

**FARKAS JOHANNA –
KOVÁCS GÁBOR –
KRAUZER ERNŐ**

A rendőrség szervezeti kultúrája¹

A szervezeti kultúrát olyan rendszerbe szerveződött normák, értékek, szabályok, eljárások, szimbólumok, hiedelmek alkotják, amelyek mélyen beágyazódnak a szervezet tagjainak kollektív tudatába, és így befolyásolják kognitív és affektív viselkedésüket, indirekt módon a teljesítményüket is. A szervezeti kultúra hatása a szervezet valamennyi külső (például kifelé történő szervezeti kommunikáció, kapcsolatmenedzsment és társadalmi szerepvállalás) és belső (például munkatársak kiválasztása, integrációja, vezetési kultúra, teljesítmény- és motivációmenedzsment, szervezeti tanulás és innovációs képesség, utánpótlás-nevelés, etikus működés, folyamatok és rendszerek fejlesztése, politika és kontroll) működési (funkcionális és strukturális) és stratégiai területén érzékelhető.² Ezért a nemzetközi szervezetikultúra-kutatás eredményei alakulásának figyelemmel kísérése egyaránt fontos lehet a tudományos érdeklődés, a gyakorlati szakemberek és a vezetők számára is.³

Szervezetszociológiai értelemben a szervezetek (a rendőrség is) olyan rendszerek, amelyek célokat tűznek ki maguk elé⁴, és e célok a szervezetben dolgozó emberek, vagyis a szervezet tagjai nélkül nem tudnak megvalósulni⁵. Egy szervezet szervezeti kultúrája a tagok révén jön létre a társas tanulás során, amely a szervezet hosszú távú hatékonyságát befolyásolja, hiszen a szervezeti kultúra tudattalanul is hatással van a tagok identitására⁶, alakítja a gon-

1 A tanulmány a KÖFOP-2.1.2-VEKOP-15-2016-00001 azonosítószámú, *A jó kormányzást megalapozó közszolgálat-fejlesztés* elnevezésű kiemelt projekt 2016/131/NKE-RTK Ludovika Kutatócsoport keretében, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem felkérésére készült.

2 Sallai János: Rendőrképzés: A rendőrség államosítása (1920) után. In: Cziprián-Kovács Lóránd – Kozma Csaba (szerk.): A második erdélyi nemzetközi közigazgatás-tudományi konferencia magyar nyelvű tanulmányai. Accent Publisher, Kolozsvár, 2018, 210–221. o.

3 Sallai János: Felsőszintű rendőrségi vezetőképzés a müncheni Rendőr Vezetési Akadémián (PFA) Németországban. Rendvédelmi Füzetek, 2001/3.

4 Jávör István: A hatalom logikája. Társadalomkutatás, 2003/4., 369–396. o.

5 Farkas Johanna: Csoport, csoportdinamika. In: Cseryikné Póth Ágnes (szerk.): Emberi kapcsolatok pszichológiája. Rejtjel Kiadó, Budapest, 2006, 32–64. o.

6 Kim S. Cameron – Robert E. Quinn: Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Jossey Bass, San Francisco, 2006

dolgozásukat, érzéseiket és cselekedeteiket⁷. Álláspontunk szerint a szervezeti kultúra pszichológiai megközelítésben a szervezet azon esszenciája, amely formálja a szervezet egészét és egyben formálja a szervezet tagjait is. A folyamat egyfajta feedback mechanizmuson keresztül hat, mivel a tagok által vallott értékek, nézetek és egyéb tényezők tartósan a szervezetre magára is visszahatnak egy társadalmi kontextus keretein belül⁸.

Nemzetközi kutatási trendek

*Molnár Rita*⁹ részletesen bemutatja az utóbbi tíz év szervezetikultúra-kutatások nemzetközi trendjeit. Kimutatta, hogy évről évre növekszik az empirikus publikációk száma, és a jövőben új távlatokat nyitó kutatási területek bontakoznak ki. A kutatók főként a szervezeti kultúra szervezeti teljesítményre, vezetési stílusra, tudásmenedzsmentre és különféle rendszerek és megközelítések sikeres szervezeti integrációjára gyakorolt hatását vizsgálják. A kutatások leginkább *Quinn–Rohrbaugh*¹⁰ *versengőértékek-koncepcióját* veszik alapul. Az áttekintett tanulmányok egy részénél a metodika – főként a minta és mintavételi eljárás leírása – terén hiányosságok tapasztalhatók, illetve bizonyos esetekben a minták sem voltak reprezentatívak. Ennek ellenére kijelenthető, hogy a kutatások implikációi széles körűek, és a következő területeken jelentek meg:

- a szervezeti teljesítmény és innováció fejlesztése;
- a működés és folyamatfejlesztési rendszerek bevezetése;
- a szervezeti tanulás és tudásmenedzsment-rendszerek eredményességének javítása.

Az előbbiekre vonatkozó megállapítások egyértelműen segítik a vezetők és szakemberek munkáját. Molnár¹¹ továbbá arra a következtetésre jutott, hogy

7 Rune Glomseth – Peter Gottschalk – Hans Solli-Sæther: Occupational culture as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations. *International Journal of the Sociology of Law*, vol. 35, 2007, pp. 96–107.

8 Farkas Johanna: The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 2016/2., 67–79. o.

9 Molnár Rita: A szervezeti kultúra kutatások nemzetközi aspektusai. In: Farkas Johanna – Horváth József (szerk.): *Szervezeti kultúrák és kutatásuk*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018.

10 Robert E. Quinn – John Rohrbaugh: A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, vol. 5, no. 2, 1981, pp. 122–140.

11 Molnár Rita: i. m.

számos kutató járult hozzá a szervezeti kultúra-kutatások empirikus irodalmának gyarapításához, azonban sokféle kutatási fókusszal, illetve a témák többségét nem tárták fel mélységében. Sem az egyén számára fontos tényezők (motiváció), sem a globalizáció¹² következményeképpen a szervezetekbe begyűrűző, a szervezeti kultúrával kapcsolatba kerülő jelenségek feltérképezésére nem irányult kellően hangsúlyos akadémiai figyelem, ahogy a versenyszférán kívüli szervezetek (állami és nonprofit) sem kellően reprezentáltak az elmúlt évtized kutatásaiban.

A rendőrség szervezeti kultúrája

A komplex rendszereket, így a szervezeti kultúrát is számos esetben a jéghegy metaforával jellemzik, mivel bizonyos elemei egyértelműen megjelennek, azonban a legtöbb háttérben meghúzódó tényező mélyebb elemzést igényel. A rendőrség szervezeti kultúrája is számos rétegből épül fel, ennek megértése azért fontos, mert a rendőrök életére (mindennapjaira, illetve szakmai munkájára) egyaránt hatást gyakorol, ami a viselkedésükben mutatkozik meg.

A rendőr sajátos munkakörnyezetben dolgozik¹³, amelyben a szervezeti és a foglalkozási környezet eltér egymástól¹⁴. Nehezített tényező, hogy a munka világszinten az egyik legstresszesebb szakma¹⁵, amely egyrészt jó néhány konfliktus elviselését követeli meg, másrészt csoporterősítő is¹⁶. Ennek hátterében az áll, hogy közös értékeik, attitűdjeik és normáik alakulnak ki¹⁷, amelyek a szervezeti kultúra alapjai. *Finszter Géza* szerint a szervezet jelentős

12 Sallai János: A globalizáció rendészeti kihívásai. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2013, 37–41. o.

13 Ni He – Jihong Zhao – Ling Ren: Do race and gender matter in police stress? A preliminary assessment of the interactive effects. *Journal of Criminal Justice*, vol. 33, 2005, pp. 535–547.

14 Kovács Gábor: A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2009, 223–234. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X.]

15 M. Katherine Abdollahi: Understanding Police Stress Research. *Journal of Forensic Psychology Practice*, vol. 2, no. 2, 2002, pp. 1–24.; Martin Euwema – Nicolein Kop – Arnold B. Bakker: The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*, vol. 18, 2004, pp. 23–38.

16 Finszter Géza: A rendőrség elmélete és a kormányzat gyakorlata. *Belügyi Szemle*, 2003/1., 91–110. o.

17 Eugene A. Paoline: Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, vol. 31, 2003, pp. 199–214.

vonása továbbá az uniformizáltság, amelynek lényeges vonása a konzervatívizmus¹⁸ és természetes létformája az állandóság¹⁹.

Általánosságban elmondható, hogy a szervezet sokszor vár el lojalitást és autonómiát egy időben, ami szintén próbatétel a dolgozó számára²⁰. Bár a magyar rendőrségen megfigyelhető, hogy bizonyos területek „civilisedtek”, így – természetesen főként az olyan „hátszágként” szolgáló szervezeti alegységekben, mint például a gazdasági szakterület, vagy a humánigazgatás – jellemzően már nem kizárólag hivatásos állomány teljesít szolgálatot, hanem számos személyt foglalkoztatnak közalkalmazotti, köz- vagy kormánytisztviselői pozícióban, manapság pedig egyre több közfoglalkoztatású személy is a szervezet részévé válik, ennek ellenére a hierarchikus felépítés fontossága megmaradt.

Az állampolgárok szemével tekintve rendőrnek lenni stabil foglalkozás²¹, amely ugyanakkor igen összetett szerepet is jelent. A rendőri szerep nehézsége, hogy azon túl, hogy a társadalmi rend megbízott öre, az állampolgár védelmet és segítséget is remél, miközben szabálysértés, bűncselekmény elkövetése esetén is fel kell lépnie²².

A szervezeti kultúrát befolyásoló tényezők

A rendőrségnek szervezatként számos problémával kell megküzdenie, amelyek jellegükből fakadóan változást okoznak benne²³.

18 Finszter Géza: i. m.

19 Finszter Géza: A változó rendészet és a rendészettudomány. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2013, 5–12. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.]

20 Eugene A. Paoline: i. m.

21 Sally A. Carless: The influence of fit perceptions, equal opportunity policies, and social support network on pre-entry police officer career commitment and intentions to remain. *Journal of Criminal Justice*, vol. 33, 2005, pp. 341–352.

22 Saracha Chatthong – Manaswas Kovitaya – Mingkwan Kongjaroen: The elements of a learning model to enhance service mind of Thai police officer. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, vol. 152, 2014, pp. 880–888.; Farkas Johanna: A mediációnak, mint a resztoratív igazságszolgáltatás egyik formájának pszichológiai vetületei. In: Csernyikné Póth Ágnes (szerk.): *Kriminálpszichológia*. Rejtjel Kiadó, Budapest, 2006, 266–279. o.

23 Tózsér Erzsébet – Fridrich Andrea Cecília – Borbély Zsuzsanna: Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában. In: Kiglics Norbert (szerk.): *II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia*. Tanulmánykötet. Pannon Egyetem Nagykanizsai kampusz, 2017

*Generációs váltások és generációk együttélése,
együtt dolgozása a szervezeten belül*

Jelenleg a kis létszámú „baby boomer” mellett jelen van az X, az Y és a Z generáció a szervezetben (ezek a generációk különböző módokon szólíthatók meg, motiválhatók, és más igényeik vannak), de ők már a jelenlegi „alfákkal” is aktívan találkoznak és képet alakítanak ki bennük a szervezetről.

*Generációs váltások és generációk együttélése
a szervezeten kívül*

A különböző generációk más igényekkel jellemezhetők, ezért a rendőrségről alkotott képük, a rendőrség kapcsán támasztott elvárásaik között is eltérések lehetnek.

Egyenlőtlen helyzet

A rendőrség alapvetően hierarchikus szervezet, azaz alá-fölé rendeltségi viszonyok szerint működnek a különböző egységek. Mindamelllett az állampolgárok sem lehetnek egyenrangú tagjai egy rendőri intézkedésnek, ami esetenként indulatokat válthat ki belőlük, és ezt az éppen intézkedő rendőrnek megfelelően kell kezelnie.

Társadalmi megítélés

A rendőri munka más aspektusai különböző megítélés alá esnek a társadalomban, mindamelllett maga a „rendőr” jelenleg nem minden esetben pozitív jelentéstartalmú foglalkozás. Az utcán dolgozó rendőröknek megfelelően kell kezelniük a rájuk irányuló negatív érzelmeket, indulatokat, miközben nem hagyhatják, hogy a saját, a helyzetre adott reakcióként megjelenő érzéseik elragadják őket, meg kell tudniuk őrizni higgadtságukat.

*Az élethosszig tartó tanulás jelenségének
általánossá válása*

A szervezeten belül is meghatározott időn belül különféle képzési pontokat kell gyűjteniük a hivatásos állományúaknak.

Munka és magánélet egyensúlyának megtalálása

Ez a probléma nem csupán a munkaidő hosszában nyilvánul meg, hanem abban is, hogy a munka folyamán milyen szituációkkal, érzésekkel, eseményekkel, sorsokkal találkozunk a rendőrök, és ezeket miképp képesek kezelni, milyen feszültségoldó technikáik vannak, illetve hogy milyen társas támasz veszi őket körül²⁴.

A technikai eszközök soha nem látott ütemű fejlődése

A generációk között feszültséget teremthet, hogy a fiatalabbak esetenként könnyebben sajátítják el az új eszközök szakszerű használatát – bár elmondható, hogy a szervezet nem minden esetben képes lépést tartani a legújabb technikai eszközök megjelenésével. Mindazonáltal minden tag számára meglepő, esetenként talán nyugtalanító is lehet mindez, elvégre személy szerint ők is nyomon követhetők a közösségi média révén, illetve sok esetben kontextusából kiragadott felvétel található az interneten a rendőri intézkedésekről.

A jogszabályi és politikai környezet változásai

E változások közvetve vagy közvetlenül, de szinte mindig érintik a szervezet egészét, ami hangsúlyosan jelenik meg a rendőrség esetében. A törvényesség és a politikai függetlenség képviselője, miközben a tagjainak is van véleményük, amely nem feltétlenül azonos azzal, amit a szervezeti szerepükből fakadóan közvetíteniük kell.

Különböző kultúrák és szubkultúrák találkozása

A különböző kultúrák és szubkultúrák találkozási pontjai szintén változásokat indukálhatnak²⁵. Kutatás támasztja alá, hogy a 2015-ben tapasztalható bevándorlási nyomás hatással volt a szervezetben dolgozók életére²⁶. Mindazonáltal ahhoz, hogy a közösségben a rendőrök pozitívan reprezentálódjanak, feltétle-

24 Farkas Johanna: Stressz- és konfliktuskezelés. In: Christián László (szerk.): Személy- és vagyónvédelem. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest, 2014, 209–226. o.

25 Farkas Johanna: The Current psychological perspectives of migration. Magyar Rendészet, 2013/2., 141–151. o.

26 Borbély Zsuzsanna – Farkas Johanna – Tózsér Erzsébet: A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során. Hadtudományi Szemle, 2017/3., 288–304. o.

nül szükséges, hogy alkalmazkodni tudjanak a heterogén (multikulturális, akár többnemzetiségi) környezethez²⁷.

Vélhetően mindezekből nem függetlenül jelent meg Magyarországon is a törekvés az intézkedési kultúra megváltoztatására. A hangsúly ennek keretében eltolódott, áttevődött. Fontossá vált a szolgáltatói jelleg kiemelése (segítségnyújtás, empátia, diszkréció)²⁸. Ez rendkívül fontos a rendőrség egészére nézve, ugyanis bármely szervezetről elmondható, hogy a képviselője hajlamos az emberek szemében egyé válni a szervezettel – és ez különösen igaz lehet az olyan uniformizált szervezetek esetében, mint a rendőrség. Elvégre, amikor egy rendőr megállít valakit, akkor az intézkedés alá vont személy nem azt az embert látja, aki hozzá hasonlóan lehet fáradt, jókedvű, feszült vagy éppen vidám, nem figyel oda nevére, nem kíváncsi a családjára, hobbjára vagy a privát véleményére arról, ami miatt egymással kontaktusba kerültek. És persze a rendőr nem is oszthat meg ezzel kapcsolatban információt, hiszen professzionális szinten kell végeznie a munkáját, amelybe a „privát dolgok” nem tartoznak bele. Csakhogy nem mindegy, hogy miként kezeli ezt a helyzetet, fellépésével, hozzáállásával mit sugall a helyi állampolgároknak, a turistáknak, vagy akár a külföldi turistáknak. És e ponton jelenik meg az ügyfélszolgálati szemlélet szerepének jelentősége²⁹.

Ügyfélszolgálati szemlélet

A kommunikáció során a felek akarva-akaratlanul hatnak egymásra, ez több a verbális kifejezésnél. A metakommunikációval, a nonverbális kommunikációval éppúgy képesek vagyunk befolyásolni másokat. Számít ugyan, amit mondunk, de annak nagyobb jelentősége van, hogyan is mondjuk, amit a profitorientált szférában nemcsak hogy észrevettek, hanem fel is használnak, ezért jelentős összegeket költenek a „hogyanra”, vagyis a reklámra. Ebből a szempontból nagyon fontos az ügyfélorientáltság ahhoz, hogy a vásárlókat

27 Florina Maria Bente: Ethnicity and Citizen Satisfaction: A Study on a Local Public Administration. *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, 2014, pp. 1324–1330.

28 Horváth József: Gondolatok a rendőrség szervezeti kultúrájáról. In: Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.): *Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról*. Pécs, 2009, 21–31. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X.]

29 Kovács Gábor: A szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságai a rendészeti szerveknél. *Hadtudományi Szemle*, 2016/1., 381–394. o.

megtartsa a szervezet³⁰. A szolgáltatást tekinthetjük terméknek, amelyet el kell adni úgy, hogy az a szervezet érdekeivel és céljaival összhangban legyen. A rendőrség is gondot fordít erre. A sajtószolgálat végezti azt a feladatot, hogy az eseményeket, történéseket mindig naprakészen tárják a nyilvánosság elé úgy, hogy az érintettek érdekei ne sérüljenek. Ezzel a tevékenységgel gyakorlatilag formálják a rendőrségről és a rendőrökről alkotott képet. A rendőrség a társadalmi diskurzusok során a szociális reprezentáció részévé válik, amely a szervezetre magára is hatással van, így hat a szervezeti kultúrára, amely kihat a szervezet tagjaira, a munkájukkal való elégedettségükre, és ezáltal visszahat a társadalomra és az állampolgárokra. A ciklikus folyamat kritikus pontja az állampolgárokkal való kapcsolattartás³¹. Az állampolgár, akit jelen esetben „ügyfélnek” tekintünk, mindig több szempontból gondolhat a szervezetre. A rendőr és állampolgár interakciója során legfontosabb egymás kölcsönös tisztelete, megbecsülése, de az ügyfél helyzetéből fakadóan sajátos válaszreakciókat hozhat³². A szervezet célja pedig, hogy az „ügyfél” minél elégedettebb legyen. *Gáspár Mátyás* részletesen tárgyalja az ehhez kapcsolódó jelenségeket, illetve a kezelésükhöz szükséges tulajdonságokat. A teljesség igénye nélkül kiemeljük azokat, amelyek a rendőr–állampolgár kapcsolatában fontosak lehetnek:

- udvariasság és természetesség;
- empátia;
- aktív hallgatás;
- megbízhatóság és határozottság;
- konfliktuskezelés;
- stressztűrés, -kezelés;
- önkontroll;
- önismeret, önbizalom;
- meggyőző kommunikáció.

30 Asieh Ghazian – Mirza H. Hossaini – Hasan Farsijani: The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers' reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, vol. 36, 2016, pp. 42–50.

31 Florina Maria Bente: i. m.

32 Gáspár Mátyás: A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Kiegészítő tananyag az ügyfélszolgálati munkatársak gyakorlati továbbképzéséhez. Pázmánd, 2008.
<https://docplayer.hu/275719-A-korszeru-ugyfelszolgalati-rendszerek-szervezese-es-mukodese.html>

Az idézett szerzőt néhány további ponttal egészíti ki *Tózsér Erzsébet, Borbély Zsuzsanna és Fridrich Andrea*³³:

- hitelesség;
- szakszerűség;
- asszertivitás.

A rendőri intézkedés során az előbbieket megvalósításához nem szükséges különleges képzettség. Véleményünk szerint azok, akik ezeket a tényezőket hatékonyan alkalmazzák, a munkájukat is nagyobb hatékonysággal végzik, és feltételezhetően több pozitív visszajelzést kapnak. Eredményességük egyik kulcsa lehet, hogy több szempont mérlegelését alkalmazza, ezáltal megkönnyíti az ügyfél számára a helyzet kezelését, negatív érzéseit, félelmeit csökkenti. Az ügyfél pedig elégedett lesz, így pozitív emlék lesz számára a rendőrrel való találkozás, illetve intézkedés. Ez lesz az az élmény, amelyet valamilyen formában megoszt a környezetével. Minél több pozitív élmény megosztására kerül sor, annál több pozitív tapasztalat lesz része a szociális reprezentációnak. Ezáltal változik a rendőrségről alkotott kép, ami visszahat a szervezetre és végső soron azokra a személyekre, akik mindezt előidézték.

Következtetések

Jelenlegi kutatásunk során a rendőrség szervezeti kultúrájának mély rétegeit igyekeztünk feltárni bízva abban, hogy más kutatásokkal és stratégiákkal egészülve a szervezet és a benne dolgozók hosszú távú érdekeit szolgálhatjuk, ezáltal pedig a tudás a társadalom szempontjából is hasznosul. A szervezeti kultúra mélyebb rétegeinek feltárása, az egyes szakterületek különbségeinek megvilágítása, az optimális munkafeltételek leírása véleményünk szerint elősegíti majd az ügyfélszolgálati szemlélet lehetőségének aktívabb diskurzusát a szervezeten belül is, ez pedig nézeteink szerint minden érintett számára hosszú távon eredményes és célravezető.

IRODALOM

Abdollahi, M. Katherine: Understanding Police Stress Research. *Journal of Forensic Psychology Practice*, vol. 2, no. 2, 2002

³³ Tózsér Erzsébet – Fridrich Andrea Cecília – Borbély Zsuzsanna: i. m.

- Bente, Florina Maria:** Ethnicity and Citizen Satisfaction: A Study on a Local Public Administration. *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, 2014
- Borbély Zsuzsanna – Farkas Johanna – Tózsér Erzsébet:** A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során. *Hadtudományi Szemle*, 2017/3.
- Cameron, Kim S. – Quinn, Robert E.:** Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Jossey Bass, San Francisco, 2006
- Carless, Sally A.:** The influence of fit perceptions, equal opportunity policies, and social support network on pre-entry police officer career commitment and intentions to remain. *Journal of Criminal Justice*, vol. 33, 2005
- Chatthong, Saracha – Kovitaya, Manaswas – Kongjaroen, Mingkwan:** The elements of a learning model to enhance service mind of Thai police officer. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, vol. 152, 2014
- Euwema, Martin – Kop, Nicolein – Bakker, Arnold B.:** The behaviour of police officers in conflict situations: how burnout and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*, vol. 18, 2004
- Farkas Johanna:** Csoport, csoportdinamika. In: **Csernyikné Póth Ágnes (szerk.):** Emberi kapcsolatok pszichológiája. Rejtjel Kiadó, Budapest, 2006, 32–64. o.
- Farkas Johanna:** A mediációnak, mint a resztoratív igazságszolgáltatás egyik formájának pszichológiai vetületei. In: **Csernyikné Póth Ágnes (szerk.):** Kriminálpszichológia. Rejtjel Kiadó, Budapest, 2006, 266–279. o.
- Farkas Johanna:** The Current psychological perspectives of migration. *Magyar Rendészet*, 2013/2.
- Farkas Johanna:** Stressz- és konfliktuskezelés. In: **Christián László (szerk.):** Személy- és vagyonvédelem. Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest, 2014, 209–226. o.
- Farkas Johanna:** The Drawbacks of Group Decision Making from a Psychological Aspect. *Magyar Rendészet*, 2016/2.
- Finszter Géza:** A rendőrség elmélete és a kormányzat gyakorlata. *Belügyi Szemle*, 2003/1.
- Finszter Géza:** A változó rendészet és a rendészettudomány. In: **Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.):** Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2013, 5–12. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.]
- Gáspár Mátyás:** A korszerű ügyfélszolgálati rendszerek szervezése és működése. Kiegészítő tananyag az ügyfélszolgálati munkatársak gyakorlati továbbképzéséhez. Pázmánd, 2008.
<https://docplayer.hu/275719-A-korszeru-ugyfelszolgalati-rendszerek-szervezese-es-mukodese.html>
- Ghazian, Asieh – Hossaini, Mirza H. – Farsijani, Hasan:** The effect of customer relationship management and its significant relationship by customers’ reactions in LG Company. *Procedia Economics and Finance*, vol. 36, 2016
- Glomseth, Rune – Gottschalk, Peter – Solli-Sæther, Hans:** Occupational culture as determinant of knowledge sharing and performance in police investigations. *International Journal of the Sociology of Law*, vol. 35, 2007

- He, Ni – Zhao, Jihong – Ren, Ling:** Do race and gender matter in police stress? A preliminary assessment of the interactive effects. *Journal of Criminal Justice*, vol. 33, 2005
- Horváth József:** Gondolatok a rendőrség szervezeti kultúrájáról. In: **Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.):** Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2009, 21–31. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X.]
- Jávor István:** A hatalom logikája. *Társadalomkutatás*, 2003/4.
- Kovács Gábor:** A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéselméleti oktatásában. In: **Gaál Gyula – Hautzinger Zoltán (szerk.):** Tanulmányok „A rendészet kultúrája – kulturált rendészet” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2009, 223–234. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények X.]
- Kovács Gábor:** A szervezeti és vezetői kommunikáció sajátosságai a rendészeti szerveknél. *Hadtudományi Szemle*, 2016/1.
- Molnár Rita:** A szervezeti kultúra kutatások nemzetközi aspektusai. In: **Farkas Johanna – Horváth József (szerk.):** Szervezeti kultúrák és kutatásuk. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018
- Paoline, Eugene A.:** Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. *Journal of Criminal Justice*, vol. 31, 2003
- Quinn, Robert E. – Rohrbaugh, John:** A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, vol. 5, no. 2, 1981
- Tózsér Erzsébet – Fridrich Andrea Cecília – Borbély Zsuzsanna:** Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában. In: **Kiglics Norbert (szerk.):** II. Turizmus és Biztonság Nemzetközi Tudományos Konferencia. Tanulmánykötet. Pannon Egyetem Nagykanizsai kampusz, 2017
- Sallai János:** A globalizáció rendészeti kihívásai. In: **Gaál, Gyula – Hautzinger, Zoltán (szerk.):** Tanulmányok „A változó rendészet aktuális kihívásai” című tudományos konferenciáról. Pécs, 2013, 37–41. o. [Pécsi Határőr Tudományos Közlemények XIV.]
- Sallai János:** Felsőszintű rendőrségi vezetőképzés a münsteri Rendőr Vezetési Akadémián (PFA) Németországban. *Rendvédelmi Füzetek*, 2001/3.
- Sallai János:** Rendőrképzés: A rendőrség államosítása (1920) után. In: **Cziprián-Kovács Lóránd – Kozma Csaba (szerk.):** A második erdélyi nemzetközi közigazgatás-tudományi konferencia magyar nyelvű tanulmányai. Accent Publisher, Kolozsvár, 2018, 210–221. o.