

ИЗВЕШТАЈ О ОЦЕНИ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ
REPORT ON THE EVALUATION OF THE DOCTORAL DISSERTATION

I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ		
1. Датум и орган који је именовео комисију:		
<p>Декан Факултета техничких наука на основу одлуке Наставно научног већа Факултета техничких наука Универзитета у Новом Саду, донео је Решење о именовану комисије за оцену и одбрану докторске дисертације број 012-199/47-2022 од 25.09.2025. године.</p> <p><i>The Dean of the Faculty of Technical Sciences, based on the decision of the Teaching-Scientific Council of the Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, issued the Decision on the appointment of the commission for the evaluation and defense of the doctoral dissertation number 012-199/47-2022 dated 25.09.2025.</i></p>		
2. Састав комисије у складу са <i>Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду</i> :		
1. Ћосић др Илија <i>dr Ćosić Ilija</i>	Професор емеритус <i>Professor emeritus</i>	Производни и услужни системи, организација и менаџмент, 24.03.2016. <i>Production and Service Systems, Organization and Management, 24.03.2016.</i>
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад <i>Faculty of Technical Sciences, Novi Sad</i>		Председник <i>Chair</i>
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
2. Палчић др Изток <i>dr Palčić Iztok</i>	Редовни професор <i>Full professor</i>	Производне технологије и системи, 17.12.2019. <i>Production Technologies and Systems, 17.12.2019.</i>
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Машински факултет, Универзитет у Марибору <i>Faculty of Mechanical Engineering, University of Maribor</i>		Члан <i>Member</i>
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
3. Лалић др Бојан <i>dr Lalić Bojan</i>	Редовни професор <i>Full professor</i>	Производни и услужни системи, организација и менаџмент, 7.10.2021. <i>Production and Service Systems, Organization and Management, 7.10.2021.</i>
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад <i>Faculty of Technical Sciences, Novi Sad</i>		Члан <i>Member</i>
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
4. Стефановић др Дарко <i>dr Stefanović Darko</i>	Редовни професор <i>Full professor</i>	Информационо-комуникациони системи, 15.10. 2022.

		<i>Information and Communication Systems, 15. 10. 2022.</i>
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад <i>Faculty of Technical Sciences, Novi Sad</i>		Члан <i>Member</i>
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
5. Ђирић Лалић др Данијела <i>dr Ćirić Lalić Danijela</i>	Доцент <i>Assistant professor</i>	Производни и услужни системи, организација и менаџмент, 30.06.2022. <i>Production and Service Systems, Organization and Management, 30.06.2022.</i>
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад <i>Faculty of Technical Sciences, Novi Sad</i>		Члан <i>Member</i>
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
6. Марјановић др Угљеша <i>dr Marjanović Uglješa</i>	Редовни професор <i>Full professor</i>	Производни и услужни системи, организација и менаџмент, 25.09.2025. <i>Production and Service Systems, Organization and Management, 25.09.2025.</i>
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад <i>Faculty of Technical Sciences, Novi Sad</i>		Ментор <i>Mentor</i>
установа у којој је запослен-а		функција у комисији
7. Вучковић др Теодора <i>dr Vučković Teodora</i>	Доцент <i>Assistant professor</i>	Информационо-комуникациони системи, 10.09.2021. <i>Information and Communication Systems, 10.09.2021.</i>
презиме и име	звање	ужа научна област и датум избора
Факултет техничких наука, Нови Сад <i>Faculty of Technical Sciences, Novi Sad</i>		Ментор <i>Mentor</i>
установа у којој је запослен-а		функција у комисији

II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ

- Име, име једног родитеља, презиме:
Марко, Бошко, Самарџић
Marko, Boško, Samardžić
- Датум рођења, општина, држава:
2.03.1995., Нови Сад, Србија
2.03.1995., Novi Sad, Serbia
- Назив факултета, назив претходно завршеног нивоа студија и стечени стручни/академски назив:
Универзитет Бокони, Мастер наука у менаџменту, Смер финансије,
Bocconi University, Master of Science in Management, Major in Finance
- Година уписа на докторске студије и назив студијског програма докторских студија:
2020.
Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука
Индустријско инжењерство / Инжењерски менаџмент
2020.
*University of Novi Sad, Faculty of Technical Sciences
Industrial Engineering / Engineering Management*

<p>III НАСЛОВ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</p>
<p>Утицај паметног рада на успех пројекта: улога информационе и комуникационе технологије и агилности радне снаге <i>The Impact of Smart Working on Project Success: The Role of Information and Communication Technologies and Workforce Agility</i></p>
<p>IV ПРЕГЛЕД ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</p>
<p>Навести кратак садржај са назнаком броја страница, поглавља, слика, схема, графикона и сл.</p> <p>Докторска дисертација кандидата Марка Самарџића под насловом Утицај паметног рада на успех пројекта: улога информационе и комуникационе технологије и агилности радне снаге садржи укупно 7 поглавља и литературу:</p> <p>Испред основног текста дисертације дата је насловна страна и пратећи уводни материјал који садржи: обавезну кључну документацијску инфорамцију, садржај рада, резиме рада, листу слика, листу табела и листу коришћених скраћеница. Дисертација је написана на 177 страница чији се текст позива на 180 референци и садржи 11 табела и 8 слика. На крају основног текста је дат списак коришћене литературе. Као додатак основном тексту, на самом крају се налази План третмана података из дисертације.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уводна разматрања 2. Теоријске подлоге и стање у области 3. Истраживачки оквир и хипотезе 4. Материјали и методе 5. Резултати 6. Дискусија 7. Закључак <p>Литература</p> <p><i>The doctoral dissertation of candidate Marko Samardžić, entitled The Impact of Smart Working on Project Success: The Role of Information and Communication Technologies and Workforce Agility, contains a total of 7 chapters and references:</i></p> <p><i>Before the main body of the dissertation, the title page and accompanying introductory material are provided, which include: the mandatory key documentation information, table of contents, abstract, list of figures, list of tables, and list of abbreviations used. The dissertation is written on 177 pages, whose text refers to 180 references and contains 11 tables and 8 figures. At the end of the main text, a list of references used is given. As an addition to the main text, the Data Management Plan of the dissertation is included at the very end.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Introduction 2. Background and related work 3. Research framework and hypotheses 4. Materials and methods 5. Results 6. Discussion 7. Conclusion <p>References</p>
<p>V ВРЕДНОВАЊЕ ПОЈЕДИНИХ ДЕЛОВА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:</p>
<p>Поглавље 1: Увод представља есенцијални преглед дубоке трансформације глобалних радних окружења, потпуно измењених догађајима попут COVID-19 пандемије и геополитичких тензија. Ово поглавље уводи Паметни рад (енгл. <i>Smart Working</i> - SW) као промену парадигме и излаже основни истраживачки проблем: традиционални оквири Успеха пројекта (енгл. <i>Project Success</i> - PS) не успевају у потпуности да обухвате сложености уведене SW-ом. Истраживање има за циљ да испита утицај SW-а на PS, посебно кроз посредничке улоге Успеха информационих система (енгл. <i>Information System</i> - IS) и Агилности радне снаге (енгл. <i>Workforce</i></p>

Agility - WA). Представљени су циљеви, истраживачка питања и комплетан сет од 24 хипотезе, заједно са теоријским доприносом, који интегрише моделе за Успех информационих система и Агилност радне снаге са успостављеним оквирима Успеха пројекта.

Комисија закључује да су предмет, план истраживања, план реализације, заједно са постављеним циљевима дисертације и представљеним истраживачким хипотезама прецизно и адекватно дефинисани.

Chapter 1: Introduction presents an essential overview of the profound transformation of global work environments, catalyzed by unprecedented events like the COVID-19 pandemic and geopolitical tensions. This chapter introduces Smart Working (SW) as a paradigm shift and outlines the core research problem: traditional Project Success (PS) frameworks fail to fully capture the complexities introduced by SW. The research aims to investigate SW's impact on PS, specifically through the mediating roles of Information System (IS) Success and Workforce Agility (WA). The objectives, targeted research questions, and the complete set of 24 hypotheses are presented, alongside the theoretical contribution, which integrates models for IS Success and WA with established PS frameworks.

The Commission concludes that the subject, research plan, realization plan, together with the stated goals of the dissertation and the presented research hypotheses, are precisely and adequately defined.

Поглавље 2: Теоријске подлоге и стање у области успоставља теоријски темељ систематским прегледом релевантне литературе од 2014. до 2024. године. Поглавље је структурирано у четири главна дела: Паметни рад, Успех пројекта, Успех информационих система и Агилност радне снаге. Оно пружа детаљно истраживање технолошких омогућавајућих фактора Паметног рада, његовог односа са Индустријом 4.0, успона агилног рада и промена које је донела COVID-19 пандемија. Теоријски модели за Успех пројекта (интегришући приступе Shenhar and Dvir и Zwikael and Smyrk), Успех информационих система (DeLone & McLean модел) и Агилност радне снаге (Sherehiy et al. модел) су свеобухватно представљени и контекстуализовани. Ово поглавље даје преглед постојећег знање у наведеним областима и јасно идентификује јаз који ово истраживање адресира: интеракцију између Информационих система и Агилности радне снаге у специфичном контексту Паметног рада и њихов утицај на Успех пројекта.

Комисија закључује да су теоријске подлоге заједно са претходним истраживањима из области постављене јасно и концизно у складу са темом дисертације.

Chapter 2: Background and related work establishes the theoretical foundation by systematically reviewing the relevant literature from 2014 to 2024. The chapter is structured into four main sections: Smart Work, Project Success, Information System Success (IS Success), and Workforce Agility. It provides an in-depth exploration of SW's technological enablers, its relationship with Industry 4.0, the rise of agile working, and the changes brought by the COVID-19 pandemic. The theoretical models for PS (integrating Shenhar and Dvir and Zwikael and Smyrk approaches), IS Success (DeLone & McLean Model), and WA (Sherehiy et al. Model) are comprehensively introduced and contextualized. This chapter synthesizes existing knowledge and clearly identifies the gap this research addresses: the interaction between IS and WA in the specific context of SW and their impact on PS.

The Commission concludes that the theoretical foundations, along with previous research in the field, are set out clearly and concisely, in accordance with the topic of the dissertation.

Поглавље 3: Истраживачки оквир и хипотезе детаљно описује концептуални модел коришћен у студији. Систематски излаже 24 хипотезе усмерене на процену успешности Паметног рада у пројектном окружењу кроз Успех информационих система и Агилност радне снаге. Хипотезе истражују утицај димензија Агилности радне снаге (Адаптабилност, Резилијентност, Проактивност) и на Успех информационих система (Нето корист, Употреба/Намера коришћења) и на четири димензије Успеха пројекта (Успех управљања пројектом, Утицај на тим, Утицај на корисника, Успех инвестиције у пројекат). Надаље, предложена је централна улога Задовољства корисника у покретању све четири димензије Успеха пројекта, као и интерни односи у оквиру оквира Успеха информационих система,

посебно улога Квалитета система и Нето користи. Представљен је цео истраживачки оквир, визуелно интегришући све конструкте и хипотезе.

Комисија закључује да је истраживачки оквир и концептуални модел са припадајућим хипотезама адекватно дефинисан, и у складу са теоријским оквиром.

Chapter 3: Research framework and hypotheses details the conceptual model used in the study. It systematically lays out the 24 hypotheses aimed at evaluating the successfulness of SW in project settings through IS success and WA. The hypotheses explore the influence of WA dimensions (Adaptability, Resilience, Proactivity) on both IS Success (Net Benefit, Use/Intent to Use) and the four dimensions of PS (PSMS, IMPT, IMPC, PSIS). Furthermore, the central role of User Satisfaction in driving all four dimensions of PS is hypothesized, and the internal relationships within the IS Success framework, specifically the role of System Quality and Net Benefit, are postulated. The entire research framework, visually integrating all constructs and hypothesized paths, is presented.

The Commission concludes that the research framework and conceptual model with the corresponding hypotheses are adequately defined and in accordance with the theoretical framework.

Поглавље 4: Материјали и методе описује дизајн и процедуре за прикупљање и анализу података. Конструкти за теоријски модел су операционализовани коришћењем индикатора изведених из претходних истраживања, категорисаних под оквирима Успеха пројекта, Успеха информационог система DeLone & McLean и Агилности радне снаге. Узорак је прикупљен од 198 запослених из највеће светске консултантске фирме, са фокусом на испитанике који раде у Италији и који су радили у хибридном (65.3%) или удаљеном (28.1%) окружењу. У упитнику је коришћена петостепена Ликертова скала, а дескриптивна статистика показује да је узорак показује нормалну расподелу са помаком у лево, што указује на већу заступљеност млађих испитаника (58.6% старости 25-30) и концентрисан у секторима банкарске и финансијске услуге (53.2%) и корпоративна технологија и перформансе (29.6%).

У истраживању је коришћен упитник заснован на петостепеној Ликертовој скали, а дескриптивна статистика показује да већину узорка чине испитаници старости између 25 и 30 година (58.6%), запослени претежно у сектору банкарства и финансијских услуга (53.2%) и сектору пословних технологија и перформанси (29.6%). Примарне аналитичке методе коришћене су Експлораторна факторска анализа (ЕФА), Конфирматорна факторска анализа (ЦФА) и Моделирање структурних једначина (СЕМ).

Комисија закључује да је методологија истраживања и прикупљања података прецизно дефинисан, сходно најбољим истраживачким праксама. Такође, демографска структура учесника у истраживању је приказана на адекватан начин.

Chapter 4: Materials and methods describes the design and procedures for data collection and analysis. The constructs for the theoretical model were operationalized using indicators derived from foundational research, categorized under PS, D&M IS Success, and WA frameworks. The sample was collected from 198 employees at the Italian office of the world's largest consulting firm, focusing on those who worked in hybrid (65.3%) or remotely (28.1%) settings. The questionnaire used a 5-point Likert scale, and descriptive statistics show the sample is predominantly younger (58.6% aged 25-30) and concentrated in Banking and Financial Services (53.2%) and Enterprise Technology and Performance (29.6%). The primary analytical methods used are Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (SEM).

The Commission concludes that the research methodology and data collection are precisely defined, in accordance with the best research practices. Also, the demographic structure of the research participants is adequately presented.

Поглавље 5: Резултати представља налазе из статистичких анализа. Валидност мерног модела је потврђена, са свим индексима поклапања који испуњавају прихватљиве нивое (нпр. CFI=0.967, RMSEA=0.039). Тестови поузданости и конвергентне валидности (Cronbach's alpha ≥ 0.70) су успешно прошли за свих 11 фактора. Главни Структурни Модел такође је показао

добро поклапање (CFI=0.952, RMSEA=0.045). Кључно, 23 од 24 хипотезе су подржане. Кључни резултати укључују значајан негативан директан утицај Адаптабилности на све димензије Успеха пројекта (b од -1.052 до -3.661), док су Резилијентност и Проактивност показале уједначено значајне позитивне ефекте (нпр. bПроактивност→Успех инвестиције у пројекат =2.992, bРезилијентност→Успех управљања пројектом =1.194). Све хипотезе које повезују Задовољство корисника са димензијама Успеха пројекта су подржане (b од 0.157 до 0.333). R² вредности су потврдиле снажну објашњавајућу моћ модела за Успех инвестиције у пројекат на 98%, Успех управљања пројектом на 60% и Утицај на корисника на 57%

Комисија закључује да су добијени резултати јасно и систематично приказани.

Chapter 5: Results presents the findings from the statistical analyses. The validity of the measurement model was confirmed, with all fit indices meeting acceptable levels (e.g., CFI=0.967, RMSEA=0.039). Reliability and convergent validity tests (Cronbach's alpha ≥ 0.70) were successfully passed for all 11 factors. The main Structural Model also demonstrated a good fit (CFI=0.952, RMSEA=0.045). Crucially, 23 out of 24 hypotheses were supported. Key findings include a significant negative direct influence of Adaptability on all PS dimensions (b from -1.052 to -3.661), while Resilience and Proactivity demonstrated uniformly significant positive effects (e.g., b Proactivity→PSIS =2.992, b Resilience→PSMS =1.194). All hypotheses linking User Satisfaction to PS dimensions were supported (b from 0.157 to 0.333). The R² values confirmed the model's strong explanatory power for Project Investment Success (PSIS) at 98%, Project Management Success (PSMS) at 60%, and Impact on the Customer (IMPC) at 57%.

The Commission concludes that the results obtained are clearly and systematically presented.

Поглавље 6: Дискусија тумачи резултате из теоријске и практичне перспективе. Значајан укупан утицај Паметног рада на Успех пројекта, посредован Успехом информационих система и Агилношћу радне снаге, је потврђен. Неочекивани негативни директни утицај Адаптабилности на Успех пројекта је критички дискутован, сугеришући да некоординисано адаптивно понашање може деградирати перформансе без снажних оквира за координацију, посебно у дистрибуираним тимовима. Овај налаз је ублажен позитивним индиректним ефектом Адаптабилности на Успех пројекта посредованим Успехом информационих система, имплицирајући да технологија коригује овај негативан утицај. Насупрот томе, Резилијентност и Проактивност су потврђене као главни покретачи Успеха пројекта. Снажна улога Успеха информационих система је валидирана, при чему Квалитет система значајно утиче на Нето корист, која, заједно са Задовољством корисника, подржава све исходе Успеха пројекта.

Практичне импликације наглашавају потребу да организације дају приоритет запошљавању проактивних и резидентних запослених уз улагање у робусну ИС инфраструктуру како би у потпуности искористиле предности Паметног рада.

Комисија закључује да су одговори на истраживачка питања и образложења постављених хипотеза јасно представљени и образложени.

Chapter 6: Discussion interprets the results from theoretical and practical perspectives. The significant overall impact of SW on PS, mediated by IS and WA, is confirmed. The unexpected negative direct impact of Adaptability on PS is critically discussed, suggesting that uncoordinated adaptive behavior may degrade performance without strong coordination frameworks, especially in distributed teams. This finding is mitigated by the positive indirect effect of Adaptability on PS mediated by IS, implying that technology corrects this adverse impact. Conversely, Resilience and Proactivity are confirmed as paramount drivers of PS. The strong role of IS is validated, with System Quality heavily influencing Net Benefit, which, along with User Satisfaction, underpins all PS outcomes. Practical implications emphasize the need for organizations to prioritize the recruitment of proactive and resilient employees while investing in robust IS infrastructure to fully leverage SW benefits.

The Commission concludes that the answers to the research questions and the explanations of the proposed hypotheses are clearly presented and elaborated.

Поглавље 7: Закључак сумира главне налазе: Агилност радне снаге и Успех информационих система су кључни омогућавајући фактори Успеха пројекта под Паметним радом, при чему су запослени потврђени као покретачка снага. Проактивност и Резилијентност су позитивно корелисане са успехом, а Задовољство корисника је кључно за позитивне исходе Успеха пројекта. Истакнута је сложеност двоструке позитивне и негативне улоге Адаптабилности. Ограничења укључују природу података из једне компаније и крос-секционални тип података. Будуће истраживање треба да се фокусира на шире узорке, лонгитудиналне студије и дубље истраживање механизма Адаптабилности.

Комисија закључује да закључна разматрања потврђују адекватност и значајност предложеног модела, те сходно томе недвосмислено наводе на будућа истраживања.

***Chapter 7: Conclusion** summarizes the main findings: WA and IS are crucial enablers of PS under SW, with employees confirmed as the driving force. Proactivity and Resilience are positively correlated with success, and User Satisfaction is key to positive PS outcomes. The complexity of Adaptability's dual positive and negative role is highlighted. The limitations include the single-company, cross-sectional nature of the data. Future research should focus on broader samples, longitudinal studies, and deeper exploration of Adaptability's mechanisms.*

The Commission concludes that the concluding remarks confirm the adequacy and significance of the proposed model, and accordingly, unequivocally lead to future research.

Поглавље – Литература приказује списак свих научних и стручних радова, истраживања и других релевантних ресурса који су коришћени током рада на овој дисертацији.

Комисија закључује да је литература адекватног обима, и одговара проблематици која је разматрана у дисертацији.

***Chapter - References** presents a list of all scientific and professional papers, research, and other relevant resources that were used during the work on this dissertation.*

The Commission concludes that the literature is of adequate scope and corresponds to the problems addressed in the dissertation.

Сходно претходно наведеном, Комисија **позитивно** оцењује све делове докторске дисертације кандидата Марка Самарџића.

*In accordance with the foregoing, the Commission **positively** evaluates all parts of the doctoral dissertation of candidate Marko Samardžić.*

VI СПИСАК НАУЧНИХ И СТРУЧНИХ РАДОВА КОЈИ СУ ОБЈАВЉЕНИ ИЛИ ПРИХВАЋЕНИ ЗА ОБЈАВЉИВАЊЕ НА ОСНОВУ РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА У ОКВИРУ РАДА НА ДОКТОРСКОЈ ДИСЕРТАЦИЈИ:

Таксативно навести називе радова, где и када су објављени. Прво навести најмање један рад објављен или прихваћен за објављивање у складу са *Правилима докторских студија Универзитета у Новом Саду* који је повезан са садржајем докторске дисертације. У случају радова прихваћених за објављивање, таксативно навести називе радова, где и када ће бити објављени и приложити потврду уредника часописа о томе.

1. **M. Samardzic**, D. Ciric Lalic, I. Palcic, T. Vuckovic, and U. Marjanovic. (2026) *Smart working in project-based organizations: a sociotechnical perspective integrating workforce agility and information system success*, Internation Journal of Managing Projects in Business, vol. 19, no. 3, pp. 591-626, DOI: 10.1108/IJMPB-04-2025-0115 (Management 181/420, IF 2024 = 3,1). M22
2. **M. Samardzic**, T. Vuckovic, D. Ciric Lalic, I. Palcic, and U. Marjanovic. (2025). *The Impact of Information Systems on Project Success in a Hybrid Work Environment*. International Journal of Information Technology Project Management, vol. 16, no. 1, p. 24. DOI: 10.4018/IJITPM.386592 (Management 393/420, IF 2024 = 0,3). M23
3. **M. Samardzic**, D. Ciric Lalic, and U. Marjanovic.M. (2022). *The Impact of Workforce Agility on Project Success: Research Proposal*. 10th IPMA Research Conference: Value Co-Creation In The Project Society, pp. 234-243. DOI: 10.56889/isqm3875. M33
4. **M. Samardzic**, D. Stefanovic and U. Marjanovic. (2022). *Transformation towards Smart Working: Research Proposal*. 2022 21st International Symposium INFOTEH-JAHORINA (INFOTEH). DOI: 10.1109/INFOTEH53737.2022.9751256. M33
5. **M. Samardzic** and U. Marjanovic. (2021). *Multi-perspective View on Sustainable Production: A Literature Review*. In: Dolgui, A., Bernard, A., Lemoine, D., von Cieminski, G., Romero, D. (eds) *Advances in Production Management Systems. Artificial Intelligence for Sustainable and Resilient Production Systems*. APMS 2021. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 632. Springer, pp. 55-63. DOI: 10.1007/978-3-030-85906-0_6. M33

VII ЗАКЉУЧЦИ ОДНОСНО РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА:

На основу резултата прегледа научних и стручних истраживања, аутор дисертације идентификује сегмент у области модела мерења успешности пројеката и информационих система који је до сада недовољно истражен. Наиме, истраживачи нису узимали у обзир утицај Паметног рада (енгл. *Smart Working*) и Агилности радне снаге (енгл. *Workforce Agility*) на Успех пројекта и успех информационих система у контексту пројеката. Самим тим, аутор дисертације додатно проучава који су фактори паметног рада, мерени кроз агилност радне снаге и успех информационих система, значајни показатељи успешности пројеката.

На основу анализе резултата систематског прегледа литературе и обједињавања научних и теоријских ставова, ова дисертација предлаже свеобухватни модел мерења утицаја паметног рада на успех пројекта мерен кроз успех информационог система и агилност радне снаге. Предложени модел, као теоријска импликација дисертације, је настао комбиновањем фактора из три теоријска оквира: Агилност радне снаге, *Успех информационих система* и *Успех пројекта*.

Додатно, предложени модел је емпиријски тестиран у највећој светској консултантској фирми на узорку од 198 запослених, са фокусом на испитанике који раде у Италији. На основу резултата истраживања се закључује да је предложени модел верификован, са 23 од 24 постављене хипотезе подржане. Резултати показују да су проактивност и резигентност најзначајнији покретачи Успеха пројекта (*PS*), док адаптивност има негативан директан утицај на *PS*, али позитиван индиректан утицај када се посматра кроз *IS*. Ово указује на кључну улогу робусне ИС инфраструктуре у превођењу адаптивности у позитивне перформансе.

Based on the results of the review of scientific and professional research, the author of the dissertation identifies a segment in the field of models for measuring project success and information systems that has been insufficiently explored so far. Namely, researchers did not take into account the impact of Smart Working and Workforce Agility on project success and the success of information systems in the context of projects. Thus, the author of the dissertation further studies which factors of Smart Working, measured through Workforce Agility and Information System Success, are significant indicators of project success.

Based on the analysis of the results of a systematic literature review and the unification of scientific and theoretical views, this dissertation proposes a comprehensive model for measuring the influence of Smart Working on Project Success measured through Information System Success and Workforce Agility. The proposed model, as a theoretical implication of the dissertation, was created by combining factors from three theoretical frameworks: Workforce Agility (Proactivity, Adaptability, Resilience), DeLone and McLean Information System Success Model (System Quality, User Satisfaction, Use/Intent to Use, Net Benefit) and Project Success (Project Management Success (PSMS), Impact on the Team (IMPT), Impact on the Customer (IMPC), Project Investment Success (PSIS)).

In addition, the proposed model was empirically tested in the world's largest consulting firm on a sample of 198 employees from their office in Italy. Based on the research results, it is concluded that the proposed model has been verified, with 23 out of 24 hypotheses supported. The results show that proactivity and resilience are the most significant drivers of Project Success (PS), while adaptability has a negative direct influence on PS, but a positive indirect influence when viewed through Information Systems (IS). This indicates the key role of a robust IS infrastructure in translating adaptability into positive performance.

VIII ОЦЕНА НАЧИНА ПРИКАЗА И ТУМАЧЕЊА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА:

Експлицитно навести позитивну или негативну оцену начина приказа и тумачења резултата истраживања.

Комисија закључује да резултати дисертације јасно и прецизно приказују процес развоја модела, потом и поступак његовог тестирања. Модел предложен у дисертацији је емпиријски верификован у једној од највећих светских консултантских фирми и резултати истраживања су

јасно и адекватно приказани.

Сходно претходно наведеном, Комисија даје позитивну оцену начину приказа и тумачења резултата истраживања, са закључком да је докторска дисертација оригинално ауторско дело кандидата Марка Самарџића.

The Commission concludes that the dissertation results clearly and precisely present the model development process, and subsequently, the procedure for its testing. The model proposed in the dissertation was empirically verified in one of the world's largest consulting firms, and the research results are clearly and adequately presented.

In accordance with the foregoing, the Commission gives a positive evaluation of the manner in which the research results are presented and interpreted, concluding that the doctoral dissertation is the original work of candidate Marko Samardžić.

IX КОНАЧНА ОЦЕНА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ:

Експлицитно навести да ли дисертација јесте или није написана у складу са наведеним образложењем, као и да ли она садржи или не садржи све битне елементе. Дати јасне, прецизне и концизне одговоре на 3. и 4. питање. Навести нумеричке податке о резултатима провере оригиналности рада и дати текстуално образложење.

1. Да ли је дисертација написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме?

Да, дисертација је написана у складу са образложењем наведеним у пријави теме.

1. *Was the dissertation written in accordance with the explanation stated in the topic application?*

Yes, the dissertation was written in accordance with the explanation stated in the topic application.

2. Да ли дисертација садржи све битне елементе?

Да, дисертација садржи све битне елементе представљене кроз квалитетно структуриране садржајне целине.

2. *Does the dissertation contain all essential elements?*

Yes, the dissertation contains all essential elements presented through well-structured content units

3. По чему је дисертација оригиналан допринос науци?

Предложени свеобухватни модел мерења утицаја Паметног рада на Успех пројекта кроз Успех информационих система и Агиљност радне снаге, који је основни резултат дисертације, има тенденцију да надомести, до сада недовољно истражен, простор у литератури. Допринос дисертације, кроз развој овог проширеног модела, огледа се у способности модела да сагледа вишедимензионални утицај фактора Паметног рада на Успех пројекта и да емпиријски потврди значајну улогу проактивности и резилјентности као примарних покретача Успеха пројекта у окружењу Паметног рада. Резултати, посебно они који се односе на комплексну улогу адаптабилности, отворили су нови простор за истраживање.

3. *In what respect is the dissertation an original contribution to science?*

The proposed comprehensive model for measuring the influence of Smart Working on Project Success through Information System Success and Workforce Agility, which is the main result of the dissertation, tends to fill a gap in the literature that has been insufficiently explored until now. The contribution of the dissertation, through the development of this expanded model, is reflected in the model's ability to consider the multidimensional influence of Smart Working factors on project success and to empirically confirm the significant role of proactivity and resilience as primary drivers of project success in the Smart Working environment. The results, especially those related to the complex role of adaptability, have opened up a new area for research.

4. Који су недостаци дисертације и какав је њихов утицај на резултат истраживања?

Дисертација не поседује недостатке који би могли значајније негативно да утичу на вредност постигнутих резултата истраживања. Мања ограничења се односе на чињеницу да је истраживање засновано на подацима из једне компаније и да је крос-секционалног типа. Ова ограничења су у дисертацији јасно наведена и дати су правци за будућа истраживања.

4. *What are the shortcomings of the dissertation and what is their impact on the research result?*

The dissertation does not have shortcomings that could significantly negatively affect the value of the achieved research results. Minor limitations relate to the fact that the research is based on data from a single company and is of a cross-sectional nature. These limitations are clearly stated in the dissertation, and directions for future research are given.

5. Образложење резултата провере оригиналности рада (нумерички и наративно):

Дисертација је проверена у софтверу за детекцију плагијаризма *iThenticate* у Библиотеци Факултета техничких наука, са вредношћу резултујућег индекса сличности 10%.

5. *Explanation of the results of the originality check (numerical and narrative):*

The dissertation was checked using the iThenticate plagiarism detection software in the Library of the Faculty of Technical Sciences, with a resulting similarity index value of 10%.

X ПРЕДЛОГ:

На основу наведеног, комисија предлаже:

- a) да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана;**
б) да се докторска дисертација врати кандидату на дораду (да се допуни односно измени);
в) да се докторска дисертација одбије.

Based on the above, the Committee proposes:

- a) that the doctoral dissertation be accepted and the candidate approved for defense;***
b) that the doctoral dissertation be returned to the candidate for revision (to be supplemented or amended);
c) that the doctoral dissertation be rejected.

Место и датум: Нови Сад, 18.05.2026.

Place and date: Novi Sad, 18.05.2026.

1. др Илија Ћосић, професор емеритус
dr Ilija Ćosić, professor emeritus
_____,
председник / *chair*
2. др Изток Палчич, редовни професор
dr Iztok Palčič, full professor
_____,
члан / *member*
3. др Бојан Лалић, редовни професор
dr Bojan Lalić, full professor
_____,
члан / *member*
4. др Дарко Стефановић, редовни професор
dr Darko Stefanović, full professor
_____,
члан / *member*
5. др Данијела Ћирић Лалић, доцент
dr Danijela Ćirić Lalić, assistant professor
_____,
члан / *member*
6. др Угљеша Марјановић, редовни професор
dr Uglješa Marjanović, full professor
_____,
ментор / *menthor*
7. др Теодора Вучковић, доцент
dr Teodora Vučković, assistant professor
_____,
ментор / *menthor*

НАПОМЕНА: Члан комисије који не жели да потпише извештај јер се не слаже са мишљењем већине чланова комисије, дужан је да унесе у извештај образложење односно разлоге због којих не жели да потпише извештај и да исти потпише.

NOTE: *A member of the committee who does not wish to sign the report because they disagree with the opinion of the majority of the committee members is obliged to include in the report an explanation or the reasons for refusing to sign it, and to sign the explanation.*