

TÓZSÉR ERZSÉBET<sup>3</sup>A PSZICHOLÓGIA SZEREPE  
A RENDŐRSÉGI SZERVEZETI KULTÚRÁBAN

A Rendőrség munkáját már a '80-as évek közepe óta segíti a pszichológia. Az első néhány pszichológus a bűnügyi vonalat erősítve, klinikai szaktudásukkal, helyi igényeknek megfelelően kerültek be a szervezetbe. Ekkor a rendőrökkel való pszichológiai, illetve pszichológusi munka nem képezte munkakörük szerves részét, ám fokozatosan a kezdetben csak személyes kapcsolatokon keresztül, az adott pszichológus önszorgalmából megvalósuló beszélgetések, foglalkozások révén egyre erősödő igény jelent meg arra, hogy ne csupán a rendőri munka segítségét végezzék el, de az állománnyal kapcsolatosan egyéb teendőket is végrehajtsanak. A pszichés gondoskodás fontosságának központi felismerése és törvényi szabályozása *a fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról szóló* 1996. évi XLIII. törvény 75. paragrafusában<sup>4</sup> jelent meg először. Ezt követte a 33/1997. IM-BM-TNM együttes rendelet, mely ötéves türelmi idővel írta elő a Rendőrségen ellátandó pszichológiai feladatokat. A szervek hathatós intézkedéseit megelőzően kiadásra került a 21/2000. (VIII.23.) IM-BM-TNM együttes rendelet *a fegyveres szervek hivatásos, közalkalmazotti és köztisztviselői állományának munkaköri egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint a belügyi egészségügyi szolgálat igénybevételéről*. Ebben részletesen szabályozásra kerültek az alkalmassági vizsgálatok és ez alapján hozták létre és töltötték fel az egyes szervezeti egységeknél a pszichológus státuszokat (Szabó, 2010).

Így került sor a Rendőrség Hivatalain belül az Egészségügyi Alosztályok megalakítására, melyeknek már része volt a pszichológiai alapellátás is. A Humánigazgatási Szolgálat alá 2008-ban került az Egészségügyi és Pszichológiai Alosztály, mely a későbbiekben a 2012-es „tipizálás” során csak a „nagy megyékben” maradt meg, a többi helyen csoporttá alakult. A jelenleg meglévő csoportok, vagy alosztályok szakmai vezetése az ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztályának vezetői révén történik. A pszichológusok szakmai koordinációjáért a szakirányító szakpszichológus a felelős, ugyanakkor a területi szervek szempontjából a munkahelyi vezetőjük vagy a csoportvezető/alosztályvezető, vagy pedig közvetlenül a humánigazgatási szolgálat vezetője, mivel az orvosokkal, fogorvosokkal, azok asszisztenseivel, illetve a pszichológusi asszisztensekkel mind egységesen tagozódnak be a megyei HISZ részlegébe.

A pszichológiai tevékenység jelenleg a Rendőrség, illetve a tágabb értelemben vett rendvédelem és honvédelem integráns része (Fridrich, 2015), amely vélhetően egyfajta

<sup>3</sup> PhD hallgató, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Rendészettudományi Doktori Iskola

<sup>4</sup> „A hivatásos állomány tagjának meg kell felelnie a miniszter által meghatározott, a beosztásának és életkorának megfelelő egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassági követelményeknek. Az alkalmasság elérésének és szinten tartásának feltételeit a fegyveres szerv biztosítja.” (1996. évi XLIII. törvény 75.§)

reakció is arra vonatkozóan, hogy a dolgozóknak nem csupán a testi-, de a lelki egészségének védelme, ezáltal pedig a hatékonyság elősegítése és az ilyen értelemben vett biztonságos munkafeltételek megteremtése is a szervezet feladatát képezi (Futóné Kartai, Vizinger és András, 2009; Malét-Szabó és Szatmári, 2012; Szatmári, 2013).

A 21/2000. (VIII.23.) IM-BM-TNM együttes rendelet csaknem egy évtizeden keresztül volt meghatározó az alapellátói pszichológiai munkában, egészen az 57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet megjelenéséig, amely napjainkig hatályos (bár köztudott, hogy modernizálásán a Belügyminisztérium Egészségügyi Koordinációs Osztálya nagy erővel dolgozik, kikérve és beépítve a területen dolgozó szakemberek véleményét és javaslatait).

Belső szabályzóként 2009-ben megjelent a pszichológiai szakterület által elkészített legelső protokoll (Virág, 2009), mely az összes felmerülő feladatkört igyekezett keretbe foglalni. Fő célkitűzés a pszichológus szakmai munka szakszerűsítésén, egységesítésén túl, a hétköznapi feladatok végrehajtásának tudományos szintre emelése, a pszichológia tudományának gyakorlati felhasználásának facilitálása és egy szervezeti és egyéni igényekre reagáló szolgáltatói pszichológiai szakterület kialakítása voltak, és nem elhanyagolható módon a vezetői állomány tájékoztatása a szakterület alkalmazási területeiről és módszereiről (Virág és Vajger, 2009). Nagyon hasonló céllal jött létre 2014-ben szintén a szakterületen dolgozó szakemberek tollából a parancsnoki állománynak szánt „kézikönyv”, mely egyben a pszichológiai szakterület munkájának szélesebb körű ismertetését és lehetőségeit is ismertetni kívánta (Szeles, 2014a).

A rendvédelemben, illetve a rendőrségen dolgozó pszichológusok feladatait a hatályos protokollok (Szeles, 2016), a vonatkozó jogszabályok és a mindenkor érvényes pszichológusi etika szabályozza. A rendőrségi pszichológiai munkát öt fő tevékenységi területre (Szeles, 2015) lehet csoportosítani:

1. az alkalmassági vizsgálatok
2. a mentálhigiénés ellátás
3. a képzések
4. a rendőr szakmai feladatokat támogató pszichológiai tevékenységek
5. a szervezetfejlesztés és szervezetpszichológiai vizsgálatok

Az (1.) **alkalmassági vizsgálatok** végzéséhez soroljuk a hivatásos állományba vételt megelőző, a rendészeti tanintézetbe történő felvétel előtti, beosztás változást megelőző, közlekedépszichológiai, illetve a kétévente esedékes időszakos pszichikai alkalmassági vizsgálatokat, valamint meghatározott esetekben soron kívüli vizsgálatokat.

A (2.) **mentálhigiénés ellátás** az egyszerű tanácsadástól akár a terápiás jellegű gondozási tevékenységig is mélyülhet, a problémától, valamint a szakember képzettségétől és kompetenciáitól függően. De ide sorolható a pszichés egyensúlyvesztések korai felismerése esetén adekvát ellátórendszerbe irányítás, a rendkívüli események prevenciója, és kezelése, az egyéni és csoportos krízisintervenció, az utánkövetés és az utógondozás. 2014-ben a rendkívüli események kezeléséhez is készült útmutató a szakterületi vezetés részéről (Szeles, 2014b).

A (3.) **képzések** tekintetében két fő területtel kell számoljunk. Az egyik a (a.) **tréningek** tartása, amelyek a sztrész- és konfliktus-kezeléstől, a kommunikáció- és önismereti fejlesztésen át, a csapatépítő foglalkozásokig változatos képet mutatnak. A másik a

(b.) **szakmai képzésekhez kapcsolódó pszichológiai témájú előadások**, mint pl. az intézkedés lélektan.

A (4.) **rendőr szakmai feladatokat támogató** pszichológiai tevékenységek több alterületre sorolhatóak be. A rendőrségi fogdák és őrzött szállások ellátása speciális terület, a rendőrségi fogdán és az őrzött szállásokon fogvatartottak pszichológiai ellátásáról készült protokoll (Csizmadia et. al., 2012) szabályozza a pszichológus ilyen jellegű tevékenységét, amely leginkább krízisintervenciós beavatkozást jelent. A csapaterős tevékenység pszichológiai támogatására és a katasztrófa-helyzetek és különleges jogrend időszakában végzendő pszichológiai feladatokra jó példa a migrációs válsághelyzet idején a szakterület munkatársai által végzett feladatellátás (Borbély, Farkas és Tózsér, 2017; Borbély, Fridrich és Tózsér, 2018), mely végrehajtására az ORFK külön feladattervet készített Szeles E. (2015b). A nyomozati és bűnmegelőzési munka támogatása, illetve a rendészeti feladatellátás támogatása feladatok szempontjából nagyon színesek lehetnek, akár szaktanácsadóként van jelen egy-egy kihallgatáson, vagy éppen a kihallgatás pszichológiai aspektusairól tart képzést, előadást az érintett állomány számára (Farkas, 2017).

A (5.) **szervezetfejlesztési** feladatok közé tartoznak a különböző felmérések elkészítései a felmerülő vezetői kérdések alapján, vagy egy adott időszak alatt felmerülő tendenciák alapján a szükséges jelentések megtétele, esetleges javaslattevés a vezetők számára (Malét-Szabó és Szatmári, 2012). Ezen területen különösen nagy felelősség hárul a pszichológusra, mivel ez az a terület, amely révén a szervezet egészére közvetlen is hatást gyakorolhat. Egyben elmondhatjuk azt is, hogy a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos feladatok óhatatlanul hatást gyakorolnak a szervezeti kultúra egészére is.

A szervezeti kultúra minden szervezet esetében egyedi, az adott szervezet tagjai által létrehozott és fenntartott jelenség, mely a tagok által vallott értékek és hiedelmek, illetve normák és szabályok szövevényes rendszere. Ez a Rendőrségen egy nagyon speciális foglalkozási kultúrába ágyazottan jelenik meg, melynek sajátosságai áthatnak mindent a szervezeten belül (Kovács, 2009, Finszter, 2016).

A szervezet – amely a társadalomban is egy különleges pozíciót és feladatkört képvisel – bizonyos sajátosságai (mint például a jellegéből adódó, szigorú hierarchia és parancsuralmi rendszer, vagy az uniformizáltság, illetve a specifikus hivatás együttesen) egy szükségszerűen sajátos szervezeti kultúrát teremtenek. Ennek fontos eleme a konzervativizmus (Finszter, 2003) és az állandóság (Finszter, 2013) – ezt a „rendőr”, mint foglalkozás is tükrözi, hiszen igen stabil munkaként tekintenek rá, amelyre mindig is szükség volt és mindig szükség lesz. Ugyanakkor a rendőrséggel foglalkozó szakirodalmak alapján megjelenik a tartózkodás, bizalmatlanság (Csányi, 2008; Bali, 2011), valamint a gyanakvás (Finszter, 2003; Paoline, 2003) is. Ennek oka talán a fentebb már említett sajátos feladatellátásban keresendő, amely bizonyos értelemben fekete-fehér gondolkodásmódot kényszerít ki. Összességében tény, hogy a szervezeti kultúra ezen jellemzői nehezítik a szervezetpszichológia működtetését a hétköznapi alapellátó pszichológusi gyakorlatban.

Ennek ellenére – talán a vezetői képzések pozitív hatásaiból következően is – a modern vezetők egyre inkább igénylik a szervezetfejlesztést a pszichológiai szakterületek részéről. Előfordul, hogy csak egy-egy szervezeti egység esetében észlelt probléma hátterének feltárására kéri fel a szakterületet, illetve azzal kapcsolatos megoldási javaslatot várnak a pszichológustól. 2009-ben, pályafutásom elején, az állományilletékes parancsnok a szervezeti egységek közötti fluktuációbeli és hangulati eltérések hátterére kereste a választ. Így lett lehetőségem egy egész megyét érintő elégedettség-felmérés elvégzésére, és ezzel

párhuzamosan a vezetők vezetői stílusának és attitűdjének vizsgálatára. Az elégedettség-felmérés megmutatta a különbségeket a „problémásnak” ítélt szervezeti egységek és a többi között, és az is jól kimutatható volt, hogy nem a fizikai vagy anyagi tényezők befolyásolták azt, sokkal nagyobb szerepet játszottak a „szociális” tényezők, vagyis a kapcsolatok – a közvetlen vezetővel és a munkatársakkal való kapcsolat (Kovács és Tózsér, 2017).

Ez a vizsgálat erősítette meg bennem, hogy a szervezeti kultúra alakítása kulcsfontosságú feladatunk a szervezetfejlesztés során, és a Nemzeti Közszerológiai Egyetem Rendészettudományi Doktori Iskolájába jelentkezéskor ezért választottam kutatási témámnak a rendészeti szervezeti kultúrát. Az is egyértelművé vált ugyanakkor, hogy egyetlen vizsgálattal, vagy célzott beavatkozással még nem változtatjuk meg alapjaiban a szervezetet – ez nem feladatunk és természetesen nem is célunk. Ugyanakkor a pszichológia tudománya, ha lehetőséget kap rá, olyan rezdülésekre, olyan összefüggésekre hívhatja fel a figyelmet, amelyek messze nem magától értetődőek, és amelyek a mindennapokra jelentős hatással bírnak. A szervezetfejlesztési eszközök segítségével, a szervezeti kultúra kutatásával a vezetők számára olyan, a szervezet számukra láthatatlan aspektusairól jelezhet vissza a pszichológiai szakterület, mely fontos információ lehet számukra döntéseik meghozatala előtt, és melyre csak a legérettebb és legelkötelezettebb vezetők nyitottak (Horváth, 2014). Magyarországon azonban viszonylag szűk a szakirodalma ennek a témakörnek, tehát a rendészeti szerveknél zajló szervezetfejlesztési vizsgálatok szélesebb körben való publikálását érdemes lehet facilitálnia szakmánknak.

A szervezeti kultúra vizsgálata és alakítása a leghatékonyabb belső eszköz, illetve lehetőség a szervezet stratégiai céljainak eléréséhez, valamint ahhoz, hogy a szervezet tagjait a szükséges gondolkodás-, és cselekvésmódokra hangoljuk rá – olyan szemléletet adjunk nekik, amely a mindennapok szintjén bír pozitív értelemben vett újító hatással. Egy olyan szervezet esetében, mint a Rendőrség, mely alapvetően a közjót szolgálja, egy megfelelő, erős szervezeti kultúra megléte és fejlesztése alapvető társadalmi érdeke minden állampolgárnak, hiszen a szervezeti kultúra hatással van a szervezet presztízsére, a szervezet tagjainak elégedettségére és a szervezettel való azonosulásukra is (Bakacsi, 1996).

Éppen ezért releváns az olyan nagy egységek vizsgálata, mint amilyen egy megyei rendőr-főkapitányság. A célzott kutatás mind a megyei, mind pedig az országos szervezet szintjén is szerencsésen érdeklődésre és támogatásra talált, így alakulhatott meg egy kutatócsoport a Nemzeti Közszerológiai Egyetemen az „Egy megyei rendőr-főkapitányság szervezeti kultúrájának vizsgálata” címmel 2016 őszén (Tózsér, Fridrich és Borbély, 2018). A kutatócsoport az egy éves időtartamra tervezett munkáját 2017. június 1-én kezdhette meg. Kutatócsoportunk célkitűzése a megye szervezeti kultúrájának átfogó feltérképezése, kvantitatív és kvalitatív módszerek alkalmazásával. A vizsgálat egész megyére kiterjedő meghirdetése után a csoport által kialakított szervezeti kultúra kérdőívek kitöltésére biztosítottunk lehetőséget.

Összességében az előzetes adatok alapján 269 db megfelelően kitöltött kérdőív érkezett vissza – s ez alapján elmondhatjuk, hogy reprezentatív, nagy elemszámú minta révén fogunk releváns eredményekhez jutni, amelyekről nem túlzás azt feltételezni, hogy az országos átlagra vonatkozóan is levonhatunk következtetéseket. Természetesen az adatok nagysága miatt a kapott kérdőívek feldolgozása jelenleg is folyamatban van. A kutatócsoportunk szervezettől független tagjai strukturált interjúkat készítettek a megye vezetőivel, melyek feldolgozása ugyancsak zajlik aktuálisan is. Reményeink szerint az adatok feldolgozását követően olyan megfontolásokat és javaslatokat leszünk képesek megfogalmazni helyi és országos viszonylatban is, amellyel a szervezet és a benne dolgozó

egyének javát egyaránt szolgálni leszünk képesek, és egyben kielégítő választ tudunk adni a vezetők által megfogalmazott kérdésekre is.

A rendőrségi pszichológiai szakterületnek rendkívül nagy a felelőssége a szervezetpszichológiai elemzések során – a kapott eredmények megfelelő interpretálása, és a szakterületi javaslatok megfogalmazása meghatározóak lehetnek a szervezet jövőjére nézve. Izgalmas kihívás ez, amely ugyanakkor gondos odafigyelést igényel. Ám a kutatás adatfelvétele során tapasztaltak miatt fontos, hogy a pszichológia szervezetben betöltött, szervezeti kultúra-alakító hatásáról – ha csak röviden is –, de értekezzek, mivel a nyílt véleménynyilvánítás elől alapvetően elzárkózni hajlamos, bizalmatlan és konzervatív szervezetben körülbelül 30%-os válaszadási arányt sikerült elérni egy viszonylag rövid határidő alatt, vélhetően a pszichológiai szakterület korábbi szervezfejlesztési tevékenységének is köszönhető. A magam részéről a szakterület irányába mutatott bizalomként könyveltem el, és a kutatócsoporttal igyekszünk ezt központilag is hasznosítható eredményekkel meghálálni.

Az ORFK 2016-os intézkedése révén a pszichológiai szakterületet megerősítették, vagyis kibővítették a szakterületen dolgozó személyek létszámát, és a szakterület munkafeltételeinek javítására is központi intézkedések történtek. Mindez vélelmezhetően azt mutatja, hogy a szervezet is felismerte a pszichológia tudományában rejlő lehetőségeket – és ebben igen nagy szerep hárult a szakirányításra.

A szakirányítás alapvető törekvése az, hogy minden szervnél szakmailag magasan kvalifikált, egyúttal gyakorlatias tapasztalatokkal rendelkező, szervezet iránt elkötelezett kollégák dolgozzanak. Ezen törekvést szolgálja az is, hogy a pszichológusok számára előre tervezetten, negyed évente esetmegbeszélő munkaértekezletek kerülnek megtartásra, ahol lehetősége van a kollégáknak egymástól tanulni, illetve a gyakorlatban problémásnak talált helyzetekről a szakirányítás révén közös álláspontot kialakítani. Mindez fontos a pszichológusok közti személyes kapcsolatok kialakításának támogatása szempontjából is – elvégre egy újonnan a szervezetbe érkező kollégának hamar alkalmat kínál arra, hogy megismerje pszichológus kollégáit, a hosszabb ideje a szervezetben dolgozók pedig átadhatják tapasztalataikat, és így a közös gondolkodásra is megnyílik az út. A pszichológusok szakmai felkészültségét erősítendő a szakirányítás ugyancsak támogatja a szakképzettség megszerzését, illetve a módszerspecifikus továbbképzéseken való részvételt is. Ugyancsak ennek jegyében a Nemzeti Közszolgálati Egyetemen a Rendészettudományi Doktori Iskola több rendőrségi pszichológus doktorandusz hallgatónak teremt lehetőséget szakmai munkájuk tudományos szintre emelésére, kutatásuk megvalósítására és tudományos fokozat szerzésére. Mindezekon felül az ORFK közreműködik a Belügyminisztérium tehetséggondozási programjának keretein belül létrejött gyakornoki programban is – ebből a pszichológiai szakirányítás is komoly részt vállal a tudományos munkát segítő.

Ugyanakkor nem tagadható le az sem, hogy a személyes tapasztalat, a pszichológusra közvetlenül rábízott állomány ismerete alapvető fontosságú – elvégre az állandó szakember jelenléte, aki kongruensen képvisel egy adott szakterületet – egyfajta biztonságot is ad. Egyúttal az állandóság, a „kipróbáltság” az, amely révén egy alapvetően bizalmatlan (Szabó, 2010), gyanakvással terhes (Finszter, 2003; Paoline, 2003), konzervatív (Finszter, 2003) és állandóságot (Finszter, 2013) mutató szervezeti légkörben kialakítható a pszichológia, mint újdonság, irányába vetett bizalom.

A pszichológus ilyen értelemben maga is egyetlen személyben képviseli hivatásának egészét – akárcsak az egyetlen rendőr a testület egészét -, következésként csak akkor tud

hitelesen tenni a szervezet pozitív irányába történő változtatásáért, ha szakmai kompetenciájának birtokában, kongruensen képviseli a szakmai szempontokat és meglátásokat.

**Felhasznált irodalom**

1996. évi XLIII. törvény - *A fegyveres szervek hivatásos állományú tagjainak szolgálati viszonyáról*

33/1997. (V. 13.) BM-IM-TNM együttes rendelet - *A fegyveres szervek hivatásos és szerződéses állományának egészségi, pszichikai és fizikai alkalmassága, az ideiglenes szolgálat-, keresőképtelenség, illetve az állomány megváltozott egészségi állapotú tagjai egészségügyi felülvizsgálatának elbírálásáról és a belügyi egészségügyi intézmények igénybevételéről*

21/2000. (VIII. 23.) IM-BM-TNM együttes rendelet - *A fegyveres szervek hivatásos, közalkalmazotti és köztisztviselői állományának munkaköri egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint a belügyi egészségügyi szolgálat igénybevételéről*

57/2009. (X. 30.) IRM-ÖM-PTNM együttes rendelet – *Az egyes rendvédelmi szervek hivatásos állományú tagjai egészségi, pszichikai és fizikai alkalmasságáról, közalkalmazottai és köztisztviselői munkaköri egészségi alkalmasságáról, a szolgálat-, illetve keresőképtelenség megállapításáról, valamint az egészségügyi alapellátásról*

Bakacsi Gy. (1996). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Bali M. (2011). A rendőrkép és a rendőrségkép. *Magyar Rendészet, (XI.) 2*, 13-33.

Borbély Zs., Farkas J. és Tózsér E. (2017): A tömeges méretű illegális migráció pszichés következményei a rendészeti feladatellátás során. *Hadtudományi Szemle, X. évfolyam, 3. szám.*, 288-304.

Borbély Zs., Fridrich A. C. és Tózsér E. (2018): Az ideiglenes biztonsági határzár menti feladatellátás hatása a határzár védők magánéletére. *Honvédség és társadalom konferencia – tanulmánykötet (megjelenés alatt)*

Csányi Cs. (2008). A rendőrség morális „válságának” értelmezése. *Rendészeti Szemle, (56) 1*, 89-95.

Csizmadia É., Erdélyi Sz., Szeles E., Hajdú N., Nagy T., és Balogh J. T. (2012) *Módszertani útmutató – a rendőrségi fogdákon és az őrzöttszállításokon fogvatartott személyek egészségügyi és pszichológiai ellátásához*. ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

Farkas J. (2017): Psychological Assessment of Children by Forensic Experts. *Ünnepi kötet dr. Zakar András c. egyetemi tanár 70. születésnapjára. Acta Universitatis Szegediensis. Acta Juridica et Politica; Tom. 80*. Szeged, Szegedi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 55-64.

Finszter G. (2003). A rendőrség elmélete és a kormányzat gyakorlata. *Belügyi Szemle, (1)*, 91-110.

Finszter, G. (2013). A változó rendészet és a rendészettudomány. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XIV*, 5-12.

Finszter G. (2016): *A rendészet és a rendészeti igazgatás elmélete*, egyetemi jegyzet, Nemzeti Közsolgálati Egyetem, Budapest

Fridrich A. C. (2015) *Az eltérő szakterületen dolgozó rendőrök teszteredményeinek vizsgálata – Hasonlóságok és különbségek az RMSK tükrében*. ELTE PPK TPI, Budapest

Futóné Kartai Zs., Vizinger E. és András Zs. (2009). *Lelki egészségvédelem a kulturált rendészetért. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, X, 257-264.*

Horváth J. (2014): *A rendészeti szerveknél elvárt vezetői magatartás*. In: szerk. Horváth József – Kovács Gábor: *A rendészeti szervek vezetés- és szervezésemélete*, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 133–158.

Kovács G. (2009): *A rendészeti szervek szervezeti kultúrájának összetevői és sajátosságai, a téma feldolgozása a Rendőrtiszti Főiskola vezetéseméleti oktatásában. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, X, 223-234.*

Kovács G. és Tózsér E. (2017): *A vezetői attitűdök, vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás, 2. szám, 138-157.*

Malét-Szabó E. és Szatmári A. (2012). *A rendőr lelki biztonsága – avagy a biztonság megőrzésének egyik alappillére a rendőr lelki biztonsága. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XIII, 399-412.*

Paoline, E. A. (2003). *Taking stock: Toward a richer understanding of police culture. Journal of Criminal Justice, 31, 199– 214.*

Szabó E. (2010): *A munkahelyi egészségpszichológia és egészségfejlesztés rendszere a Magyar Köztársaság Rendőrségén, valamint a szubjektíve észlelt munkahelyi stresszterheltség jellegzetességei – különös tekintettel az idői tényezőre – a hivatásos állományú rendőrök körében*. Doktori értekezés, Debreceni Egyetem.

Szatmári A. (2013). *A problémamegoldás pszichés szempontú vizsgálata, mint alkalmassági kritérium. Pécsi Határőr Tudományos Közlemények, XIV. 151-160.*

Szeles E. (szerk.) (2014a) *Kézikönyv a vezetői/ parancsnoki állomány számára a pszichológiai szakterület munkaformáinak megismerésére, az állománnyal való bánásmód hatékonyságának növelésére* ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

Szeles E. (2014b) *A rendkívüli események kezelésének pszichológiai protokollja*. ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

Szeles E. (2015a) *Pszichológiai tevékenység a Rendőrségen (belső anyag)*

Szeles E. (2015b) *Feladatterv – A migrációval kapcsolatos feladatok végrehajtására vezényelt állomány pszichésstabilitásának megőrzésére, valamint az akut és poszttraumás stressz betegség kialakulásának megelőzése érdekében*. ORFK Humánigazgatási Szolgálat Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

Szeles E. (2016) *Módszertani útmutató – a Rendőrségnél végzett pszichikai alkalmassági vizsgálatok és az ahhoz kapcsolódó gondozási tevékenység szakmai protokollja*. ORFK Személyügyi Főigazgatóság Egészségügyi Szakirányító és Hatósági Főosztály, Budapest

Tózsér E., Fridrich A. C. és Borbély Zs. (2018) *Ügyfélszolgálati szemlélet a szervezeti kultúrában*. II. Turizmus és biztonság konferencia kiadványkötet (megjelenés alatt)



Virág L. (szerk.) (2009) *A rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja*  
Rendőrség Tudományos, Technológiai és Innovációs Tanács, Budapest

Virág L. és Vajger É. (2009) Paradigmaváltás – a rendvédelmi pszichológiai tevékenység szakmai protokollja, mint a szervezeti kultúra egy lehetséges formálója. *Pécsi Határőr Tudományos Közlemények*, X, 245-249.