a digitális kezdeményezések sikerében. Ezek a tényezők befolyásolják, hogy a szervezet mennyire képes a technológiát képességekké alakítani.

Egy integrált, képességalapú keretrendszer felé

A tanulmány egy olyan integrált modellt javasol, amelyben a digitális HR-képesség → tudásmenedzsment → digitális kompetencia → HR-innováció → szervezeti teljesítmény láncolat érvényesül. E folyamatot a szervezeti kontextus moderálja, összekapcsolva a korábban elkülönült kutatási irányokat és átfogó magyarázatot adva a digitális transzformáció értékteremtő szerepére.

Következtetés

A megállapítások összefoglalása

A tanulmány célja a digitális HR-átalakulás szakirodalmának szisztematikus összegzése, valamint egy olyan integrált keretrendszer kidolgozása volt, amely bemutatja, miként járul hozzá a digitális HR-képesség a szervezeti teljesítményhez. A PRISMA 2020 módszer alkalmazásával az elemzés feltárta azokat a kulcsmechanizmusokat, amelyek összekapcsolják a digitális technológiákat, a HR-folyamatokat és a szervezeti eredményeket. Az eredmények szerint a digitális HR-képesség – amely a HR digitalizációját és a mesterséges intelligencia bevezetését egyesíti – alapvető szerepet játszik a HR átalakításában, hatása azonban nem közvetlen. A digitális technológiák a tudás létrehozását segítik elő, ez támogatja a HR digitális kompetenciáinak fejlődését, amely a HR-innováción keresztül vezet a szervezeti teljesítmény javulásához. A tudásmenedzsment központi közvetítő mechanizmusként jelenik meg, míg a digitális vezetés, a szervezeti kultúra és a tanulási légkör meghatározó kontextuális tényezők.

Elméleti hozzájárulások

A tanulmány több szempontból gazdagítja a szakirodalmat. Egyrészt a digitális HR-képességet integrált fogalomként értelmezi, összekapcsolva a digitális HR-átalakulást és a mesterséges intelligencia alkalmazását.

Másrészt folyamatorientált megközelítést alkalmaz: nem közvetlen technológia–teljesítmény kapcsolatot feltételez, hanem rámutat a tudásmenedzsment és a kompetenciafejlesztés köztes szerepére. Emellett a tudásmenedzs-

mentet olyan mechanizmusként azonosítja, amely a digitális technológiákat a szervezeti képességfejlesztéssel köti össze.

A tanulmány továbbá egységes, képességalapú keretbe rendezi a digitális HR-képességeket, a tudásmenedzsmentet, a HR-digitális kompetenciákat, a HR-innovációt és a szervezeti teljesítményt, miközben a szervezeti kontextust is moderáló tényezőként építi be.

Gyakorlati következmények

A gyakorlati szakemberek számára az eredmények azt sugallják, hogy a szervezeteknek a digitális HR-képességekre stratégiai erőforrásként kell tekinteniük. Nem elegendő pusztán technológiai beruházásokat végrehajtani; a digitális eszközöket a szervezeti folyamatokba is be kell ágyazni. Kiemelt figyelmet kell fordítani a tudásmenedzsmentre, különösen a tudásmegosztás, az együttműködés és a szervezeti tanulás támogatására. Fontos továbbá a HR-szakemberek digitális kompetenciáinak fejlesztése, különösen a digitális írástudás, az adatelemzés és a MI-rendszerekkel való munkavégzés terén. A szervezeteknek ösztönözniük kell a HR-innovációt, valamint olyan szervezeti környezetet kell kialakítaniuk, amely támogatja a nyitottságot, az együttműködést és a folyamatos tanulást.

Korlátok

A tanulmány több korláttal is rendelkezik. Az áttekintés elsősorban a Scopus és a Web of Science adatbázisaira épül, ezért más forrásokban szereplő releváns tanulmányok kimaradhattak. A kvalitatív szintézis értelmezési torzítást hordozhat. Emellett a szakirodalom

főként nagy szervezetekre és fejlett gazdaságokra koncentrál, ami korlátozza az eredmények általánosíthatóságát. További korlát, hogy a tanulmány nem tartalmaz elsődleges empirikus adatokat, ezért a javasolt modell közvetlen validálása nem történt meg. A digitális technológiák gyors fejlődése miatt az eredmények folyamatos felülvizsgálata is indokolt.

Jövőbeli kutatási irányok

A jövőbeni kutatásoknak empirikusan is tesztelniük kell a javasolt modellt, például strukturális egyenletmodellezés alkalmazásával. Szükség van longitudinális vizsgálatokra is, hogy feltárható legyen a digitális transzformáció hosszú távú hatása a szervezeti eredményekre. Érdemes mélyebben elemezni a szervezeti kontextus szerepét, különösen a vezetés, a kultúra és a tanulási légkör kölcsönhatásait. További kutatás szükséges a HRM-ben alkalmazott mesterséges intelligencia etikai és társadalmi-szervezeti kérdéseiről, különösen az elfogultság, az átláthatóság és a munkavállalói bizalom terén (Pereira et al., 2023). Emellett fontos lenne a modellt kis- és középvállalkozások, valamint feltörekvő gazdaságok környezetében is vizsgálni.

Irodalom

- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. DOI: <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Barghini, T. (2024). Digital HRM and electronic HRM: A conceptual clarification. *Punto Org International Journal*, 1(1) DOI: <https://doi.org/10.19245/25.05.of.01.10.24.1>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd*. W.W. Norton.
- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve. *American Economic Journal*, 13(1), 1–35. DOI: <https://doi.org/10.1257/mac.20180386>
- Calvani, A., Cartelli, A., Fini, A., & Ranieri, M. (2012). Models and instruments for assessing digital competence. *Journal of e-Learning and Knowledge Society*, 8(3), 17–32. DOI: <https://doi.org/10.20368/1971-8829/288>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788117449>
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of HRM practices on performance. *Academy of*

- Management Journal*, 39(4), 949–969. DOI: <https://doi.org/10.2307/256718>
- Dess, G., & Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP framework*. European Commission.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management capability. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the Development of a Big Data Analytics Capability. *Information & Management*, 53, 1049–1064. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.07.004>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams. *Systematic Reviews*, 11, 80. DOI: <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Helfat, C., et al. (2007). *Dynamic capabilities*. Blackwell.
- Huang, M.H. and Rust, R.T. (2021) Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 24, 3-20. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Hurley, R., & Hult, G. (1998). Innovation orientation. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. DOI: <https://doi.org/10.2307/1251742>
- Jarrahi, M. (2018). Artificial intelligence and the future of work. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Janssen, J., Stoyanov, S., Ferrari, A., Punie, Y., Pannekeet, K. and Sloep, P. (2013) Experts’ Views on Digital Competence: Commonalities and Differences. *Computers & Education*, 68, 473-481. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2013.06.008>
- Kane, G., et al. (2019). Digital leadership. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1–6.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kavanagh, M., & Johnson, R. (2017). *HR information systems*. Sage.
- Ki, Y. P., & Sakaki, R. (2026). Strategic Human Resource Management in the Future of Work: A Systematic Review of Digital Transformation, Inclusion, and Sustainability. *Journal of Business Management and Accounting*, 16(1), 75–99. DOI: <https://doi.org/10.32890/jbma2026.16.1.4>
- Laursen, K., & Foss, N. (2003). HRM and innovation. *Journal of International Business Studies*, 34(3), 243–256.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20, 179-228. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>
- Maryadi, M., Utami, H. N., Prasetya, A., & Hutahayan, B. (2026). Advancing the understanding of employee performance: a recent systematic literature review using

- PRISMA. *Cogent Business & Management*, 13(1), 2612412. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2612412>
- Margherita, A. (2022). Digital transformation of HRM. *Business Process Management Journal*, 28(5), 1–20.
- Marsick, V., & Watkins, K. (2003). Demonstrating learning organization. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 132–151.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data. *Harvard Business Review*, 90(10), 60–68.
- Mező, F. (2016). Szervezeti tehetségstratégia. *Különleges Bánásmód - Interdiszciplináris folyóirat*, 2(4), 19-34. DOI: <https://doi.org/10.18458/KB.2016.4.19>
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How Information Management Capability Influences Firm Performance. *MIS Quarterly*, 35, 237-256. DOI: <https://doi.org/10.2307/23043496>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). Emerging HR technologies. *The International Journal of HRM*, 30(2), 1–17.
- Pereira, V., et al. (2023). AI in HRM. *Human Resource Management Review*, 33(2), 100900.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Van der Velde, M. (2007). e-HRM. *Personnel Review*, 36(2), 280–296.
- Shipton, H., West, M.A., Dawson, J., Birdi, K. and Patterson, M. (2006), HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16: 3-27. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(3), 345–365. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). AI in HRM. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1–36. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Teece, D. (2018). Dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- van Laar, van Deursen, A. J. A. ., van Dijk, J. A. G. ., & de Haan, J. (2017). The Relation between 21st-Century Skills and Digital Skills: A Systematic Literature Review. *Computers in Human Behavior*, 72, 577-588. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. DOI: <https://doi.org/10.2307/258398>
- Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and

- Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*, 28, 107-142. DOI: <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Wamba, S., et al. (2020). Big data analytics. *International Journal of Information Management*, 50, 12–23.
- Wilson, H., & Daugherty, P. (2018). Collaborative intelligence. *Harvard Business Review*, 96(4), 114–123.