

СНЕЖАНА Г. ЛЕКИЋ*

Висока школа струковних студија
Београд

ЈЕЛЕНА М. ВАПА-ТАНКОСИЋ**

Факултет за економију и
инжењерски менаџмент
Нови Сад

УДК 336:331.103

Прегледни рад
Примљен: 19.09.2018

Одобрен: 12.10.2018

Страна: 465-475

АНАЛИЗА ФИНАНСИЈСКОГ СЕКТОРА С АСПЕКТА ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПОСВЕЋЕНОСТИ

Сажетак: Финансијски сектор је један од носећих стубова привредно друштвеног система Републике Србије. Банкарски сектор има доминантну улогу у финансијском систему Републике Србије са учешћем од 92,4% у укупној билансној суми. На профитабилност банака у значајној мери утиче и организациона посвећеност запослених. Организациона посвећеност представља степен до којег се запослени поистовећују са одређеном организацијом и њеним циљевима и желе да у њој остану, односно меру њихове емоционалне и интелектуалне посвећености према послу који обављају. На организациону посвећеност утиче више фактора: карактеристике самог посла, природе награда, могућност запошљавања, однос организације према новозапосленима и личне карактеристике запослених. Посвећенији запослени утичу на изградњу и задржавање добре репутације банака, и пружају боље услуге новим и постојећим клијентима што директно утиче на унапређење индикатора успешности пословања. Циљ рада је да се пилот истраживањем, које је спроведено у периоду април-мај 2018. године, истражи утицај организационог понашања на организациону посвећеност запослених у пословним банкама Републике Србије. Прикупљање података извршено је анонимним упитником којим су обухваћени испитанци из девет пословних банака које послују на подручју Града Београда, при чему је за мерење организационе посвећености коришћена скала међународно признатог инструмента „Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)“.

Кључне речи: финансијски сектор, организациона посвећеност, пословне банке, профитабилност

Увод

Финансијски систем представља скуп институција и инструмената посредством којих се врши прикупљање, концентрација, трансфер и алокација финансијских ресурса (Душанић, 2003, стр. 15). Банкарски сектор и има домини-

* snezana.lekic@bbs.edu.rs

** jvapa@fimek.edu.rs

нантну улогу у финансијском систему Србије са учешћем од 92,4% у укупној билансној суми. Следи сектор осигурања са учешћем од 4,8%, док је учешће свих осталих учесника на овом тржишту 2,8% (Привредна комора Србије, 2018). У последњој деценији банкарски сектор Републике Србије био је суочен са многим изазовима. Неки од фактора који су претили да угрозе стабилност банака у Србији су: недовољно брза трансформација и опоравак привреде, светска економска криза и глобална политичка нестабилност. И поред свега тога, банкарски сектор је одржао стабилност. Конзервативна политика Народне банке Србије, фокус банака на традиционалну депозитно-кредитну активност, развијена конкуренција на банкарском тржишту и професионалан однос менаџера банака према пословању, резултирали су стабилношћу која се може описати високом ликвидношћу и високом адекватношћу капитала сектора (Рајић, Вањактариовић, 2016: 96).

Табела 1. Преглед одабраних параметара банкарског сектора Србије (у млрд RSD, у %)

	Број банака	Актива		Капитал		Мрежа		Запослени	
		Износ	Учешће	Износ	Учешће	Број пословних јединица*	Учешће	Број	Учешће
Банке у власништву домаћих лица	8	780	23,1%	153	23,0%	546	33,6%	6.488	28,1%
Државне	6	544	16,1%	88	13,2%	443	27,2%	5.279	22,9%
Приватне	2	236	7,0%	65	9,8%	103	6,3%	1.209	5,2%
Банке у власништву страних лица	21	2.589	76,9%	514	77,0%	1.081	66,4%	16.567	71,9%
Италија	2	928	27,5%	188	28,2%	236	14,5%	4.188	18,2%
Аустрија	2	426	12,7%	78	11,7%	180	11,1%	2.630	11,4%
Грчка	2	209	6,2%	64	9,6%	108	6,6%	1.896	8,2%
Француска	2	375	11,1%	50	7,4%	179	11,0%	2.322	10,1%
Остали	13	651	19,3%	134	20,1%	378	23,2%	5.531	24,0%
Укупно банкарски сектор	29	3.369	100,0%	667	100,0%	1.627	100,0%	23.055	100,0%

* Пословне јединице обухватају све облике делова пословне мреже: централе, филијале, експозитуре, шалтере и друге пословне јединице

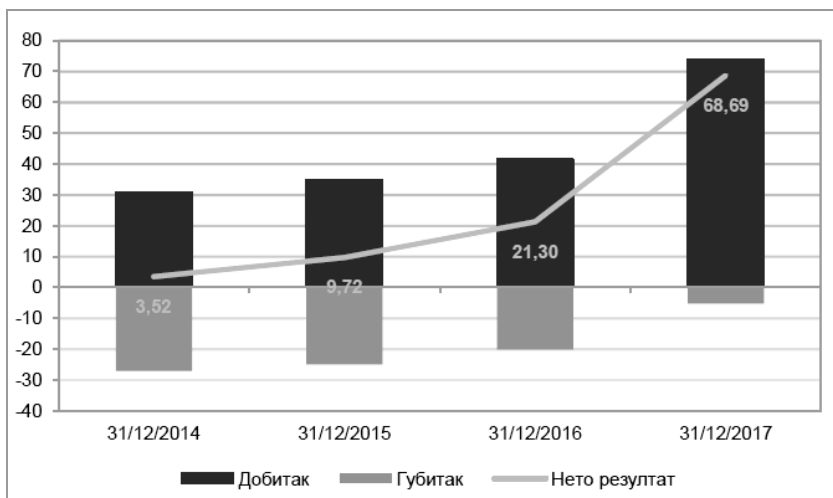
Извор: Народна банка Србије, Управа за надзор над финансијским институцијама Сектор за контролу пословања банака (јун 2018): Банкарски сектор Србије – Извештај за IV тромесечје 2017, стр. 3.

У Табели 1. приказани су параметри који описују структуру банкарског сектора Републике Србије у четвртном тромесечју 2017. године. Банкарски сектор Србије је на крају децембра 2017. године чинило 29 банака с дозволом за рад. На тржишту доминирају банке са страним капиталом: у већински страном

власништву је 21 банка, 2 су у већинском власништву домаћих субјеката, а 6 је у већинском, односно мањинском власништву Републике Србије. Од банака у страном власништву, највеће учешће у укупној активи имају банке у власништву акционара из Италије и Аустрије, затим Грчке и Француске. Тржишна концентрација у банкарству је мања него у региону, али је присутна. Организациону мрежу је чинило 1.627 пословних јединица и 23.055 запослених (Привредна комора Србије, 2018).

У банкарском сектору Србије настављен је тренд раста профитабилности и током четвртог тромесечја 2017. године. Томе су највише допринели нижи губици по основу кредитног ризика и позиција осталих прихода. Посматрано на нивоу целе године, остварен је нето добитак пре опорезивања у висини од 68,7 млрд дин (што је значајно виши резултат него претходних година), *Графикон 1.*

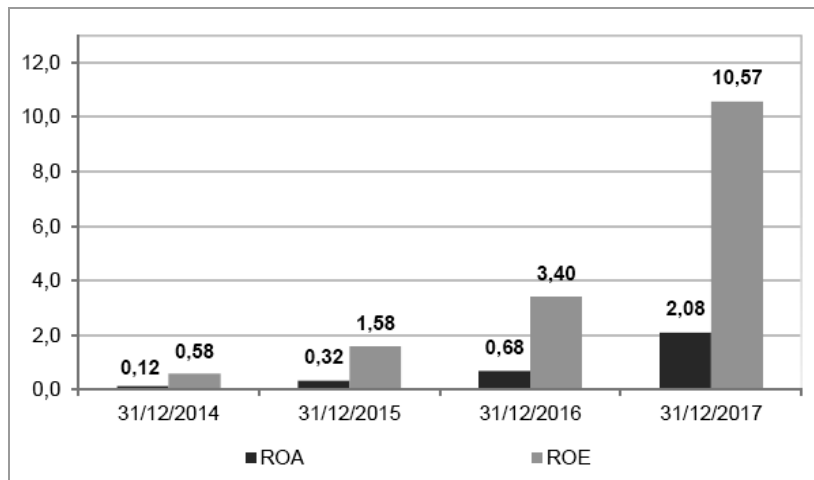
Графикон 1. *Резултат пре опорезивања (у млрд RSD)*



Извор: Народна банка Србије, Управа за надзор над финансијским институцијама Сектор за контролу пословања банака (јун 2018): Банкарски сектор Србије – Извештај за IV тромесечје 2017, стр. 6.

Пораст профитабилности банака праћен је диференцираном структуром остварених резултата појединачних банака. Добитак у укупном износу од 73,9 млрд дин. оствариле су 22 банке, док је седам банака (са укупним тржишним учешћем од 6,8%), остварило негативан финансијски резултат у укупном износу од 5,2 млрд дин. Повећање профитабилности банкарског сектора на крају 2017. године праћено је повећањем показатеља профитабилности у односу на претходну годину, и то: приноса на активу и приноса на капитал. Принос на активу (ROA) на крају 2017. године износио је 2,08% (повећање за 1,40 п.п. у односу на 2016.) док је принос на капитал (ROE) износио 10,57% (раст за 7,17 п.п. у односу на претходну годину), што је приказано на *Графикону 2.*

Графикон 2. Показатељи профитабилности банкарског сектора (у %)



Извор: Народна банка Србије, Управа за надзор над финансијским институцијама Сектор за контролу пословања банака (јун 2018): Банкарски сектор Србије – Извештај за IV тромесечје 2017, стр. 7.

На профитабилност банака значајно утиче и организациона посвећеност запослених. На менаџменту банке јесте одговорна улога да препозна да посвећени запослени утичу на повећање иновација, продуктивности и целокупан утицај. Циљ овог рада јесте да се истражи утицај организационог понашања на организациону посвећеност запослених у пословним банкама Републике Србије.

Организациона посвећеност

Организациона посвећеност је степен до којег се запослени поистовећује са одређеном организацијом и њеним циљевима и жели да остане у организацији (Robbins, Coulter, 2005: 328). Представља позитивне ставове које запослени осећа према организацији као целини или према неким њеним члановима. Организациона посвећеност показује да запослени осећају дубоку приврженост организацији или неким њеним члановима. Та приврженост је знатно шира од обичног задовољства и укључује спремност запослених да се жртвују за своју организацију (Лекић, Ерић, 2016: 93). Организациона посвећеност је директно повезана са профитабилношћу банке и њеном конкурентском позицијом на тржишту (Abdullah, 2012: 89).

Основне димензије организационе посвећености су објекти посвећености, основе посвећености и ефекти посвећености. *Објекти посвећености* могу бити различити јер се људи могу везивати за различите ентитете у својим организацијама – за саму организацију али и за одређене појединце или групе у

њој. У покушају да се изврши категоризација неких од ових објеката, поједини аутори су направили разлику између оних чија је посвећеност концентрисана на ниже организационе нивое – радна група и оних којих су усредсређени на више нивое – руководство и организација у целини (Becker, 1960). *Основа посвећености* односи на изворе или узроке посвећености. Она пружа одговор на питање зашто је неко посвећен својој организацији? Истраживањима је потврђено да постоје три групе узрока посвећености: афективна, континуелна и нормативна посвећеност (Meuer et al., 2012). Афективна посвећеност дефинише се као емоционална приврженост организацији, идентификација са организацијом и укљученост у организацију. Запослени може бити посвећен организацији зато што дели њене циљеве и интересе и што у остваривању организационих види најбољи начин за остваривање индивидуалних циљева. Континуелна посвећеност (оријентација на сигуран улог) се везује за перципиране трошкове одласка из организације. У овом случају извор посвећености је акумулирана инвестиција запосленог у организацији где ради и сазнање да ће, напусти ли организацију, изгубити ефекте онога што је годинама улагао у организацију. Нормативна посвећеност је повезана са унутрашњим осећајем обавезе особе према организацији и може бити одраз његових унутрашњих вредности и породичног васпитања. Нормативна посвећеност односи се на осећање обавезе које има запослени да остане у организацији због притисака других. Утицајни појединци у окружењу запосленог могу вршити јак притисак на запосленог да осећа моралну одговорност према организацији. *Ефекти организационе посвећености* су у свим истраживањима позитивни (Grinberg, Baron, 1998: 172). Висок степен организационе посвећености може се довести у везу са ниском стопом одсуствовања са посла и добровољног напуштања посла. Организациона посвећеност се доводи у везу са високим степеном спремности за заједништво и жртвовање, што може бити веома драгоцено за организацију у условима кризе. Осим тога, откривено је да посвећеност производи и одређене позитивне последице по самог појединца. С једне стране, води ка бољој каријери, а тиме и већим наградама и обављању квалитетнијих послова, а с друге, посвећени запослени су задовољнији својим послом што се позитивно рефлектује и на њихов приватан живот.

Фактори који утичу на висину организационе посвећености се деле у пет основних група: 1) карактеристике самог посла; 2) природа награда; 3) могућности запошљавања; 4) однос организације према новозапосленима и 5) личне карактеристике запослених (Grinberg, Baron, 1998: 170–171).

Дефинисање предмета истраживања своје полазиште има у савременим условима глобалног динамичног пословања са растућим нивоом конкурентских захтева који намећу потребу осавремењавања и промене организационог понашања менаџмента пословних банака које су суочене са два кључна изазова: 1) изазов креирања растућег профита који омогућава континуитет успешног пословања саме банка и економски раст националне економије и 2) изазов менаџмента људских ресурса и њихове посвећености банци у реализацији постављених циљева. Посвећеност запослених пословним циљевима банке се одражава и на укупан друштвени амбијент.

Методолошки оквир истраживања

Ово истраживање је део истраживања који се односи на анализу утицаја организационог понашања на организациону посвећеност запослених у пословним банкама. У анализи параметара организационе посвећености коришћена је дескриптивна статистика. Полазна хипотеза истраживања су запослени посвећени пословним банкама у којима раде.

Истраживање је спроведено у периоду април-мај 2018. године на узорку од 220 испитаника. Узорак је обухватио у 9 пословних банака које послују на подручју Града Београда. Прикупљање података извршено је анонимном анкето. Први део анкете односи на социо-економске индикаторе (пол, године старости, године радног стажа и квалификованост). У другом делу мерила се организациона посвећеност при чему је коришћена скала Organizational Commitment Questionare, (Porter, Steers, Mowday, Boulijan, 1974). Овај део анкете обухватио је десет питања: 1) Организација у којој радим пружа ми осећај дугорочне сигурности; 2) Организација у којој радим новчано награђује добре резултате рада; 3) Организација у којој радим поседује структуриран, предвидив сценарио запошљавања; 4) Организација у којој радим брине о унапређењу каријере запослених; 5) Бенефиције се остварују на основу искуства/статуса; 6) У организацији у којој радим награђује се уложени напор и уложено време, а не остварени резултате; 7) Организација у којој радим нуди могућност промоције запослених и пружа подршку; 8) Организацију у којој радим карактерише обострано поверење и инвестирање у запослене; 9) Организацију у којој радим карактерише мало поверење и пуно цинизма и 10) Организацију у којој радим карактерише субјективност руководства у награђивању и унапређењу, нетранспарентни критеријуми промоције. На дата питања испитаници су имали два понуђена одговора: ДА и НЕ.

Резултати истраживања

Структура узорка према социо-економским индикаторима, односно полу, старости, нивоу образовања и броју година проведених у организацији приказана је у Табели 2.

Табела 2. Структура узорка према социо-економским индикаторима

		Фрек.	%			Фрек.	%
Пол	Мушкарци	93	42,27%	Старосна група	<35	51	23,18%
	Жене	127	57,73%		36-55	155	70,45%
	Укупно	220	100,00%		>55	14	6,36%
					Укупно	220	100,00%
Стручна спрема	ССС	25	11,36%	Радни стаж	<5	69	31,36%
	ВШС	31	14,09%		5-15	113	51,36%
	ВСС	149	67,73%		16-20	28	12,73%
	НЗ	15	6,82%		>20	10	4,55%
	Укупно	220	100,00%		Укупно		

Извор: Обрада аутора

На узорку од 220 испитаника, дескриптивна статистика је показала да је у спроведеном истраживању у пословним банкама 2018. године учествовало 57,73% испитаника женског и 42,27% мушког пола. Према годинама старости испитаници су подељени у три групе: 23,18% запослених млађих од 35 година, 70,45% запослених између 36 и 55 година старости и 6,36% запослених који имају више од 55 година живота. Структура узорка испитаника према стручној спреми је следећа: 11,36% испитаника има средњу стручну спрему, вишу школу има 14,09% испитаника, високу стручну спрему 67,73% испитаника, а научно звање (мастер, магистар и доктор наука) 6,82% испитаника. С обзиром на висок проценат испитаника са високом стручном спремом, можемо закључити да су запослени у пословним банкама високообразовни, што изискује и сама природа посла који обављају. Према радном стажу, испитаници су подељени у четири групе: 31,36% испитаника у организацији су провели мање од 5 година, 51,36 запослених између 5 и 15 година, 12,73% испитаника између 16 и 20 година, а само 4,55% испитаника више од 20 година. Овај податак указује да је највећи број испитаника у датој организацији провео између 5 и 15 година.

Организациона посвећеност запослених мерена је кроз 10 питања. У Табели 3 приказани су одговори запослених у пословним банкама на постављена питања о организационој посвећености у апсолутним и релативним вредностима.

Табела 3. Резултати одговора испитаника о организационој посвећености у апсолутним и релативним вредностима

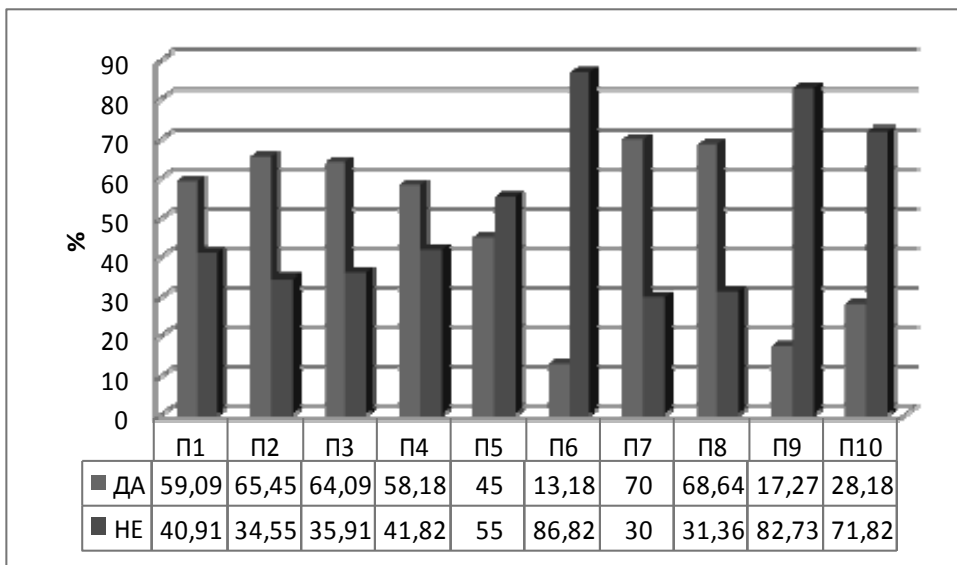
Питање	ДА		НЕ	
	Фрек.	%	Фрек.	%
1) Организација у којој радим пружа ми осећај дугорочне сигурности (П ₁)	130	59,09	90	40,91
2) Организација у којој радим новчано награђује добре резултате рада (П ₂)	144	65,45	76	34,55
3) Организација у којој радим поседује структуриран, предвидив сценарио запошљавања (П ₃)	141	64,09	79	35,91
4) Организација у којој радим брине о унапређењу каријере запослених (П ₄)	128	58,18	92	41,82
5) Бенефиције се остварују на основу искуства / статуса (П ₅)	99	45,00	121	55,00
6) У организацији у којој радим награђује се уложени напор и уложено време, а не остварени резултати (П ₆)	29	13,18	191	86,82
7) Организацију у којој радим нуди могућност промоције запослених и пружа подршку (П ₇)	154	70,00	66	30,00
8) Организацију у којој радим карактерише обострано поверење и инвестирање у запослене (П ₈)	151	68,64	69	31,36
9) Организацију у којој радим карактерише мало поверење и пуно цинизма (П ₉)	38	17,27	182	82,73
10) Организацију у којој радим карактерише субјективност руководства у награђивању и унапређењу, не-транспарентни критеријуми промоције (П ₁₀)	62	28,18	158	71,82
Σ	1.076		1.124	

Извор: Обрада аутора

- 1) Да ли банка пружа осећај дугорочне сигурности? Од укупно 220 испитаника обухваћених истраживањем, 59,09% анкетираних је оценило да им банка у којој раде пружа осећај дугорочне сигурности, док је 40,91% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 2) Да ли банка новчано награђује добре резултате рада? Од укупног броја испитаника обухваћених истраживањем, 65,45% анкетираних је оценило да банка у којој раде новчано награђује добре резултате рада, док је 34,55% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 3) Да ли банка поседује структуриран, предвидив сценарио запошљавања? Од укупно 220 испитаника обухваћених истраживањем, 64,09% анкетираних је оценило да банка у којој раде има дефинисан и предвидив сценарио запошљавања, док је 35,91% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 4) Да ли банка брине о унапређењу каријере запослених? Од укупног броја анкетираних испитаника, 58,18% је оценило да банка у којој раде брине о унапређењу каријере запослених, док је 41,82% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 5) Бенефиције се остварују на основу искуства/статуса? Од укупног броја испитаника обухваћених истраживањем, 45,00% анкетираних је оценило да се бенефиције остварују на основу искуства, односно статуса, док је 55,00% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 6) Банка награђује уложени напор и утрошено време у реализацији задатака, а не остварене резултате? Од укупно 220 испитаника обухваћених истраживањем, 13,18% анкетираних је оценило да банка у којој раде награђује уложени напор и време, а не постигнуте резултате, док је 86,82% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 7) Банка нуди могућности промоције запослених и пружа подршку? Од укупног броја анкетираних испитаника, 70,00% анкетираних је оценило да банка у којој раде нуди могућности промоције запослених и пружа подршку, док је 30,00% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 8) Банку карактерише обострано поверење и инвестирање у запослене? Од укупног броја испитаника обухваћених истраживањем, 68,64% анкетираних је оценило да банку у којој раде карактерише обострано поверење и инвестирање у запослене, док је 31,36% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 9) Банку карактерише мало поверења и пуно цинизма у односима са запосленима? Од укупно 220 испитаника обухваћених истраживањем, 17,27% анкетираних је оценило да банку у којој раде карактерише мало поверења и пуно цинизма, док је 60,96% испитаника на ово питање дало негативан одговор.
- 10) Банку карактерише субјективност руководства у награђивању и унапређењу, као и нетранспарентни критеријуми промоције? Од укупног броја испитаника обухваћених истраживањем, 28,18% анкетираних је оценило да банку у којој раде карактерише субјективност руководства у награђивању и унапређењу, као и нетранспарентни критеријуми промоције, док је 71,82% испитаника на ово питање дало негативан одговор.

Процентуални приказ одговора испитаника о организационој посвећености представљен је на *Графикону 3*.

Графикон 3. *Процентуални приказ одговора испитаника на питања о организационој посвећености*



Извор: *Обрада аутора*

На основу добијених резултата може се закључити да су запослени посвећени банци у којој раде, чиме се потврђује полазна хипотеза.

Ово истраживање је део ширег истраживања чији ће се резултати обрадити када се прикупе сви упитници. Њиме ће бити обухваћени остали параметри организационог понашања: задовољство послом, лојалност, мотивација и међуљудски односи и тимски рад (синергија у тиму, вештине сарадника, иновације и квалитет). Тада ће се оценити организациона посвећеност и утврдити разлика између посвећености запослених у државним и приватним банкама (Mittal, Mittal, 2015).

Закључак

Организациона посвећеност представља позитивне ставове које запослени осећа према организацији у целини или њеним појединим члановима. Док је ангажовање на послу степен идентификације са послом, организациона посвећеност је идентификовање са организацијом у циљу пружања максималног доприноса резултатима пословања. На основу одговора на постављена питања о организационој посвећености запослених у пословним банкама могу се извести следећи закључци: запослени у највећој мери осећају сигурност у банци у којој раде и сматрају да ће бити новчано награђени за добре резултате свога

рада; банке поседују структуриран и предвидив сценарио запошљавања (због природе своје делатности у највећој мери); банка брине о унапређењу каријере својих запослених; зарада у банкама је у највећој мери детерминисана резултатима пословања; банке у највећој мери врши награђивање на основу перформанси, односно остварених резултата запослених; својим запосленим пружају подршку и омогућују промоцију; највећи број анкетираних испитаника има поверења у банку у којој раде; запослени имају највише поверења у послодавца и сматрају да је банка у којој раде отворена и искрена према њима; у банкама постоји јасно утврђена хијерархијска лествица са јасно дефинисаним квалификацијама за свако радно место, те су стога оцењене као објективне у награђивању и унапређивању запослених. Тиме је потврђена полазна хипотеза

Веома је важно је знати колико су запослени посвећени банци у којој раде, јер то директно утиче на то да ли ће и колико дуго остати у њој, као и какву ће услугу пружити својим клијентима. Стога је на топ менаџменту пословних банака да пронађу начине којима ће повећати организациону посвећеност својих запослених, пре свега кроз транспарентан и адекватан начин награђивања и мотивације чиме ће се утицати на лојалност запослених, а такође и повећати корпоративни имиџ банке.

Литература:

1. Abdullah, Ramay IM (2012): Antecedents of Organizational Commitment of Banking Sector Employees in Pakista, *Serbian Journal of Management*, 7(1): 89–102. doi: 10.5937/sjm1201089A
2. Becker, Howard (1960): Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40, 1960.
3. Grinberg, Džerald; Baron, Robert (1998): Понашање људи у организацијама, Želnid, Beograd.
4. Dušanić, Jovan (2003): *Poslovno bankarstvo*. Srpsko Sarajevo: Konseko institut.
5. Lekić, Snežana; Erić, Ivana (2016): *Organizaciono ponašanje*, Beogradska poslovna škola – Visoka škola strukovnih studija, Beograd.
6. Meyer, John; Stanley, David; Jackson, Timothy; McInnis, Kate; Maltin, Elyse; & Shepard, Leah (2012): Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245. doi: 10.1016/j.jvb.2011.09.005
7. Mittal, Shweta; Mittal, Vivek (2015): Employee Commitment in Public and Private Banks in India, *International Journal of Business and Management*, 10(11), 199–205. doi:10.5539/ijbm.v10n11p199
8. Privredna komora Srbije, Finansijski sektor. Preuzeto sa <http://www.pks.rs/PrivredaSrbije.aspx?id=4> (10.07.2018.)
9. Narodna banka Srbije, Uprava za nadzor nad finansijskim institucijama Sektor za kontrolu poslovanja banaka (jun 2018): Bankarski sektor Srbije – Izveštaj za IV tromesečje 2017. Preuzeto sa http://www.nbs.rs/internet/latinica/55/55_4/kvartalni_izvestaj_IV_17.pdf (10.07.2018)

10. Porter, Lyman; Steers, Richard; Mowday, Richard; Boulian, Paul (1974): Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Tehnicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
11. Račić, Željko; Barjaktarović, Lidija (2016): An analysis of the empirical determinants of credit risk in the banking sector of the Republic of Serbia. *Bankarstvo*, 45(4), 94–109.
12. Robbins, Stephen; Coulter, Mery (2005): *Menadžment*, Data Status, Beograd.

ANALYSIS OF THE FINANCIAL SECTOR FROM THE ASPECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Summary: The financial sector is one of the pillars of the economic system of the Republic of Serbia. The banking sector has a dominant role in the financial system of the Republic of Serbia with a share of 92.4% in the total balance sheet. The profitability of banks is significantly influenced by the organizational commitment of employees. Organizational commitment is the degree to which employees are identified with a particular organization and its goals and wishes to maintain in the organization, or a measure of their emotional and intellectual commitment to their work. The organizational commitment is influenced by several factors: the characteristics of the job itself, the nature of the awards, the possibility of employment, the attitude of the organization towards the new employees and the personal characteristics of the employees. More dedicated employees influence the creation and maintenance of good reputation of banks, and provide better services to new and existing clients, which directly affects the improvement of performance indicators. The aim of the study is to investigate the influence of organizational behavior on the organizational commitment of employees in commercial banks of the Republic of Serbia by means of a pilot research which was conducted in the April-May of the year 2018. Data collection was carried out by an anonymous questionnaire that included respondents from nine commercial banks operating in the City of Belgrade, wherein the authors have applied a scale of the internationally recognized instrument "Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)" in order to measure the organizational commitment.

Key words: financial sector, organizational commitment, commercial banks, profitability

