

NŐI VEZETŐK KIÉGÉSÉNEK VIZSGÁLATA MAGÁNÉLETI TÉNYEZŐK TÜKRÉBEN

Szécsi Gabriella, Kőműves Sándor Zsolt, Pálmai László

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.03.04>.

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány célja annak feltárása, hogy a női vezetők kiégésének szubjektív megélése milyen kapcsolatban áll három meghatározó magánéleti tényezővel: a családi állapottal, az életkorral és a gyermekek számával.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás kvantitatív módszertanon alapult, amelyben 113 női vezető vett részt. Az adatgyűjtés online kérdőív formájában zajlott, az eredményeket egyváltozós varianciaanalízissel (ANOVA) elemeztük az IBM SPSS Statistics 27.0 program segítségével.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kiégés kockázata a fiatalabb, gyermektelen és egyedülálló női vezetőknél magasabb, amit az önbizalomhiány, a visszajelzések hiánya és társadalmi elvárások súlyosbítanak. Ezzel szemben az idősebb, többgyermekes és házasságban élő vezetők nagyobb pszichológiai stabilitással rendelkeznek, részben szülői tapasztalataiknak köszönhetően. A fiatalabbak gyakran túlterhelik magukat, mert tartanak a megítéléstől. A társas és szervezeti támogatás, mentorálás, illetve fejlesztő programok jelentősen enyhíthetik a kiégés kockázatát.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Fontos a fiatal női vezetők önbizalmának erősítése tréningekkel és mentorprogramokkal. Az egyedülálló vagy elvált vezetők számára pszichológiai tanácsadás ajánlott. A többgyermekes vezetők által használt megküzdési stratégiák (pl. időmenedzsment, rugalmasság) hasznosíthatók szervezeti szinten. A rugalmas munkaszervezés és az egyénre szabott visszajelzések szintén csökkentik a kiégés esélyét. A pszichológiai tőke – mint az optimizmus és a reziliencia – fejlesztése hosszú távon növeli a jóllétet és megtartást.

Kulcsszavak: kiégés, női vezetők, családi állapot, életkor, gyermekek száma, pszichológiai tőke, mentorálás, HR-stratégia

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Az elmúlt évtizedekben egyre több nő tölt be vezető pozíciót a gazdasági, politikai és civil szférában, ugyanakkor a szakmai elvárások mellett családi és társadalmi szerepeikben is helyt kell állniuk. A vezetői felelősség, a bizonyítási kényszer és az otthoni feladatok együttes terhe fokozott pszichés megterhelést jelent. Kutatások szerint a női vezetők nagyobb valószínűséggel tapasztalnak kiégést, mivel a férfiaknál erőteljesebb érzelmi és szerepkonfliktusnak vannak kitéve (Sureda et al. 2021; Machim et al. 2020). A problémát súlyosbítja a pszichológiai támogatás és munkahelyi rugalmasság alacsonyabb szintje, ami hosszabb távon a teljesítmény, elkötelezettség és motiváció csökkenéséhez vezethet (Galsanjigmed & Sekiguchi 2023; Póznér & Kozák 2024).

A jelen tanulmány célja, hogy feltárja: milyen mértékben járul hozzá a kiégéshez az életkor, a családi állapot és a gyermekszám, valamint milyen szerepet játszanak a szervezeti támogatási rendszerek és az egyéni pszichológiai tőke a kiégés mérséklésében. A téma nemcsak a nemi esélyegyenlőség, hanem a szervezeti jóllét és hosszú távú fenntarthatóság szempontjából is releváns. A kutatás eredményei hozzájárulhatnak célzott HR-stratégiák, vezetőképzési programok és prevenciós támogatási formák kialakításához, különös tekintettel a fiatal, tapasztalatlan női vezetők mentorálására és fejlesztésére.

A KIÉGÉS ÁLTALÁNOS MEGHATÁROZÁSA GENERAL DEFINITION OF BURNOUT

Maslach et al. (2001) a jelenséget tartós érzelmi és interperszonális munkahelyi stresszre adott válaszként írja le, három fő komponenssel: érzelmi kimerülés, deperszonalizáció és csökkent személyes hatékonyság. A szerzők szerint az érzelmi kimerülés és a stressz kölcsönösen erősítik egymást, míg a deperszonalizáció egyfajta megküzdési mechanizmusként működhet (Szigeti 2023). E modellalapokat tovább árnyalja a Job Demands–Resources-modell, amely szerint a kiégés a munkahelyi elvárások és erőforrások aránytalanságából ered. A pszichológiai tőke (PsyCap), mely az önhatékonyságot, optimizmust, reményt és rezilienciát foglalja magába, szintén kulcsszerepet játszik a prevencióban (Luthans et al. 2020).

NŐI VEZETŐK KIÉGÉSÉHEZ HOZZÁJÁRULÓ TÉNYEZŐK FACTORS CONTRIBUTING TO BURNOUT AMONG WOMEN LEADERS

A kutatási modell elméleti megalapozása

Theoretical foundations of the research model

A jelen kutatásban alkalmazott modell – amely a kiégéshez vezető pszichoszociális útvonalakat térképezi fel – több elméleti irányzatra épül. Alapját a Munkahelyi Követelmények–Erőforrások modellje (Job Demands–Resources, JD-R; Bakker & Demerouti 2007) adja, amely szerint a túlzott munkaterhelés és az erőforráshiány érzelmi kimerüléshez és kiégéshez vezet. A munkahelyi stressz és elvárások akkor különösen ártalmasak, ha azokat nem ellensúlyozzák szervezeti védőfaktorok, például mentorálás, karrierfejlesztés vagy munkarugalmasság (Maslach et al. 2001; Chidinma et al. 2024; Galsanjigmed & Sekiguchi 2023).

A modellben kiemelt szerepet kap a munka–magánélet konfliktus, amely a „kettős terhelés” és a szülői feladatok révén fokozza a kiégés kockázatát, különösen női vezetők körében (Machin-Rincón et al. 2020; Cooper 2021). A szülői szerep lehet védőfaktor (pl. önbizalomerosító hatás), de egyúttal stresszforrás is (Takayama et al. 2017; King et al. 2021), míg a partner támogatása bizonyítottan protektív tényező (Sears et al. 2025). A támogatottság hiányából fakadó kimerültség összhangban áll a pszichológiai tőke elméletével, amely az önhatékonyság, optimizmus, remény és reziliencia védőhatásait emeli ki (Luthans et al. 2020).

A női vezetők kiégését előidéző magánéleti és szervezeti kockázati tényezők Personal and Organizational Risk Factors Contributing to Burnout Among Female Leaders

Az elmúlt évtizedekben jelentősen nőtt a női vezetők száma (Galsanjigmed & Sekiguchi 2023; Goryunova & Madsen 2024), ami új kutatási irányokat és kihívásokat is felvet. A vezetői szerep terhei különösen akkor fokozódnak, ha a nők életkora, családi állapota vagy gyermekszáma további megterhelést jelent (Kincs 2023; Cooper 2021). A „kettős terhelés” – azaz a munkahelyi és otthoni feladatok párhuzamos terhelése – jelentős rizikófaktor a kiégés kialakulásában (Chen et al. 2023; Balla &

Fenyvesi 2024). Empirikus eredmények szerint a női vezetők aránytalanul több háztartási feladatot végeznek férfi kollégáikhoz képest, gyakran társas támogatás nélkül (Chung & Booker 2023; Caroline 2024; Milkie et al. 2025). Bár a nemi szerepelvárások fokozatosan változnak, az otthoni terhek többsége továbbra is a nőket sújtja, amit a COVID-19 járvány még inkább kiélezett (Raphael et al. 2022; Yildirim & Eslen-Ziya 2021). A partner támogatása bizonyítottan növeli a jóllétet, míg hiánya kimerüléshez és konfliktushoz vezet (Sears et al. 2025). Az egyedülálló női vezetők gyakrabban tapasztalják az elismerés hiányát és a nemi alapú megkülönböztetést (Aldossari & Chaudry 2020). A kisgyermekes nevelése egyaránt fokozhatja a kiégést (Takayama et al. 2017) vagy növelheti a vezetői önbizalmat (Hu et al. 2020), attól függően, hogy az anyaság milyen pszichés és szervezeti kontextusba ágyazódik. A nemi sztereotípiák, különösen fiatal női vezetők esetében, fokozzák a pszichológiai terhelést és az önbizalomhiányt (Newman et al. 2023; Tremmel & Wahl 2023; Eagly et al. 2020). A kiégés kockázata szervezeti szinten is erősödhet, ha hiányoznak olyan támogató mechanizmusok, mint a mentorálás, a hálózatépítés vagy a karrierfejlesztés (Nagy 2024; Chidinma et al. 2024). Ezek hiánya csökkentheti az elkötelezettséget és növelheti a kiégést (HR Portal 2020). A JD–R-modell és a pszichológiai tőke elmélete (Luthans et al. 2020) hangsúlyozza: a belső erőforrások (pl. optimizmus, reziliencia) fontos védelmet nyújtanak. A női vezetők kiégésének vizsgálata tehát nemcsak társadalmi, hanem szervezeti szempontból is kiemelt jelentőségű.

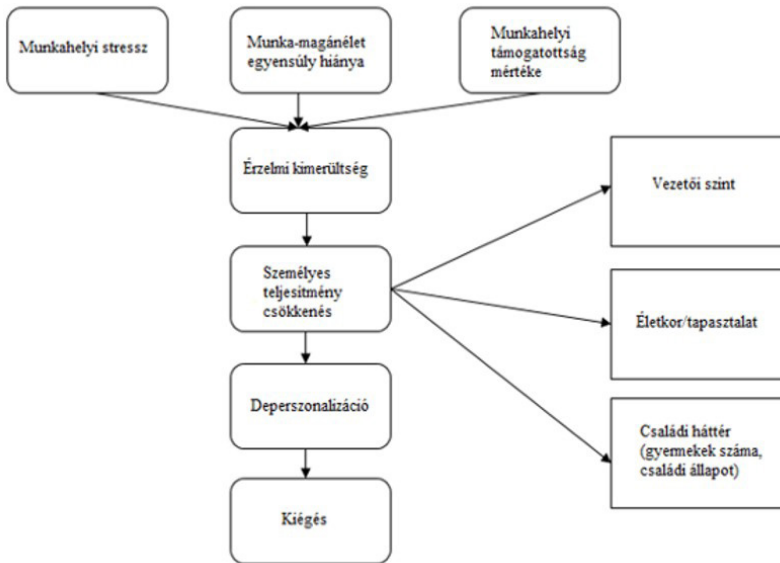
ANYAG ÉS MÓDSZER *MATERIAL AND METHOD*

A kérdőíves kutatás célja a női vezetők kiégésének vizsgálata különböző magánéleti tényezők – családi állapot, életkor és gyermekszám – összefüggésében. Az adatgyűjtés 2025. február 1. és április 20. között zajlott, országos mintavétellel, közép- és felsővezetők körében. A résztvevők toborzása szakmai konferenciákon és személyes ismeretségi hálókön keresztül történt. Az adatfelvétel eszköze standardizált, 105 zártvégű kérdésből álló kérdőív volt, amely a kiégés szubjektív megélésére és annak összetevőire fókuszált. A válaszadók 1–5 fokú Likert-skálán értékelték tapasztalataikat (1 = „egyáltalán nem jellemző”, 5 = „teljes mértékben jellemző”). A kérdések összeállítása a Maslach-féle kiégésmódelldre (Maslach et al. 2001), a Job Demands–Resources-módelldre (Bakker & Demerouti 2007) és a pszichológiai tőke elméletére (Luthans et al. 2020) épült. A kiégés méréséhez a Maslach Burnout Inventory egyes dimenziói (érzelmi kimerülés, személyes hatékonyság), a pszichológiai tőkéhez a PsyCap Questionnaire (önhatékonyság, remény, reziliencia, optimizmus) elemei szolgáltak mintául. A munkamagánélet egyensúly, társas támogatás és szervezeti tényezők vizsgálata önálló, szakirodalmi alapú kérdésblokkokkal történt (pl. King et al. 2021). A kérdőív nem validált skálákat alkalmazott, így az eredmények kizárólag az adott mintára vonatkozathatók.

Az adatelemzést IBM SPSS Statistics 27.0 programmal végeztük, az egyes hipotéziseket egyváltozós varianciaanalízissel (ANOVA) tesztelve, $p < 0,05$ szignifikancia szinten. A szakirodalmi háttér feltárásához Litmaps, Web of Science és Inciteful keresőket alkalmaztunk.

A kutatás során alkalmazott modellünket az 1. ábrán mutatjuk be.

1. ábra: Kutatási modell
Figure 1. Research model



Forrás: saját szerkesztés

A kutatás elméleti feltételezései és kutatási kérdései

Theoretical Assumptions and Research Questions of the Study

A kutatás a kiégés pszichológiai és társas meghatározottságát a Munkahelyi Követelmények–Erőforrások modell (JD-R-modell; Bakker & Demerouti 2007) alapján értelmezi. A modell szerint a kiégés kialakulását a túlzott munkaterhelés, az erőforrások (pl. elismerés, rugalmasság) hiánya és a munka–magánélet egyensúlyának megbomlása egyaránt előidézheti. A kiinduló feltételezések az alábbiak szerint foglalhatók össze:

- A munkahelyi stressz fokozza az érzelmi kimerültséget, a kiégés egyik fő dimenzióját (Maslach et al. 2001).
- A munka–magánélet konfliktus különösen női vezetők esetében növeli a deperszonalizációt és a kiégés esélyét (Machin-Rincón et al. 2020).
- A szervezeti támogatás hiánya (pl. mentorálás, visszajelzés) csökkenti a pszichológiai védőfaktorokat (Chidinma et al. 2024; Luthans et al. 2020, Kozák 2020).
- A túlzó elvárások csökkenthetik az önhatékonyt, ezzel tovább erősítve a kiégést (Sears et al. 2025).

A fenti elméleti keret alapján a kutatás az alábbi kérdésekre keres választ:

1. Hogyan befolyásolja az életkor a női vezetők kiégésének mértékét? – Az életkorhoz kötődő önbizalom és pszichológiai tőke változása hatással lehet a kiégésre (Newman et al. 2023).
2. Milyen kapcsolat áll fenn a családi állapot és a kiégés között? – A partnerkapcsolati stabilitás és társas támogatás protektív tényezőként működhet (Sears et al. 2025).
3. Van-e összefüggés a gyermekek száma és a kiégés szintje között? – A szülői szerep fokozhatja a terhelést, de javíthatja a döntéshozatali és időgazdálkodási készségeket is (Hu et al. 2020; King et al. 2021).

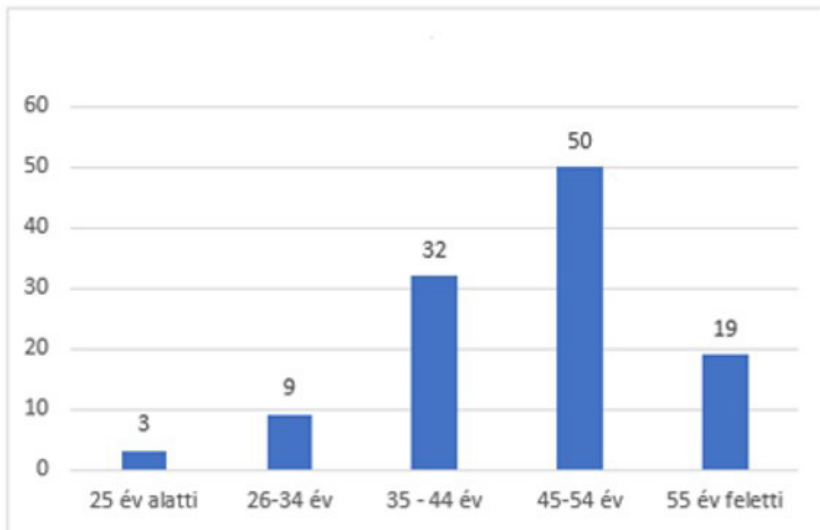
EREDMÉNYEK RESULTS

A kutatás háttérváltozói

Background Variables of the Research

A vizsgálat háttérváltozói az alábbiak voltak: életkor (2. ábra), vezetői szint, családi állapot, gyermekek száma.

2. ábra: A kutatásban résztvevő vezetők életkori megoszlása (fő)
Figure 2. Age distribution of managers participating in the research



Forrás: saját adatgyűjtés, n=113 fő

Az ábra alapján látható, hogy a válaszadók közel fele (44,24%) a középkorú korosztályba tartozik, míg 16,81%-uk az idősebb vezetői generációt képviseli. A fiatalabb korosztály aránya viszonylag alacsony, mindössze 10,61%. A vizsgálat időpontjában a megkérdezettek 57,5%-a középvezetői, 42,5%-a pedig felsővezetői pozíciót töltött be. A családi állapot tekintetében a válaszadók többsége házas (69%), míg 11,5% elvált, 16,8% egyedülálló és 2,7% özvegy volt. A gyermekek száma szerint a

válaszadók 23,9%-a gyermektelen, 27,4%-a egygyermekes, 31,9%-a kétgyermekes, míg 16,8%-uk három vagy több gyermeket nevel.

Az Anova vizsgálat eredményei *Results of the Anova Test*

Az első vizsgált szempontunk az életkori tényezők voltak. A 1. táblázatban azokat az összefüggéseket tüntettük fel, ahol a Sign. érték 0,05 alatti volt.

1. táblázat: Életkor és a kiégés összefüggései
Table 1. Relationship between age and burnout

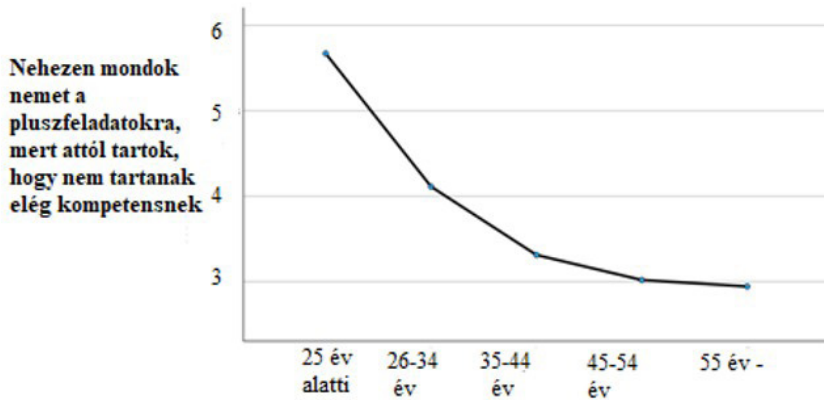
Kérdésszám	Sign (p-érték)
Munkahelyemen kevés nő tölt be felsővezetői pozíciót, és ez hatással van előrelépési lehetőségeimre.	,041
A társadalom szerint egy nőnek elsődlegesen a családjára kell koncentrálnia, nem a karrierjére, és ez hatással van a megítélésemre.	,028
Gyakran érzem úgy, hogy a vezetői szerepemmel járó kihívásokat egyedül kell megoldanom, mert nincs elegendő támogatásom.	,015
Támogatásom hiánya hosszú távon hozzájárul a kiégés érzéséhez és a stressz növekedéséhez.	,018
Nehezen mondok nemet a pluszfeladatokra, mert attól tartok, nem tartanak eléggé kompetensnek.	,033
Az önbizalomhiány hosszú távon negatívan befolyásolja a vezetői teljesítményemet és döntéseimet.	,046
Az elismerés hiánya hosszú távon csökkenti a motivációm és teljesítményemet	,041
Tapasztaltam már, hogy a véleményemet kevésbé veszik figyelembe a nemem miatt.	,035

Forrás: saját adatgyűjtés, n=113

Megállapítható, hogy az életkor szignifikáns befolyással bír arra vonatkozóan, hogy miként viszonyulnak a válaszadók a pluszfeladatok vis-

szautasításához. Ezt az összefüggést a 3. ábrával is mutatjuk.

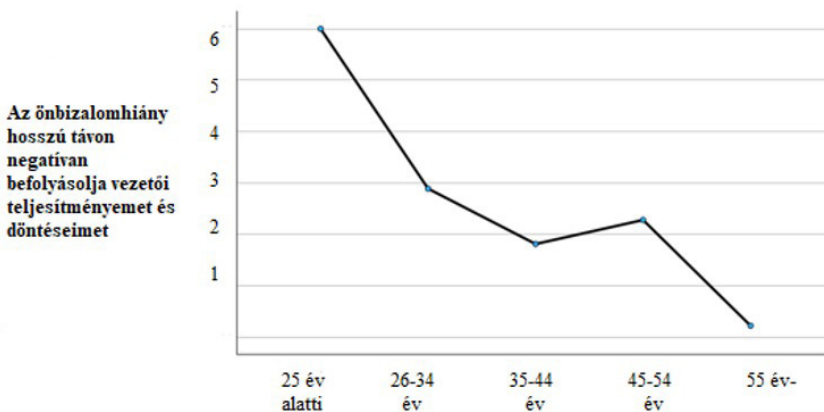
3. ábra: Életkor és a plusz feladatokra adott válaszok összefüggése
Figure 3. Correlation between age and responses to extra tasks



Láthatjuk, hogy az életkor előrehaladtával csökken annak a percepciója, hogy a visszautasítás a kompetencia megkérdőjelezését eredményezheti. Ez arra utal, hogy a fiatalabb munkavállalók önbizalma és szakmai identitása még kevésbé szilárd, amit tovább gyengíthet a visszajelzések hiánya. Mindez növeli a kiégés kockázatát ebben a korcsoportban. Az idősebb válaszadók esetében feltételezhetően már kialakult egy stabil szakmai énkép, amely védelmet nyújt az ilyen típusú szorongással szemben. A folyamatos megfelelési kényszer – amely a ki-

égés egyik ismert rizikófaktor – így erőteljesebben jelenhet meg a fiatalabbaknál. Az életkor szerinti szignifikáns különbségek alapján indokolt a fiatal munkavállalók számára célzott támogatást nyújtani, különösen az asszertivitás és önérvényesítő készségek fejlesztése terén. Emellett kiemelt jelentőséggel bír a vezetői támogatás és a rendszeres, konstruktív visszajelzés biztosítása, mivel ezek hozzájárulhatnak a fiatalok szakmai önbizalmának megerősítéséhez, valamint csökkenthetik a fokozott megfelelési kényszerből fakadó kiégés kockázatát.

4 ábra: Életkor és az önbizalomhiány közötti összefüggés
Figure 4. Relationship between age and self-doubt



Az ábra alapján az önbizalomhiány leginkább a 25 év alattiakat érinti, míg az 55 év felettiek kevésbé tapasztalják. Ez megerősíti, hogy a vezetői önbizalom az életkor és a tapasztalat növekedésével erősödik, csökkentve a stresszt (Tenschert et al. 2024; Na-Nan et al. 2024). A szignifikáns különbségek megerősítik, hogy az önbizalom fejlesztése és a mentori támogatás különösen fontos lehet a fiatalok számára. Az idősebb vezetők stabil önértékelése vé-

delmet nyújthat a kiégés ellen. Az eredmények alapján az életkor szerinti beavatkozások (pl. coaching, képzés) indokoltak lehetnek. Az életkoron kívül a családi állapot is jelentősen befolyásolhatja a női vezetők, vezetői pozícióhoz kapcsolódó motivációját és érzetét. A kiégés és a családi állapot összefüggéseit vizsgálva az alábbi szignifikáns összefüggések rajzolódnak ki. (2. táblázat)

2. táblázat: Családi állapot és a kiégés összefüggései
Table 2. Relationship between marital status and burnout

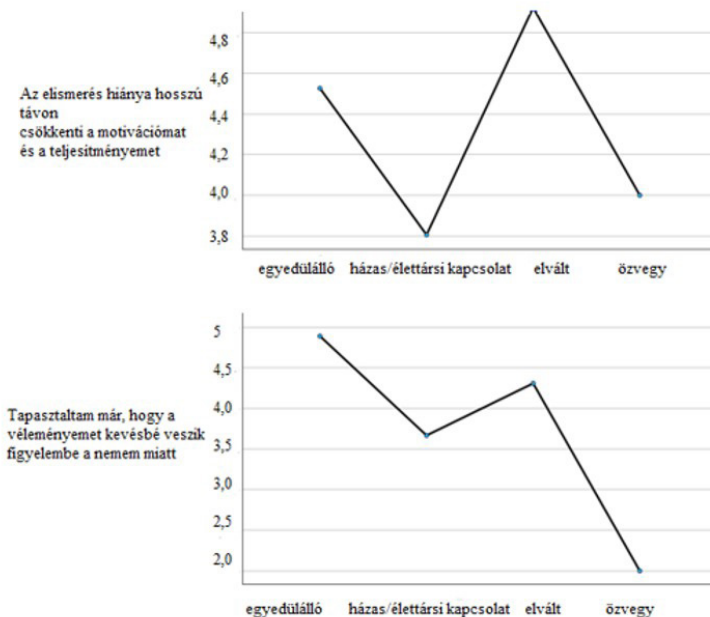
Kérdés	Sign (p-érték)
Az elismerés hiánya hosszú távon csökkenti a motivációt és teljesítményemet.	,041
Tapasztaltam már, hogy a véleményemet kevésbé veszik figyelembe a nemem miatt.	,035

Forrás: saját adatgyűjtés, n=113

A családi állapot és az „elismerés hiánya hosszú távon csökkenti a motivációt és teljesítményemet” közötti szignifikáns összefüggés arra utal, hogy a családi háttér hatással van az egyén társas támogatottságára és érzelmi erőforrásaira. A magánéleti környezetből tartósan hiányzó elismerés negatívan befolyásolja a pszichológiai jóllétet, ami a belső motiváció csökkenésén keresztül hosszú távon teljesítményromláshoz vezethet (Martinent et al. 2019; An et al. 2024). A „véleményem kevésbé érvényesül nemem miatt” változó és a családi álla-

pot közötti kapcsolat szintén szignifikáns volt. Ez megerősíti, hogy a társadalmi szerepeltvárások – különösen a házasság és az anyaság – befolyásolják a női vezetők megítélését. A szakirodalom alapján a nők vagy gyermeket nevelő női vezetőket gyakran kevésbé elhivatottnak, és kevésbé kompetensnek tartják, függetlenül objektív teljesítményüktől. Ezt a jelenséget a „motherhood penalty” fogalma írja le, amely szerint a családi szerepek hangsúlyosabb vállalása negatív hatással lehet a munkahelyi megítélésre és előmenetelre (Magnanelli et al. 2024).

5. ábra: Családi állapot és vezetői szerepek
Figure 5. Family status and leadership roles



Az 5. ábra alapján az egyedülálló és elvált női vezetők gyakrabban számolnak be arról, hogy az elismerés hiánya csökkenti teljesítményüket, míg a házasságban vagy párkapcsolatban élők ezt ritkábban tapasztalják. A párkapcsolati stabilitás védőfaktoraként működhet a kiegészítés szemben, mivel érzelmi támaszt és belső erőforrásokat nyújt. A Conservation of Resources Theory értelmében ezek az erőforrások csökkentik a stressz negatív hatásait (Waqar et al. 2020). A nemi alapú véleményelhanyagolást leggyakrabban az egyedülállók jelzik vissza. A stabilabb élethelyzet – pl. házasság, elvált vagy özvegy státusz – védelmet nyújthat a megkülönbö-

tetés pszichés hatásaival szemben, feltehetően az életkori és tapasztalati tényezők révén. A női vezetők számára különösen nagy kihívást jelent a családi és munkahelyi szerepek közötti egyensúly fenntartása, különösen a „kettős teher” jelensége mentén. A kérdőív egyik célja éppen annak feltárása volt, hogy a vezetői elvárások és a családi kötelezettségek milyen belső feszültséget generálnak, és ezek hogyan járulnak hozzá a kiegészítés szubjektív megéléséhez. További vizsgálati szempontként jelent meg a gyermekek számának hatása a kettős szerepterhelés kezelésére való képességre. (lásd 3. táblázat)

3. táblázat: A gyermekek száma és a kiegészítés összefüggései
Table 3. Number of children and the relationship between burnout

Kérdésszám	Sign (p-érték)
Gyakran kételkedem abban, hogy elég jó vezető vagyok, és attól tartok, hogy mások is észreveszik ezt.	,029
Kevés visszajelzést kapok a munkámról a feletteseimtől, ami bizonytalanná tesz a vezetői szerepemben.	,004
Gyakran érzem, hogy a munkám eredményeit csak akkor veszik észre, ha valami nem sikerül.	,006
A visszajelzések gyakran inkább a hibákra összpontosítanak, mint a sikeres teljesítményre.	,028
Úgy érzem, hogy a munkahelyemen nem állnak rendelkezésre elegendő előrelépési és fejlődési lehetőségek számomra.	,003
A munkahelyi előrelépési korlátok miatt gyakran érzem, hogy nincs elég motivációm a hosszú távú céljaim elérésére.	,033
Vezetőként folyamatosan egyensúlyoznom kell a munkahelyi és családi elvárások között.	,026
A kettős teher ellenére úgy érzem, hogy a családi életem segít fenntartani a motivációt a munkámban.	,045

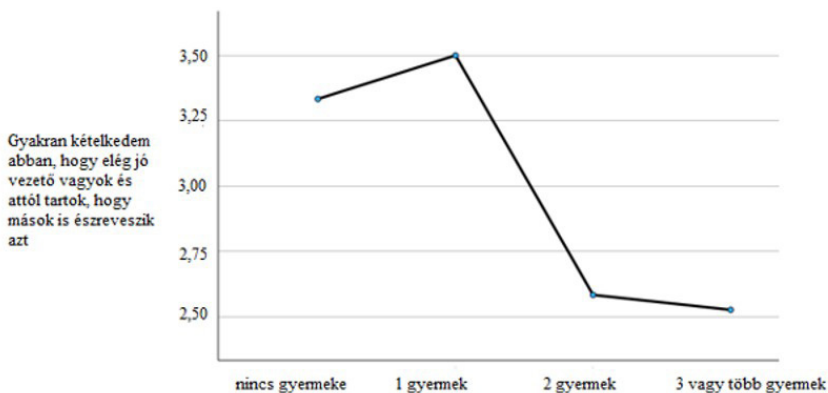
Forrás: saját adatgyűjtés, n=113

A kutatási eredmények alapján a vezetői önbizalom szignifikáns összefüggést mutat a gyermekek számával. A gyermektelen női vezetők körében jellemzőbb az önbizalomhiány, különösen a vezetői alkalmasság és a külső megítélés terén. Ez az egy-egyermekekénél tovább erősödik, ami a szakmai és szülői szerepek egyensúlyának megterhelő keresésére utalhat. Ezzel szemben a két vagy több gyermeket nevelők körében az önbizalomhiány csökken, ami stabilabb vezetői identitásra és érettebb önértékelésre utal. E megállapításokat King et al. (2021) is megerősítették, akik szerint a szülői státusz nem együttesen formálja a vezetői ambíciókat, különösen a nőknél. A válaszadások alapján a gyermektelen vezetők érzékenyebbek a visszajelzések hiányára, míg a gyermekek számára a rendszeres, strukturált visszacsatolás kiemelten fontos. A visszajelzések észlelt minősége a gyermekek számától is függ, ami arra utal, hogy a szülői szerepvállalás befolyásolja a vezetői elvárásokkal való azonosulás mértékét. A gyermekvállalás továbbá hatással van a

munkahelyi megítélés igazságosságának szubjektív érzékelésére is. A többgyermekes válaszadók – az időhiány és mentális terhelés miatt – érzékenyebbek lehetnek a negatív visszajelzésekre (Fitzgerald & Harmon 2021). A karrierfejlődés tekintetében a gyermekes vezetők gyakrabban észlelnek strukturális vagy erőforrásbeli akadályokat, különösen akkor, ha szervezetük nem biztosít világos előmeneteli lehetőségeket. A többgyermekes vezetők motivációja csökkenhet a támogatás hiányában. Ugyanakkor sokan közülük motiváló és erőforrást jelentő tényezőként tekintenek a családi életre, amely pozitívan befolyásolja a munkához való érzelmi viszonyulást is. A gyermekek száma tehát jelentős tényező a vezetői önértékelés, a kiegészítés megélése és a szervezeti visszacsatolás észlelése szempontjából. (6. ábra) A szervezeti támogatások kialakításánál érdemes figyelembe venni ezeket a különbségeket – például rugalmas munkarenddel, célzott visszajelzésekkel és fejlesztési lehetőségekkel.

6. ábra: A gyermekek száma és a vezetői önbizalom kapcsolata

Figure 6. Relationship between number of children and managerial self-confidence



A 6. ábra szerint a vezetői önbizalom nő a gyermekek számával: a gyermektelen és egygyermekes vezetők bizonytalanabbak, míg a többgyermekesek stabilabb önértékeléssel bírnak. A szülői tapasztalat – különösen több gyermek esetén – hozzájárulhat a vezetői kompetencia és pszichológiai rugalmasság fejlődéséhez.

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

DISCUSSION AND RECOMMENDATIONS

A kutatás célkitűzése az volt, hogy feltárja a női vezetők kiegészének kapcsolatát három kiemelt magánéleti tényezővel: az életkorral, a családi állapottal és a gyermekek számával. Az eredmények megerősítették, hogy ezek a változók szignifikáns szerepet játszanak a kiegész szubjektív megélésében. A kutatási kérdésekre adott válaszokat a 4. táblázatban foglaltuk össze.

4. táblázat: A kutatási kérdésekre adható válaszok és következmények összefüggései
Table 4. Correlations between answers to research questions and consequences

Kérdés	Válasz	Magyarázat
Hogyan befolyásolja az életkor a női vezetők kiegészének mértékét?	A fiatalabb vezetők körében a kiegész magasabb szinten jelentkezik, különösen az érzelmi kimerültség és az önértékelési problémák tekintetében.	A fiatalabb női vezetők pszichológiai tökéje sérülékenyebb, és nagyobb szükségük van támogató mechanizmusokra, például szakmai mentorálásra és önbizalom erősítő beavatkozásokra.
Milyen kapcsolat van a családi állapot és a kiegész között?	Szignifikáns különbség van az egyedülálló, elvált és házasságban élő vezetők kiegész szintjei között. Az egyedül élő nők gyakrabban tapasztaltak kimerültséget és az elismerés hiányát, míg a párkapcsolatban élők számára a társas támogatás protektív tényezőként jelent meg.	Ez megerősíti, hogy a társas környezet minősége és elérhetősége fontos szerepet játszik a kiegész prevenciójában.
Van-e összefüggés a gyermekek száma és a kiegész mértéke között?	A többgyermekes vezetők alacsonyabb kiegészi szintről számoltak be.	Ezt a jobb időgazdálkodási és érzelmi megküzdési képességekkel magyarázhatjuk. A szülői szerep során elsajátított készségek – mint például a rugalmasság, felelősségvállalás és önkontroll – hatékonyan alkalmazhatók a vezetői környezetben is.

Javaslatok:

1. A kiégés legnagyobb mértékben a fiatalabb vezetőket érinti, javasolt olyan mentorprogramok bevezetése, amelyek önbizalom erősítő, szerepazonosulást segítő elemeket tartalmaznak, és csökkentik az elszigetelődés érzését.
2. A családi támogatás hiányából adódó, fokozott érzelmi terhelés ellensúlyozására érdemes vállalati szinten pszichológiai tanácsadási lehetőségeket biztosítani, amelyek célzottan foglalkoznak az egyedül élők kiégésének csökkentésével.
3. Az eredmények szerint a többgyermekes nők hatékonyabb megküzdési stratégiákkal rendelkeznek. Javasolt az ő tapasztalataik beemelése szervezeti tréningekbe, tudásmegosztó alkalmakba, például belső vezetői workshopok formájában.
4. Gyakorlati szinten a kiégés mérséklésére irányuló beavatkozások különösen a fiatal, gyermektelen és egyedülálló női vezetőket célozzák meg. Javasolt a mentorprogramokon túl olyan strukturált, fejlesztő coaching vagy pszichológiai támogatási formák kialakítása is, amelyek lehetővé teszik a stresszkezelési technikák, az érzelmi önszabályozás és a vezetői önbizalom tudatos fejlesztését.
5. A rugalmas munkaszervezési formák bevezetése – például hibrid munkavégzés, időablakok rugalmas kezelése – hosszú távon hozzájárulhat a munka-magánélet konfliktus csökkentéséhez.
6. Ajánlott továbbá egyéni karriertervezési konzultációk biztosítása, különösen olyan szervezetekben, ahol a nők aránya alacsonyabb vezetői szinten, ezzel is elősegítve az elköteleződést és a belső mobilitást.

További kutatási irányok

Future Research Directions

A jelen tanulmány kvantitatív módszertani megközelítése korlátozottan tárta fel az egyéni megélés mélységeit, ezért további kvalitatív kutatások – például félig strukturált interjúk vagy fókuszcsoportok – lehetnek indokoltak, amelyek árnyalhatják az egyes magánéleti tényezők hatásmechanizmusait.

Emellett érdemes lenne férfi vezetők körében végzett összehasonlító vizsgálatokat is elindítani, hogy láthatóvá váljanak a nemi különbségek és a sajátos védő vagy kockázati tényezők. További kutatási irányként megjelenhet annak vizsgálata, hogy a különböző típusú szervezeti kultúrák (pl. családbarát, hierarchikus, innováció-központú) hogyan hatnak a kiégés mértékére. A jövőbeni kutatásokban érdemes lenne olyan beavatkozások hatását is vizsgálni, mint a mentorálási vagy készségfejlesztő tré-

ningprogramok, amelyek eredményességét pre–post tesztelési módszerrel lehetne megbízhatóan mérni.

A KUTATÁS KORLÁTAI LIMITATIONS

A kutatás egyik fő korlátja, hogy a mintavétel nem reprezentatív: a résztvevő 113 női vezető személyes ismeretségi körből került kiválasztásra, így az eredmények nem általánosíthatók a teljes női vezetői populációra. Emellett az adatok önbevalláson alapulnak, ami torzíthatja az észlelt kiégés és a magánéleti tényezők közötti kapcsolat valós mértékét. A kérdőív összeállítása során törekedtünk a nemzetközileg elfogadott skálák tematikus leképezésére, pszichometriai validálásra nem került sor, így az eredmények érvényessége kizárólag az adott minta kontextusában értelmezhető. Végül, a kulturális és szervezeti kontextus specifikussága miatt az eredmények más országokban vagy szervezeti kultúrákban eltérően értelmezhetők.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- An J, Zhu X, Shi Z, An J. (2024), “A serial mediating effect of perceived family support on psychological well-being”, *BMC Public Health*, 24(1) 940. doi: 10.1186/s12889-024-18476-z. PMID: 38566105; PMCID: PMC10986067
- Aldossari, M. and Chaudhry, S. (2020), “Women and burnout in the context of a pandemic”, *Gender, Work & Organization*, 28(1), 826–834. <https://doi.org/10.1111/gwao.12567>
- Balla, G. B. és Fenyesi, É. (2024), „Nők vezetői szerepben Magyarországon: Fékek és lehetőségek”, *Polgári Szemle*, 20(1–3), 160–175. <https://doi.org/10.24307/psz.2024.0814>
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2007), “The Job Demands–Resources model: State of the art”, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bureau of Labor Statistics (2021), *Labor force statistics from the Current Population Survey*, <https://www.bls.gov/cps/> [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- Caroline, F. (2024), *Working women still do most of the housework — so why are men saying they now do a lot more?*, <https://www.mother.ly/career-money/work-and-motherhood/women-in-the-workplace-report-gender-gap-in-household-duties/> [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- Chen, Y., Yuan, Z. and Chen, C. W. (2023), “Work–family conflict and behavioral outcomes of

- Chinese female leaders: The mechanisms of work–family guilt and family centrality”, *Gender in Management*. (Advance online publication.) <https://doi.org/10.1108/GM-08-2023-0295>
- Chidinma, F. C., Nkechi, E. E. and Chidiogo, U. A. (2024), “Navigating the double bind: Strategies for women leaders in overcoming stereotypes and leadership biases”, *GSC Advanced Research and Reviews*, 18(3), 159–172. <https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.18.3.0103>
- Chung, H. and Booker, C. (2023), “Flexible working and the division of housework and childcare: Examining divisions across arrangement and occupational lines”, *Work, Employment and Society*, 37(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/09500170221096586>
- Cohen, J. R., Dalton, D. W., Holder-Webb, L. L. and Others (2020), “An analysis of glass ceiling perceptions in the accounting profession”, *Journal of Business Ethics*, 164, 17–38. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4054-4>
- Cooper, M. (2021), *Research: Women leaders took on even more invisible work during the pandemic*, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2021/10/research-women-took-on-even-more-invisible-work-during-the-pandemic> [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- Eagly, A. H. and Steffen, V. J. (1984), “Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(4), 735–754. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.4.735>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M. and Sczesny, S. (2020), “Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion”, *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Fitzgerald, C. and Harmon, J. (2021), “Parenthood penalties and workplace perceptions: Gendered expectations and performance appraisals”, *Sociological Perspectives*, 64(4), 638–654. <https://doi.org/10.1177/0731121421996112>
- Galsanjigmed, E. and Sekiguchi, T. (2023), “Challenges women experience in leadership careers: An integrative review”, *Merits*, 3(2), 366–389. <https://doi.org/10.3390/merits3020021>
- Goryunova, E. and Madsen, S. R. (2024), “The current status of women leaders worldwide”, in *Handbook of Research on Gender and Leadership*, Edward Elgar Publishing, 2024. <https://doi.org/10.4337/9781035306893.00010>
- Guseva, C., Marca, S. C., Dell’Oro, F. et al. (2021), “Harmonized definition of occupational burnout: A systematic review, semantic analysis, and Delphi consensus in 29 countries”, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(2), 95–107. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3935>
- Győri, Á., Perpék, É., Huszár, Á. és Balogh, K. (2023), „Milyen egyenlőtlenségekkel szembesülnek a humán foglalkozásúak? A munkakörülmények változásai 2007 és 2020 között”, *Statistikai Szemle*, 101(12), 1051–1083. <https://doi.org/10.20311/stat2023.11.hu1051>
- Hr Portal (2020), *Támogató vezetőkre, kreatív feladatokra és rugalmasságra vágnak a fiatal munkavállalók*. <https://www.hrportal.hu/hr/tamogato-vezetokre-kreativ-feladatokra-es-rugalmassagra-vagnak-a-fiatal-munkavallalok-20200525.html> [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- Killinger, B. (2006), *Munkamániások. Szalonképes szemedélybetegek*, Athenaeum Kiadó, 2023.
- Kincs (2023), *A nők vezetői szerepvállalásának megítélése a magyarok körében*. Kopp Mária Intézet a Népesedésért és a Családokért, https://www.koppmariaintezet.hu/docs/KINCS_2022_Omnibusz_Noi_vezetok_megitelese_2023_03_01.pdf [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- King, E. B., Avery, D. R. and Cortina, L. M. (2021), “Status, identity, and parental roles: How parenting impacts perceptions of leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 278–293. <https://doi.org/10.1037/apl0000497>
- Kossek, E. E., Su, R. and Wu, L. (2016), “‘Opting Out’ or ‘Pushed Out’? Integrating Perspectives on Women’s Career Equality for Gender Inclusion and Interventions”, *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Kozák, A. (2020), “Higher employee commitment by strong people management system”, *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 3(2), 1–11. <https://doi.org/10.31410/Balkans.JETSS.2020.3.2.87-95>
- Larcker, D. F. and Tayan, B. (2020), *Corporate governance matters*, Pearson Education, 2020.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. and Avolio, B. J. (2020), *Psychological capital and beyond: Lessons from 20 years of research*, Oxford University Press, 2020.
- Machín-Rincón, L., Cifre, E., Domínguez-Castillo, P. and Segovia-Pérez, M. (2020), “I am a leader, I am a mother, I can do this! The moderated mediation of psychological capital, work–family conflict, and having children on well-being of women leaders”, *Sustainability*, 12(5), 2100. <https://doi.org/10.3390/su12052100>

- Magnanelli, B. Sveva, Nasta, L. and Scicchitano, S. (2024), "Motherhood and Leadership: Exploring Employee Perceptions of Female Leaders in the Workplace", in: *ECONSTOR, GLO Discussion Paper*, No. 1535, <https://hdl.handle.net/10419/307514>. [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- Martinent, G., Ferrand, C., Humblot, E., Bauvineau, A. and Noisiez, M. (2019), "Role of Need-Supportive Family Behaviours on Purpose in Life and Depressive Feelings of French Older People: A Self-Determination Theory Perspective", *Applied Sciences*, 9(1), 115. <https://doi.org/10.3390/app9010115>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Merriam, S. B. and Tisdell, E. J. (2015), *Qualitative research: A guide to design and implementation*. Jossey-Bass, 2015.
- Milkic, M. A., Nomaguchi, K. and Denny, K. E. (2025), "Shifting dynamics of parental time: Gender, work, and burnout", *Journal of Marriage and Family*. (Advance online publication.) <https://doi.org/10.1111/jomf.12930>
- Nagy, B. (2024), „Férfiak és nők vezető szerepben: Nemek közötti preferenciák az ISSP-adatbázis alapján”, *Kapocs*, 23(3–4), 167–181.
- Nagné Fekete, E. (2024), Személyes hatékonyság és női vezetés a magyar felsőoktatásban”, *Educatio*, 33(1), 89–105. <https://doi.org/10.1556/2063.2024.00005>
- Na-Nan, K., Pavla, V. V., Tongjurnern, P. and Tomun, N. (2024), "Moderating effects of resilience on the relationship between self-leadership and innovative work behavior", *Sustainable Futures*, 7, 100148. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100148>
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R. and Hirst, G. (2023), "Age and emotional stability in leadership: A meta-analytic review", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 15–31.
- Nunes, A., Palma-Moreira, A. (2024), "Toxic leadership and turnover intentions: The role of burnout syndrome", *Administrative Sciences*, 14(12), 1–22. <https://doi.org/10.3390/admsci14120340>
- Póznér, B. M. és Kozák, A. (2024), „Aktualitás, HR-problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai”, *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 21–31.
- Raphael, M., Weber, K. and Neumann, M. (2022), "COVID-19 and work-life conflict in women: A longitudinal analysis", *Gender, Work & Organization*, 29(4), 1110–1125. <https://doi.org/10.1111/gwao.12789>
- Richter, A., Kostova, P., Harth, V. et al. (2014), "Children, care, career – A cross-sectional study on the risk of burnout among German hospital physicians at different career stages", *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 9, 41. <https://doi.org/10.1186/s12995-014-0041-6>
- Richter, D., Flentje, A. and Reimer, B. (2014), "Burnout among female physicians in leadership roles: Effects of family and workload factors", *BMC Health Services Research*, 14(472). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-472>
- Ryan, M. K. and Haslam, S. A. (2007), "The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions", *Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. doi: 10.5465/AMR.2007.24351856
- Sears, D., Fernandez, M. and Blake, T. (2025), "Stress, support, and leadership: Predictors of burnout in executive women", *Journal of Occupational Health Psychology*. (Advance online publication.) <https://doi.org/10.1037/ocp0000348>
- Sureda, L., Soler, C. Martorell, M. (2021), "Emotional pressure and burnout among women managers: Evidence from southern Europe", *Gender and Management*, 36(7), 765–781. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2020-0370>
- Szabó, V. (2012), „Szenvedélyem: a munka. Függőség, amiért nem jár büntetés”, *Mindennapi Pszichológia*, (2), 42–45.
- Szigeti, R. (2023), „A deperszonalizáció mint megküzdési stratégia: Érvek és ellenérvek”, *Pszichológiai Szemle*, 78(1), 59–71. <https://doi.org/10.1556/psz.2023.0005>
- Takayama, M., Kinoshita, H. and Yamashita, M. (2017), "Relationship between burnout and family factors in female physicians with children under 3 years", *Japanese Journal of Occupational Health*, 59(2), 97–105.
- Tenschert, J., Furtner, M. and Peters, M. (2024), "The effects of self-leadership and mindfulness training on leadership development: a systematic review", *Manag Rev Q* <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00448-7>
- Tremmel, M. and Wahl, A. (2023), "Female leadership under pressure: Coping strategies in male-dominated environments", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 145–160. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2143245>
- Waqar Aslam, Muhammad Hafeez, Ahamd Khawar Shahzad, Ashfaq Ahmad, Maenuddin, Maaz Ud Din, Mehran Khan (2020), "Evaluating the

- Impact of Marital Status on Employees' Job Performance: Moderating Role of Hired Hand's Gender", *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(11), 1699 – 1706, <https://serisc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/21691> [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- World Health Organization (2023), *Mental health and the workplace*, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work> [letöltés ideje: 2025.05.15.]
- Yildirim, T. M. and Eslen-Ziya, H. (2021), "The differential impact of COVID-19 on the work-life balance of women in Turkey", *Gender, Work & Organization*, 28(1), 394–403. <https://doi.org/10.1111/gwao.12563>
- Youssef-Morgan, C. M. and Luthans, F. (2015), "Psychological capital and well-being", *Stress and Health*, 31(3), 180–188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>

Dr. habil. Kőműves Sándor Zsolt
komuves.zsolt.sandor@uni-mate.hu

Szécsi Gabriella, PhD-hallgató
szecsi.gabriella@bi-ka.hu

*Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet*

Pálmai László PhD-hallgató
palmai.laszlo@bi-ka.hu

*Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,
Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola*

Examining Female Leaders' Burnout Through the Lens of Personal Life Factors

THE AIM OF THE PAPER

The aim of the study is to examine burnout among female leaders in relation to three personal factors: marital status, age, and number of children.

METHODOLOGY

The research was based on a quantitative methodology involving 113 female leaders. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using one-way analysis of variance (ANOVA) with IBM SPSS Statistics 27.0.

MOST IMPORTANT RESULTS

The risk of burnout is higher among younger, single, and childless female leaders, exacerbated by low self-confidence, lack of feedback, and societal expectations. In contrast, older leaders with children and in a marital relationship show greater psychological stability, partly due to skills developed through parenting. Younger leaders often overburden themselves out of fear of being perceived as incompetent. Social and organizational support, mentoring, and targeted development programs can significantly reduce the risk of burnout.

RECOMMENDATIONS

It is crucial to strengthen the self-confidence of young female leaders through training and mentoring programs. Psychological counseling is recommended for single or divorced leaders. Coping strategies used by mothers—such as time management and flexibility—can be applied at the organizational level. Flexible work arrangements and personalized feedback also help reduce burnout. Developing psychological capital, such as optimism and resilience, contributes to long-term well-being and retention of female leaders.

Keywords: burnout, female leaders, marital status, age, number of children, psychological capital, mentoring, HR strategy