

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-12>

УДК 331:446.4:316.6

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE ENTERPRISE

Харченко Тетяна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Сумський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8967-4711>

Kharchenko Tetyana

Sumy National Agrarian University

Стаття присвячена актуальним питанням соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства. Проаналізовано значення синдрому емоційного вигорання як феномену виснаження в системі "людина-людина" та втрати мотивації та відповідальності. Визначені соціальні та психологічні методи управління персоналом. Окреслено особливості професійної діяльності та чинниками професійного вигорання викладачів навчального закладу. Охарактеризовано вплив групових факторів, зокрема індивідуальних та організаційних на емоційний вплив. Досліджено емоційне вигорання серед науково-педагогічного персоналу ЗВО за віковими категоріями та стажем роботи. Розглянуто доцільність індивідуально-орієнтованого підходу та управлінських втручань в процесі менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства.

Ключові слова: вигорання, соціальна відповідальність, менеджмент персоналу, мотивація, викладач, університет, освіта.

The article is devoted to topical issues of social and psychological aspects of personnel management in the context of social responsibility of the enterprise. The significance of emotional burnout syndrome as a phenomenon of exhaustion in the "person-person" system and loss of motivation and responsibility is analyzed. Defined social and psychological methods of personnel management. It has been studied that social management methods are based on human needs, interests and motives, help to assess the purpose of each employee in the team, identify so-called hidden leaders, and reveal the most desirable motivation for more productive work. Psychological methods are aimed at changes in the inner world of a specific employee, that is, at his intelligence, feelings, behavior, goals, etc. Within the framework of social and psychological personnel management, attention is focused on the issue of emotional and professional burnout of employees, which is an "invisible" trigger in violation of stability, balance and harmonious functioning of the enterprise. The peculiarities of professional activity and the factors of professional burnout of teachers of an educational institution are outlined, in particular, a high level of responsibility, the mismatch of material remuneration with energy, emotional and intellectual contribution, and the low level of prestige of the profession in society. This whole set of factors is divided into two large groups: individual and organizational. Emotional burnout among scientific and pedagogical staff of higher education institutions by age categories and length of service was studied. The expediency of an individual-oriented approach and the expediency of management interventions are considered: stress instillation training, relaxation, time management, assertiveness training, relational emotional therapy, training in interpersonal and social skills, team building, management of professional demands, which improves not only the resilience of personnel, but also the enterprise itself.

Keywords: burnout, social responsibility, personnel management, motivation, teacher, university, education.

Постановка проблеми. Процес глобалізації, притаманний сучасному бізнесу, визначив формування стандартів корпоративної

соціальної відповідальності (КСВ) та етичних правил підприємництва, започаткованих міжнародними організаціями. Підприємницькі

бізнес-структури, які працюють в Україні, протягом останніх років усе більшою мірою рухаються шляхом розвитку корпоративної прозорості, соціальної відповідальності та ефективності. КСВ сприяє зростанню капіталізації та зміцненню стійкості бізнесу, виступає засобом соціального позиціонування і формування іміджу сучасної соціально орієнтованої компанії [1, с. 2]. І не дивлячись на різноманіття концепцій соціальної відповідальності, напрямком управління персоналом є сьогодні ключовим з огляду на вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема діяльність підприємств в умовах пандемії та військового часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що питаннями соціальної відповідальності сьогодні займається значна частина науковців, зокрема: Банченко С. С., Бобко Л. О., Коновчук Н. С., Мазяр А. В., Процик І. С., Романська О. Б., Сипченко О. М. та інші. Однак, відмітимо, що саме соціальна відповідальність у напрямку управління трудовими ресурсами є значимою, так як саме персонал підприємства впливає на результативну стійкість підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зменшуючи значення наукового доробку та наявних результатів досліджень по управлінню персоналом у контексті соціальної відповідальності, доцільно вказати на необхідність приділення більшої уваги питанню емоційно-професійного вигорання працівників та формування мотиваційних стимулів в контексті соціальної відповідальності підприємства.

Формулювання цілей статті є висвітлення питання емоційно-професійного вигорання працівників у рамках управління соціальною відповідальністю підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-психологічні методи управління персоналом ґрунтуються на застосуванні певних соціологічних і психологічних законів. Зосередження на підвищенні ініціативності й активності персоналу, надання працівникам інформації про показники праці, що сприяє зміні ставлення до роботи, підбору працівників з урахуванням психологічної сумісності; зміни стилю управління, культури; застосування різних способів мотивації людей; використанні більш професійного підбору співробітників і подальше їх навчання забезпечує спокійну атмосферу серед персоналу підприємства.

За допомогою соціальних методів в колективі можна виявити лідерські здібності, що приховані в інтересах та мотивах працівників і які активізують продуктивність праці. Щоб змінити рівень ментального здоров'я і сам внутрішній світ працівника, його поведінку, відношення до справи, цілі в роботі – необхідно застосовувати психологічні методи.

У рамках соціально-психологічного управління персоналом, сьогодні важливо з акцентувати увагу на питанні емоційно-професійного вигорання працівників, який є “невидимим” тригером в порушенні стійкості, збалансованості та гармонійного функціонування підприємства.

Сьогодні вважається, що емоційне вигорання є феноменом в напрямку психо-емоційного виснаження, втрати того щаблю відповідальності і контролю між заняттям і особистим життям. Якщо працівник не має бажання йти на роботу, він відчуває певну депресію та певні розлади пам'яті – це перші прояви синдрому емоційного вигорання (СЕВ).

Як зазначає Процик І. С., Романська О. Б. [2, с. 3], дослідження чинників, які формують сприятливе середовище до появи та нагромадження негативних емоцій, стресу та виснаження персоналу як емоційного так і професійного, напряму пов'язане із запобіганням психологічним проблемам у колективі, появі депресій, росту плінності кадрів, звільненням, також спонукають розвиток персоналу, а вчасне і раннє реагування на появу психологічних проблем у колективі, а також їх вирішення, удосконалив управління компанією та персоналом, заощадить гроші та час. Синдром емоційного вигорання часто виникає на фоні тривалого спілкування з людьми. Це особливо характерно для лікарів, педагогів, соціальних працівників, працівників правоохоронних органів, менеджерів тощо. Робота, яка передбачає постійну взаємодію з іншими людьми, швидко виснажує людину. Це пов'язано із тим, що людина витрачає на спілкування дуже багато енергії та сил.

У продовження дослідження теми управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства [3], зупинимось на особливостях діяльності викладача навчального закладу та проаналізуємо фактори, які є основними чинниками професійного вигорання викладачів, а саме: високий рівень відповідальності, невідповідність матеріальної винагороди до енергетичного, емоційного та інтелектуального внеску, низький рівень престижу професії в соціумі. Увесь цей загал чин-

ників можна розподілити на дві великі групи: індивідуальні та організаційні.

До першої умовної групи (організаційні чинники) можна віднести: соціально-психологічні та матеріальні умови діяльності, контекст роботи. Постійне сильне емоційно-психічне навантаження, ненормований робочий день, невідповідність фінансової та моральної винагороди, тривале напруження нервової системи – все це доведено сприяє швидкому виникненню та розвитку професійного вигорання. На цьому фоні з'являються тривожність, спустошення, пониження емоційного стану, що врешті-решт стає передумовою для виникнення емоційного вигорання та захворювань психіки [4, с. 93]. Контекст праці викладача ЗВО має на увазі кількісні та якісні показники. Чим більша кількість здобувачів освіти у викладача, тим більше його психоемоційний внесок, тим менше контролю та уваги до кожного окремого студента, що тільки сприяє професійному вигоранню.

Саморегуляція та самовладання є ключовими в професії викладача, що схильна до великої кількості різних стресів. Висока інтенсивність стресогенних факторів викликають зниження емоційного стану, хронічну тривогу, виснаженість та призводять у підсумку до депресій та емоційного виснаження [5, с. 150]. Характерними для діяльності педагога є перенавантаження великою кількістю нової інформації, що постійно надходить, що, у свою чергу, викликає стрес. Висока відповідальність за наслідки провокує новий стрес та на цьому фоні з'являються порушення у внутрішній мотивації, а також порушення емоційного стану, мовної та рухової поведінки [6, с. 138]. Професія викладача в порівнянні із такими, наприклад, професіями як працівники банківських установ, менеджери, особи, що керують організаціями та підприємствами та інших осіб, що безпосередньо працюють з людьми, має більший ступінь напруженості та навантаження.

Індивідуальні чинники, які охоплює друга група, полягають у особливостях самої особистості та мають соціальний і демографічний характер. Із досліджень виявлено [4, с. 94; 7, с. 107], що педагогічна криза є основною причиною спаду професійної діяльності педагога, зокрема генеруючим фактором є вік і професійний стаж. Така криза проявляється у відсутності реальної можливості впровадити в навчальну практику певні наукові досягнення. З іншого боку доцільно врахувати і немотивоване відношення студентів,

недосконалу законодавчу базу, наявність власних внутрішніх конфліктів, швидкий темп інформаційного обміну, низька престижність професії, інколи відсутність взаєморозуміння колективу та висунення високих вимог до себе як до особистості, відсутність кар'єрного росту, саме ці фактори і призводять до виникнення професійного вигорання.

Робота викладача за змістом і формою дуже напружена. Викладач не може обмежуватися тільки викладанням, від нього очікують чутливості до потреб студентів, спостережливості і розуміння їхніх індивідуальних здібностей, володіння умінням результативного взаєморозуміння зі студентами, батьками, колегами по роботі. Емоційне навантаження, якому піддаються викладачі ЗВО в зв'язку з перманентними реформами, змінами навчальних програм, створює почуття недостатньої стабільності, а також сумніву в результатах власної праці [8, с. 30].

Було проведено дослідження науково-педагогічного персоналу в ЗВО аграрного напрямку методом опитування і анкетування. Участь взяло 30 осіб віком від 30 до 60 років, які були поділені на 3 категорії, зокрема 1 категорія працівники – 30–40 років, які мають від 5 до 10 років стажу у ЗВО, 2 категорія працівники від 41–50 років, у яких від 11 до 20 років стажу у ЗВО; 3 категорія працівники – від 51–60 років, які мають від 20 до 30 років стажу у ЗВО.

Використовуючи методу “Діагностика рівня емоційного вигорання” В.В. Бойка, виявлено, що “психотравмуючі обставини” не були сформовані в жодній віковій групі. Викладачі, які мають вік від 41 до 50 років зі стажем від 11 до 20 років показали високий рівень “незадоволених собою”, і складають 60% від опитаних. “Загнані у кут” виявилися викладачі 1 та 2 групи і становлять і коливається від 60 до 70%. Зауважимо, що “тривога та депресія”, який майже сформований на 100%, наявний у 3 категорії і пов'язаний з певним переживанням втрати робочого місця, бути непотрібним серед колег, друзів. Показник “Неадекватне вибіркоче емоційне реагування” та “емоційно-моральна дезорієнтація” не сформувався в жодній віковій групі, однак останній наближається до формування у 1 групі. Показник “Розширення сфери економії емоцій” почав формуватися в кожній групі у межах 50–80%, що характеризує бажання обмежити комунікації, починає відбуватися процес емоційної замкненості.

Спостерігається сформований редуційний процес у кожній віковій категорії, що

характеризує бажання працівника менше перебувати на робочому місці, а більше часу займатися своїми улюбленими справами, зокрема: виховувати дітей, приділяти увагу здоров'ю і т.д. Такий показник як емоційний дефіцит виявився у 3 категорії і становить 90% та 60% – у 2 категорії. Показник “Особистісне відчуження” не сформувався, а “психосоматичні та психовегетативні порушення” – у стані, що формується або є вже сформованим і становить від 50 – до 60% від усієї кількості опитаних.

Фаза напруження і фаза виснаження показала, що високі показники виявилися у категорії від 5 до 10 років стажу і від 11 – до 20 років. Як результат, у процесі дослідження виявили, що синдром вигорання є таким, що формується, ґрунтуючись на низькому рівні напруження, середньому рівні резистенції та низькому рівні виснаження.

Індекс Психічного Вигорання, визначений за методикою “Визначення психічного “вигорання” за О. О. Рукавішніковою, що досліджує прояви вигорання, показав рівень низького значення від усієї кількості опитаних, що і характеризує відсутнє психоемоційне виснаження.

Зауважимо, що коли простежується у працівника високий рівень емоційного виснаження, то показник редукції і деперсоналізації буде теж становити високий рівень. Якщо показник показує середній рівень емоційного виснаження, то деперсоналізація і редукція особистих досягнень може бути середнього або високого рівня. Так високий рівень емоційного виснаження простежується у 3 категорії працівників. Також характерно для чоловіків більш високий рівень деперсоналізації, а для жінок – емоційне виснаження.

Виходячи з вищесказаного, можна описати емоційно-вигорілого працівника, якому притаманний: конфлікт на робочому місці, емоційна лабільність, негативність в характері, зниження професійних спроможностей, погіршення психосоматичного здоров'я, втомлюваність. І як результат, не реагуючи на певні зміни і не проводячи коучингових заходів по запобіганню емоційного вигорання, працівник матиме емпатію, руйнування навичок комунікативної компетентності; зміну в деструктивному напрямку ціннісних орієнтацій, професійну неефективність, яка буде пов'язана з усвідомленням неспроможності нести відповідальність за поведінку та навчання дітей тощо.

Усі вищезазначені результати досліджень підтвердились при особистих бесідах з працівниками. Як наслідок, більшість викладачів говорять про відсутність практичного застосування тайм менеджменту, невідповідності часового інтервалу робота-сім'я, та у правильному підборі психологічного розвантаження.

Висновки. Таким чином, соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства полягають в індивідуально орієнтованих підходах, зокрема: тренування на прищеплення стресу, релаксація, управління часом, тренування напористості, співвідносна емоційна терапія, навчання міжособистісним та соціальним навичкам, побудова команди, управління професійними вимогами та медитація), покращують не лише стійкість персоналу, а й самого підприємства.

Зосередження уваги на робочому середовищі, а також на людині, яка в ньому є, має важливе значення для втручання у боротьбу з вигоранням. Це свідчить про те, що найбільш ефективною моделлю втручання є поєднання змін в управлінській практиці з освітнім втручанням. Управлінські втручання необхідні для зміни будь-якої з шести сфер трудового життя, як (1) навантаження, (2) відсутність контролю, (3) недостатня винагорода, (4) знеособлені стосунки та занижена робота в команді, (5) відсутність справедливості без довіри, відкритість, повага в контактах і, нарешті, як (6) суперечливі цінності. Але їх усіх недостатньо, якщо лише освітні втручання не передають необхідних індивідуальних навичок та поглядів. Тож ні зміни обстановки, ні зміни індивідів недостатньо; ефективні зміни відбуваються, коли обидва розвиваються комплексно. Визнання шести сфер трудового життя розширює спектр варіантів організаційного втручання. Наприклад, замість того, щоб зосередитися на зоні перевантаження роботою для втручання (навчити людей розслаблятися), зосередження уваги на деяких інших невідповідностях може бути більш ефективним. Люди можуть терпіти більші навантаження, якщо вони цінують роботу та відчуття, що роблять щось важливе, або якщо вони почуваються добре винагородженими за свою ефективність.

Перевага комбінованого управлінського та освітнього підходу до втручання полягає в тому, що воно, як правило, підкреслює взаємодію в роботі з роботою. Зосередженість на залученні дозволяє тісніше поєднатись

з місією організації, особливо з тими аспектами, які стосуються якості трудового життя в організації. Набір робіт, призначений для підтримки позитивного розвитку (1) енергії, (2) участі, (3) відданості, (4) поглинання та (5) ефективності серед її співробітники повинні мати успіх у просуванні свого добробуту - буття і продуктивність. Більше того, заява про позитивні цілі щодо участі у побудові втру-

чання (а не зменшення вигорання) – посилює підзвітність втручання.

Подальші перспективи в дослідженні соціально-психологічних аспектів менеджменту персоналу в контексті соціальної відповідальності підприємства базуватимуться на обґрунтуванні застосування коучингової програми попередження емоційного вигорання працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043> (дата звернення: 05.08.2022). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.37>.
2. Процик І. С., Романська О. Б. Емоційне вигорання працівників як гальмівний чинник розвитку підприємства в умовах розширення міжнародних економічних відносин. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 99–105. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.099> (дата звернення: 10.09.2022).
3. Харченко Т., Жун М., Михайлик Р. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13> (дата звернення: 08.06.2022).
4. Коновчук Н. С. Основні причини та профілактика професійного вигорання у менеджерів. *Правничий вісник університету "КРОК"*. 2012. Вип. 14. С. 91–95.
5. Колтунович Т. А. Сутність і співвідношення понять «професійне вигорання» та «професійний стрес». *Гуманітарний Вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. 2014. Додаток 4 до Вип. 31. Том III (11). С. 142–151.
6. Моначин І. Л., Кутузова Н. В. Психологічні особливості професійного вигорання ІТ-спеціалістів. *Актуальні задачі сучасних технологій : матеріали VIII Міжнар. Наук.-техн. конф. молодих учених та студентів* (м. Тернопіль, 16–17 листопада 2019 р.). Тернопіль, 2019. С. 138.
7. Сипченко О. М., Банченко С. С. Професійне вигорання викладачів ЗВО як психологічна проблема. *Молодий вчений*. 2018. № 10.1. С. 106–108.
8. Ніколаєнко С. О., Харченко Т. М. Особливості емоційного вигорання у викладачів закладів вищої освіти. *"Психологічний інструментарій розвитку лідерського потенціалу сучасної молоді: теорія і практика" : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Харків, 15 жовтня 2020 р.), Харків, 2020. С. 29–31.
9. Христенко О., Жартовська В. Соціальна відповідальність в управлінні персоналом підприємства: реалії часу. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2019. № 4(75). С. 113–120. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1859](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1859).
10. Weihe Lei, Jingyu Li, Yongzhan Li, Gloria Castaño, Ming Yang, Bing Zou. The boundary conditions under which teaching–research conflict leads to university teachers' job burnout. *Studies in Higher Education* 0:0. 2020. P. 1–17.
11. Liisa Myyry, Terhi Karaharju-Suvanto, Marjo Vesalainen, Anna-Maija Virtala, Marja Raekallio, Outi Salminen, Katariina Vuorensoola, Anne Nevgi. Experienced academics' emotions related to assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 2020. 45:1. P. 1–13.

REFERENCES:

1. Bobko L. O., Maziar A. V. (2019) Problemy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini [Problems of corporate social responsibility of business in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, vol. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.37> (accessed: 05.08.2022). (in Ukrainian)
2. Protsyk I. S., Romanska O. B. (2021) Emotsiine vyhorannia pratsivnykiv yak halmivnyi chynnyk rozvytku pidpriemstva v umovakh rozshyrennia mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn [Emotional burnout of employees as an inhibitory factor in the development of the enterprise in the conditions of expansion of international economic relations]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 2 (6), pp. 99–105. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2021.02.099> (accessed: 10.09.2022). (in Ukrainian)

3. Kharchenko T., Zhun M., Mykhailik R. (2021) Upravlinnia personalom v umovakh sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva [Personnel management in terms of social responsibility of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-13> (accessed: 08.06.2022). (in Ukrainian)
4. Konovchuk N. S. (2012) Osnovni prychny ta profilaktyka profesiinoho vyhorannia u menedzheriv [The main causes and prevention of professional burnout in managers]. *Pravnychi visnyk universytetu "KROK"*, vol. 14, pp. 91–95. (in Ukrainian)
5. Koltunovych T. A. (2014) Sutnist i spivvidnoshennia poniat «profesiine vyhorannia» ta «profesiinyi stres» [The essence and relationship of the concepts "professional burnout" and "professional stress"]. *Humanitarnyi Visnyk DVNZ «Pereiaslav-Khmelnytskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Hryhoriia Skovorody»*. Annex 4, vol. 31, III (11), pp. 142–151. (in Ukrainian)
6. Monachyn I. L., Kutuzova N. V. (2019). Psykholohichni osoblyvosti profesiinoho vyhorannia IT-spetsialistiv [Psychological features of professional burnout of IT specialists]. *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii: materialy VIII Mizhnar. Nauk.-tekhn. konf. molodykh uchenykh ta studentiv* (m. Ternopil, 16–17 lystopada 2019 r.). Ternopil, p. 138. (in Ukrainian)
7. Sypchenko O. M., Banchenko S. S. (2018). Profesiine vyhorannia vykladachiv ZVO yak psykholohichna problema [Professional burnout of higher education teachers as a psychological problem]. *Molodyi vchenyi*, vol. 10.1, pp. 106–108. (in Ukrainian)
8. Nikolaienko S. O., Kharchenko T. M. (2020) Osoblyvosti emotsiinoho vyhorannia u vykladachiv zakladiv vyshchoi osvity [Peculiarities of emotional burnout among teachers of higher education institutions]. *"Psykholohichni instrumentarii rozvytku liderskoho potentsialu suchasnoi molodi: teoriia i praktyka"*: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., (m. Kharkiv, 15 zhovtnia 2020 r.), Kharkiv, pp. 29–31. (in Ukrainian)
9. Khrystenko O., Zhartovska V. (2019) Sotsialna vidpovidalnist v upravlinni personalom pidpriemstva: realii chasu [Social responsibility in enterprise personnel management: realities of time]. *Ekonomika i rehion*, vol. 4(75), pp. 113–120. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4\(75\).1859](https://doi.org/10.26906/EiR.2019.4(75).1859). (in Ukrainian)
10. Weihe Lei, Jingyu Li, Yongzhan Li, Gloria Castaño, Ming Yang, Bing Zou (2020) The boundary conditions under which teaching–research conflict leads to university teachers job burnout. *Studies in Higher Education* 0:0. P. 1–17.
11. Liisa Myyry, Terhi Karaharju-Suvanto, Marjo Vesalainen, Anna-Maija Virtala, Marja Raekallio, Outi Salminen, Katariina Vuorensola, Anne Nevgi (2020) Experienced academics emotions related to assessment. *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 45:1. P. 1–13.