

# Organizacijska kultura u poduzeću "Digital Extremes"

---

**Brzica, Luka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:646967>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-04**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**LUKA BRZICA**

# **Organizacijska kultura u poduzeću Digital Extremes**

Završni rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**LUKA BRZICA**

## Organizacijska kultura u poduzeću Digital Extremes

Završni rad

**JMBAG: 0303098383, redoviti student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Kolegij: Organizacija**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv.prof.dr.sc. Morena Paulišić**

Pula, 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Luka Brzica, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjera Menadžment i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student \_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOGA DJELA

Ja, Luka Brzica, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, nositelju prava korištenja, da moj završni rad pod nazivom „Organizacijska kultura u poduzeću Digital Extremes“ upotrijebi da tako navedeno autorsko djelo objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te preslika u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Potpis \_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Organizacijska kultura.....	2
2.1 Elementi organizacijske kulture .....	3
2.2 Funkcije organizacijske kulture .....	5
2.3 Karakteristike organizacijske kulture .....	7
2.4 Oblikovanje organizacijske kulture .....	8
2.5 Promoviranje inovacije u kulturi.....	11
2.6 Vrste i tipovi organizacijske kulture .....	12
2.6.1 Vrste kulture .....	12
2.6.2 Tipovi kulture.....	18
3. Kultura u industriji igara.....	25
3.1 Izgradnja kulture u industriji igara .....	25
3.2 Trendovi u kulturama industrije igara.....	27
4. Organizacijska kultura u Digital Extremes.....	31
4.1 Povijest Digital Extremes .....	31
4.2 Vidljivi pokazatelji kulture u Digital Extremes .....	32
4.3 Temeljne vrijednosti Digital Extremesa .....	35
4.4 Inovacije u kulturi DE .....	37
4.5 Određivanje vrste kulture Digital Extremes .....	41
5. Zaključak.....	43
Literatura .....	44
POPIS SLIKA .....	49
POPIS TABLICA .....	49
SAŽETAK.....	50
SUMMARY .....	51

## 1. Uvod

U industriji igara, gdje kreativnost, inovativnost i suradnja pokreću uspjeh, organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju radnog okruženja. Organizacijska kultura služi kao okosnica svake tvrtke, oblikujući okruženje u kojem zaposlenici rade i utječe na njihovu interakciju, donošenje odluka i pristup svojim odgovornostima.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je organizacijska kultura poduzeća Digital Extremes. Cilj rada je bio malo dublje istražiti organizacijsku kulturu odabranog poduzeća, pružati uvid u stanje kulture unutar industrije igara, povezati njihovu kulturu sa inovativnošću te na kraju probat odrediti kakvu vrstu kulture oni imaju.

Tematika ovog rada se obrađuje kroz tri cjeline uz uvod i zaključak. U prvoj cjelini se opisuje teorija organizacijske kulture, njezine karakteristike, elementi, funkcije, kako ju oblikovati, kako potaknuti inovaciju u kulturi i njezine vrste te tipologija. U drugoj cjelini se opisuje organizacijska kultura unutar industrije igara, kako oblikovati kulturu unutar takvih poduzeća te pruža uvid u nekoliko trendova unutar industrije. U trećoj cjelini se se opisuje kultura odabranog poduzeća, odnosno kultura u poduzeću Digital Extremes. Opisuje se povijest, osnovni pokazatelji njezine kulture, zatim njihove osnovne vrijednosti, onda načini na koje provode inovativnost te na kraju im se određuje vrsta kulture.

Metode korištene u ovom radu su metoda analize, sinteze, povijesna metoda, sintetička metoda te metoda indukcije i dedukcije.

## 2. Organizacijska kultura

U posljednjem se desetljeću organizacijska kultura razvila kako bi odražavala brze promjene u tehnologiji, raznolikosti radne snage i očekivanja zaposlenika. Organizacijska kultura složen je koncept koji su različiti znanstvenici i poslovni stručnjaci definirali na različite načine.

Glassdoor definira kultura kao skup vrijednosti koje pokreću način na koji menadžment i zaposlenici međusobno komuniciraju, oblikuju ponašanje osoblja, utječu na to kako se osjeća raditi u tvrtki te utječu na ugled koji gradi kod kupaca, drugih tvrtki i javnosti. Ukratko, to je osobnost naše tvrtke.<sup>1</sup>

Forbes objašnjava kulturu kao hvatanje munje u bocu. Kultura je jedinstven pojam koji se veže na našu organizaciju. Kultura se odnosi na zajedničke norme, vrijednosti, stavove i prakse koji tvore kolektivni identitet tvrtke. „To je nevidljivo ljepilo koje povezuje vaš tim i priprema pozornicu za priče koje vaši zaposlenici svakodnevno izvode, pridonoseći vašoj cjelokupnoj organizacijskoj priči. Ako se dobro radi, kultura tvrtke skup je nepisanih normi, uvjerenja i kolektivnih stavova koji oblikuju kako se stvari odvijaju unutar vaše organizacije. A to znači da može sadržavati bilo koju kombinaciju elemenata.“<sup>2</sup>

Organizacijska kultura je često odraz šire društvene kulture i vrijednosnog sustava, što je čini ključnim za razumijevanje kako organizacije funkcioniraju. Na temelju različitih definicija, može se zaključiti da organizacijska kultura predstavlja fuziju ili sinergiju svih vjerovanja, stilova ponašanja i djelovanja unutar organizacije. Kroz ovu kulturu usmjerava se ponašanje članova organizacije, a usvajanjem specifičnih vrijednosti i normi oblikuje se organizacijska klima.

Kulturu se može identificirati na nekoliko načina:

- a) Ono što tvrtka kaže o svojoj kulturi

Organizacije često javno artikuliraju svoju kulturu na svojim web stranicama, u izjavama o misiji, viziji i vrijednostima, kao i putem marketinških materijala. Stranice "O nama" često pružaju uvid

---

<sup>1</sup> Glassdoor: "Company Culture: Definition and Identifiers" <https://www.glassdoor.com/blog/guide/company-culture/> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

<sup>2</sup> Forbes: „What Is Company Culture? Definition & Development Strategies“ <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)



u ono što tvrtka smatra važnim u odnosu na svoje zaposlenike, zajednicu, okoliš i društvenu odgovornost.

b) Mišljenja i recenzije zaposlenika

Zaposlenici pružaju autentičnu perspektivu o stvarnoj kulturi organizacije. Oni najbolje znaju kako organizacijska kultura utječe na svakodnevni rad, ponašanje, komunikaciju i odnose unutar tvrtke.

c) Značajke tvrtke

Analizirajte karakteristike tvrtke, kao što su njezini procesi, organizacijska struktura, načini komunikacije i uloge zaposlenika. Ove značajke mogu pružiti uvid u način na koji tvrtka upravlja radom, projektima i resursima.

d) Osobno iskustvo

Jedan od najboljih načina za procjenu organizacijske kulture je osobno iskustvo kroz volontiranje, pripravnički staž ili promatranje zaposlenika u stvarnim radnim situacijama.<sup>3</sup>

## 2.1 Elementi organizacijske kulture

Pri definiranju kulture moramo i definirati različite elemente koji je sačinjavaju kako bismo je u potpunosti razumijeli. Iako većina literatura navodi iste ili slične definicije kulture, različiti autori daju svoje jedinstvene podjele elemenata kulture. „Kulturu organizacije čini niz elemenata različite vidljivosti. Iz te činjenice Schein izvodi svoj model kulture smatrajući da se organizacijska kultura može opisati i analizirati na tri kognitivne razine koje se razlikuju po svojoj vidljivosti i dostupnosti promatračima. To su: vanjske manifestacije kulture, vrijednosti i temeljne pretpostavke.“<sup>4</sup>

Na prvoj razini nalazimo vanjske manifestacije kulture, odnosno „artefakte“. To su vidljive stvari koje nastaju kao proizvod organizacijske kulture. To su svi oblici kulture koje pojedinac može vidjeti, čuti i osjetiti u organizaciji koja ima svoju kulturu. Tu spadaju uredski dizajn, simboli i logo, jezici i stil komunikacije, rituali i ceremonije, način oblačenja, priče i mitovi, norme, stil vodstva, tehnologija i alati, nagrade...

---

<sup>3</sup> Glassdoor „Company Culture: Definition and Identifiers“ <https://www.glassdoor.com/blog/guide/company-culture/> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

<sup>4</sup> Schein E. „Organizacijska kultura i vodstvo“, John Wiley & Sons, San Francisco, 2010, str. 23

Druga razina, koja je inače manje vidljiva u organizaciji, su njezine vrijednosti i vjerovanja. Vrijednosti se najčešće odnose na preferenciju pojedinaca u organizaciji da se usmjeravaju prema određenim rješenjima i ponašanjima koje doživljavaju kao sredstvo zadovoljavanja potreba i prioriteta. Vrijednosti je teže primjetiti, ali ih se može osjetiti tijekom različitih manifestacija i događaja ili čak sloganima i nekakvim izjavama.

Treća razina su temeljne pretpostavke. One nastaju na temelju vrijednosti organizacije i stoga se prihvaćaju kao činjenice o organizaciji. To su sve pretpostavke o ljudima u organizaciji, njihovim radnim odnosima, o temeljnom funkcioniranju organizacije i socijalnim ponašanjima u okolini poduzeća. Temeljne pretpostavke su opće tj. implicitne informacije i vrijednosti kojih su svi u organizaciji svjesni, a bez dubljih istraživanja ih nije moguće odrediti.<sup>5</sup>

„Prema Armstrongu postoje tri važna elementa organizacijske kulture, i to su: organizacijske vrijednosti, organizacijska klima i menadžerski stil.“<sup>6</sup>

*Vrijednosti* predstavljaju sve što je korisno za organizaciju i ono čemu se organizacija teži. One uključuju međusobno povjerenje i poštovanje među članovima organizacije, zadovoljstvo suradnika i vanjskih poslovnih partnera, kao i financijsku stabilnost organizacije. Organizacijske vrijednosti također mogu obuhvaćati dugoročnu suradnju s drugim organizacijama i stručnjacima. Vrijednosti se često izražavaju kroz svrhu ili strateške ciljeve poduzeća.

*Organizacijska klima* odnosi se na način na koji zaposlenici doživljavaju organizaciju u cjelini. To je radna atmosfera koju oblikuju iskustva, shvaćanja zaposlenika, njihov međusobni odnosi te stavovi prema organizacijskim vrijednostima. Važnost klime naglašava se zbog njenog utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika i njihov radni učinak, jer pokazuje kako pojedini elementi kulture oblikuju radnu atmosferu.

Posljednji element u ovoj skupini je *menadžerski stil*, koji opisuje način na koji menadžeri vode organizaciju. Najjednostavnija podjela menadžerskih stilova je na autokratski i demokratski stil. Autokratski stil predstavlja jednosmjerni način vođenja, gdje menadžer donosi sve odluke bez

---

<sup>5</sup> Bicer, C. „ORGANIZATIONAL CULTURE“, Ekin Publishing House, 2022, str. 205-214, Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/364339291\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE](https://www.researchgate.net/publication/364339291_ORGANIZATIONAL_CULTURE) (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

konzultacija sa zaposlenicima, dok demokratski stil podrazumijeva otvorenu komunikaciju, u kojoj menadžeri i zaposlenici imaju prijateljski odnos, a komunikacija igra ključnu ulogu.<sup>7</sup>

## 2.2 Funkcije organizacijske kulture

Kultura ima ključnu ulogu u organizacijskom ponašanju. U svojoj srži, ona oblikuje stavove, ponašanja i učinak članova unutar organizacije. Kultura uvijek utječe na način na koji pojedinci komuniciraju jedni s drugima, upravljaju sukobima i promjenama te izvršavaju svoje zadatke. Identificiranje primarne svrhe svake funkcije u organizacijskoj kulturi zahtijeva duboko razumijevanje odnosa između organizacijske kulture i poslovne uspješnosti.

Tradicionalniju podjelu funkcija navodi M.Žugaj kao:

- „postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti,
- propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije, točnije uspostavljanje „psihološkog ugovora“ kojim se definiraju razumna očekivanja organizacija od svakog zaposlenog i obrnuto,
- utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnima, a koji ne,
- predocjenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati,
- pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s distancom i
- uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okolice.“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 10

<sup>8</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 13

Te funkcije možemo pojednostaviti i podijeliti na četiri funkcije:

- Makro funkcija: Široka funkcija koja se odvija na velikoj razini organizacije. To prije svega podrazumijeva izgradnju jedinstvenog identiteta tvrtke, a istovremeno uspostavljanje osjećaja zajedničkog usmjerenja među zaposlenicima.
- Kontrolna funkcija: Odnosi se na uspostavljanje reda i dosljednosti unutar organizacije. Održavanje određenih standarda za ponašanje i izvedbu ključno je za postizanje ciljeva organizacije.
- Društvena funkcija: Ova funkcija igra ključnu ulogu u oblikovanju društvene strukture organizacije. Promiče zajedničke norme i vrijednosti, omogućujući pojedincima da bolje razumiju svoju ulogu unutar društvenog sustava organizacije.
- Funkcija značenja i usmjerenja: Ovo se odnosi na intrinzičnu sposobnost kulture organizacije da vodi, motivira i daje značenje svojim zaposlenicima u vezi s njihovim radom, nadahnjujući time predanost i angažman.<sup>9</sup>

Sljedeća tablica prikazuje pojednostavljen prikaz:

Funkcija	Svrha
Makro funkcija	Povećava identitet i jedinstvenost branda
Kontrolna funkcija	Promiče poštivanje normi i korporativnih politika
Društvena funkcija	Njeguje timski duh i skladne odnose na radnom mjestu
Funkcija značenja i usmjerenja	Povećava angažman zaposlenika i zadovoljstvo poslom

*Tablica 1: Prikaz funkcija organizacijske kulture*

*Izvor: StudySmarter UK, „Functions of Organizational Culture“*

<https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/organizational-behavior/functions-of-organizational-culture/> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

Svaka od ovih funkcija prisutna je u svakoj organizaciji, a njihov utjecaj na poslovanje može biti pozitivan ili negativan. Pozitivni učinci organizacijske kulture često se mogu vidjeti u

---

<sup>9</sup> StudySmarter UK, „Functions of Organizational Culture“ <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/business-studies/organizational-behavior/functions-of-organizational-culture/> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)

visoko razvijenim zemljama, dok se u tranzicijskim zemljama mogu primijetiti i negativni utjecaji na aktivnosti organizacije. Razumijevanje funkcija organizacijske kulture pomaže u njenom oblikovanju, utječe na način kako se organizacija odnosi prema okolini, stvara supkulturu, usmjerava ponašanje prema suradnicima te oblikuje stavove i angažiranost zaposlenika. Također, pridonosi decentralizaciji i sprječava kaos unutar organizacije.

### 2.3 Karakteristike organizacijske kulture

Kultura se u svim organizacijama značajno razlikuje i generalno ne možemo odrediti jednu vrstu kulture i vrijednosti koje je određuju. Niti jedna kultura nije ista, a istovremeno nije ni jedna sasvim ispravna ili neispravna. Svaka organizacija odlučuje zasebno svoje vrijednosti.

„Istraživanja pokazuju da postoji sedam dimenzija odnosno primarnih karakteristika na kojima se mogu analizirati i razlikovati organizacijske kulture. Intenzitet i prisutnost svake dimenzije može se ocijeniti na kontinuumu od niske do visoke, ovisno o tome je li neka karakteristika jako izražena i tipična za konkretnu organizaciju. Tek ocjena organizacije na svim dimenzijama daje složenu sliku kulture organizacije. Te dimenzije su: „inovacije i rizik, pozornost na detalje, orijentacija na rezultate i ishode, orijentacija na ljude, timska orijentacija, agresivnost i stabilnost.“<sup>10</sup>

- *Inovacije i rizik* potiču razvoj novih ideja i tehnologija kroz preuzimanje rizika, što može dovesti do stvaranja konkurentne prednosti na tržištu. Stvara dinamično okruženje u kojem se zaposlenicima potiče kreativnost te na taj način doprinosi dugoročnom uspjehu organizacije kroz prilagodbu promjenama.
- *Pozornost na detalje* osigurava visoku razinu kvalitete u izvedbi zadataka i projekata. Zaposlenici stavljaju pozornost na preciznost i analitičnost što dovodi do smanjenja mogućnosti grešaka te stvara dublje razumijevanje procesa i sustavnost u rješavanju problema.
- *Orijentacija na rezultate i ishode* omogućava fokusiranje na krajnje ciljeve i postizanje konkretnih rezultata. Pruža fleksibilnost u prilagodbi metodama rada kako bi se postigli optimalni rezultati.

---

<sup>10</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Vokić N.P. "Temelji menadžmenta", Školska knjiga, Zagreb, 2008

- *Orijentacija na ljude* je stupanj u kojemu odluke menadžmenta vode računa o učincima na ljude u organizaciji. Održava visoku razinu zadovoljstva zaposlenika, što doprinosi boljoj radnoj atmosferi i produktivnosti te stvara osjećaj zajedništva i pripadnosti, što može povećati angažman i lojalnost zaposlenika prema organizaciji.
- *Timska orijentacija* potiče razmjenu ideja i kreativnosti kroz timski rad, što može dovesti do inovacija. Ona jača sposobnosti rješavanja problema timskim pristupom, čime se postižu kvalitetniji rezultati. Povećava osjećaj odgovornosti i motivacije jer članovi tima surađuju kako bi ostvarili zajedničke ciljeve.
- *Agresivnost* potiče brze reakcije i dinamičnost u postizanju rezultata, čime se može ostvariti konkurentna prednost te stvara visoko motivirane zaposlenike koji se trude ostvariti izvanredne rezultate. Može potaknuti zdravu konkurenciju među zaposlenicima i timovima, ali zato neprestano natjecanje može dovesti do stresa i iscrpljenosti zaposlenika, što može dugoročno smanjiti njihovu produktivnost.
- *Stabilnost* gledamo kao odluke i akcije koje održavaju status quo. Pruža osjećaj sigurnosti zaposlenicima, čime se može smanjiti fluktuacija radne snage i omogućava organizaciji da se usredotoči na održavanje postignutih standarda i dosljednost u radu.<sup>11</sup>

## 2.4 Oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura se razvija zajedno sa poduzećem od samog početka. Običaji, tradicije, stavovi i osnovne vrijednosti većinom ovise o začetnicima organizacije. Oni pri osnutku poduzeća mogu nametnuti svoje vizije i misije ostalim članovima organizacije. Kultura se može ignorirati, pomoću nje se može upravljati, njeni elementi se mogu promijeniti i prilagoditi strategiji, a strategija se može i prilagoditi kulturi.<sup>12</sup> „Oblikovanje organizacijske kulture predstavljat će uvijek izazov za menadžment bez obzira da li se dograđuju elementi postojeće kulture ili se stvara nova. Polazište za oblikovanje kulture, u oba slučaja, bit će naši zahtjevi koje postavljamo pred organizacijsku kulturu, odnosno naša očekivanja.“<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Bogale, A.T., Debela, K.L., „Organizational culture: a systematic review“, U: „*Cogent Business & Management*“, Taylor&Francis, 2024., str.3; dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2340129#abstract> (pristupljeno 20.srpanj 2024)

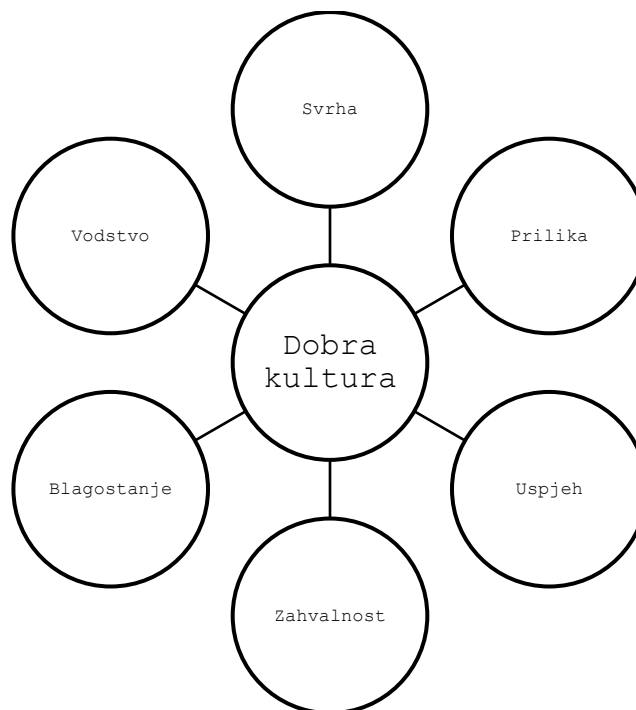
<sup>12</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 17

<sup>13</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 17

Ne postoji univerzalno ispravna ili pogrešna organizacijska kultura. Umjesto toga, postoje kulture koje su usklađene s vodstvom, misijom, svrhom i vrijednostima poduzeća te njegovih zaposlenika. Stvaranje kvalitetne organizacijske kulture ključno je za poticanje pozitivnog i produktivnog radnog okruženja.

Sljedeći prikaz pokazuje 6 elemenata za izgradnju dobre organizacijske kulture:

- Svrha
- Prilika
- Uspjeh
- Zahvalnost
- Blagostanje
- Vodstvo



*Slika 1: Karakteristike dobre organizacijske kulture*

*Izvor: O.C.Tanner „A Modern Leader’s Complete Guide to Company Culture“  
<https://www.octanner.com/articles/company-culture-guide> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)*

Kroz ovu shemu dobivamo širu sliku o izgradnji dobre kulture. Davanjem prioriteta ovim elementima, organizacije mogu njegovati kulturu koja ne samo da poboljšava učinak, već i stvara osjećaj pripadnosti i svrhe za sve zaposlenike.

*Svrha* potiče zaposlenike da se osjećaju povezanim s nečim većim. Cilj je artikulirati razliku koju naša organizacija čini svijetu i istaknuti jedinstvenu korist koja se pruža zaposlenicima, klijentima i društvu. Cilj je povezati pojedinačne doprinose zaposlenika izravno sa svrhom. Oni žele znati koliko je njihov konkretan posao važan. Kada se zaposlenici osjećaju povezanim sa svrhom i da obavljaju smislen posao, onda dolazi do povećanja angažiranosti.

*Prilike* omogućavaju zaposlenicima da vode. Zaposlenici kroz samostalan rad i posebne projekte postaju vođe ne samo u vlastitim krugovima, nego i među drugim vođama i vršnjacima s kojima inače ne komuniciraju. Angažman i motivacija za rad značajno rastu.

*Uspjesi i priče o uspjesima* i pobjedama pokazuju vanjskoj i unutarnjoj okolini kada i kako zaposlenici dobro rade. Neki zaposlenici se osjećaju cijenjenima kada se šire vijesti uspjeha. Također je pametno napraviti mjesta za neuspjehe i preuzimanje rizika. Zaposlenici su predaniji poslodavcima koji omogućavaju učenje iz neuspjeha i poticanje inovacija.

*Zahvalnost*, odnosno *prepoznavanje* zaposlenika je najuspješnije kada je sastavni dio kulture. Prepoznavanje je uspješno integrirano i ugrađeno kada se događa često i kada se daje na osobni način. Organizacije s integriranim prepoznavanjem imaju veću vjerojatnost da će imati visoko angažirane zaposlenike. Priznanje mora biti osobno i značajno. Najbolji trenuci prepoznavanja su promišljeni i personalizirani za pojedinog primatelja. Zaposlenici moraju biti cijenjeni kao pojedinci zbog svojih jedinstvenih doprinosa.

*Blagostanje*, odnosno pripadnost pomaže zaposlenicima da se povežu s organizacijom i osjećaju da pripadaju. Zdrava je okolina u kojoj se zaposlenici cijene kao pojedinci bez obzira na njihovu rasu, spol, dob, sposobnosti, seksualnu orijentaciju ili porijeklo. Sastanci jedan na jedan sa svakim od naših ljudi stvara osjećaj povezanosti. Sastanci bi trebali uključivati vrijeme za povratne informacije i prijavu na projekte, ali što je još važnije vrijeme za prepoznavanje, mentorstvo/poučavanje, razmišljanje i razvojne prilike.

*Vodstvo*, odnosno razvoj modernih vođa. Moderni su vođe oni koji mentoriraju i podučavaju, a ne mikroupravljaју i „gatekeep“-aju, odnosno čuvaju vrata. Oni zagovaraju svoje ljude, pomažu im izgraditi veze unutar i izvan tima i inspiriraju na izvrstan rad. Vođe povezuju



svoje ljude s tri stvari, a to su svrha, postignuće i jedne s drugima. Te se veze mogu lako uspostaviti u trenucima prepoznavanja ili na sastancima jedan na jedan.<sup>14</sup>

## 2.5 Promoviranje inovacije u kulturi

Promicanje inovacija unutar kulture organizacije zahtijeva stvaranje okruženja koje potiče kreativnost, preuzimanje rizika, suradnju i kontinuirano učenje. Prema istraživanju CQ Net-a, postoji nekoliko ključnih stavki na koje se treba usredotočiti pri izgradnji inovacije u kulturi:

### a) Prihvatanje neuspjeha u učenju

Poticanjem preuzimanja rizika promiče se ideja da je neuspjeh dio procesa inovacije. Kada promjene ne uspiju, cilj je usredotočiti se na naučene lekcije umjesto na pripisivanje krivnje.<sup>15</sup>

### b) Prihvatanje dvosmislenosti i poticanje kreativnosti

Inovacije često uključuju nejasne probleme i rješenja. Upornost i prilagodljivost bi se trebalo nagrađivati. Potiče se organizacijski optimizam kroz očekivanje najboljeg od zaposlenika i same organizacije. Ovdje se također uključuje i kreativnost kroz kreativne vježbe i projekte.

### c) Usredotočenost na budućnost i kontinuirano učenje

Treba se preći sa kratkoročnog fokusa na pristup usmjeren na budućnost. Zaposlenike koji imaju dugoročne ciljeve i razmišljanje se treba inspirirati i nagraditi one koji pokazuju rast karijere i hrabro donošenje odluka. Omogućavanje zaposlenicima prilike da nauče nove vještine kroz radionice, seminare i osobne interese.

### d) Uključivanje zaposlenika u upravljačke aktivnosti

---

<sup>14</sup> O.C.Tanner „A Modern Leader’s Complete Guide to Company Culture“  
<https://www.octanner.com/articles/company-culture-guide> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)

<sup>15</sup> Indeed: “12 Key Characteristics of a Culture of Innovation (With Tips)” <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/characteristics-of-culture-of-innovation#:~:text=A%20culture%20of%20innovation%20is,products%20and%20increase%20employee%20satisfaction>(pristupljeno 20.srpanj 2024)

U svakodnevnim upravljačkim aktivnostima se treba uključiti zaposlenike u svoj proces razmišljanja i podijeliti s njima više informacija nego što je strogo vitalno. Ovako se povećava ulaganje zaposlenika u uspjeh organizacije.<sup>16</sup>

Promicanjem kulture koja cijeni učenje iz neuspjeha, rješavanje dvosmislenosti i fokusiranje na budućnost te uključivanjem u upravljačke aktivnosti, organizacije mogu otključati istinsku inovaciju.

## 2.6 Vrste i tipovi organizacijske kulture

Organizacijska kultura nije statična; ona je podložna promjenama. Različiti pristupi njenom opisivanju i vrednovanju međusobno se nadopunjuju te pružaju dublji uvid u složenost organizacija. Organizacijska kultura predstavlja duboko ukorijenjeni koncept koji stručnjaci često analiziraju kroz različite perspektive, kao što su dimenzije, modeli, tipovi ili vrste kultura. Ovi pristupi pomažu istraživačima i profesionalcima da bolje shvate slojevitost i raznolikost kulturnih obrazaca unutar organizacija, čime se olakšava razumijevanje i upravljanje promjenama u organizacijskom okruženju.

### 2.6.1 Vrste kulture

Sikavica i Novak su pojednostavili klasifikaciju kultura na šest različitih kriterija:

- Dominantna kultura i subkultura
- Jaka i slaba kultura
- Jasna i nejasna kultura
- Izvrsna i užasna kultura
- Postojana i prilagodljiva kultura
- Participativna i neparticipativna kultura<sup>17</sup>

<b>Dominantna kultura</b>	<b>Subkultura</b>
---------------------------	-------------------

<sup>16</sup> CQNet: "Innovation and organizational culture: How to foster innovative thinking and promote innovation in an organization" <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-culture-and-freedom-fail-innovative-thinking-promote-innovation/1291> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)  
(pristupljeno 20. srpanj 2024.)

<sup>17</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 22

<p>Ovo se odnosi na skup temeljnih vrijednosti koje dijeli većina unutar organizacije. Predstavlja sveobuhvatnu kulturu koja je u skladu s vizijom i misijom tvrtke.</p>	<p>To su manje kulture koje postoje unutar različitih odjela ili grupa unutar organizacije. Subkulture mogu podržavati dominantnu kulturu ili, u nekim slučajevima, djelovati s vrijednostima i normama koje odstupaju od šire organizacijske kulture. Subkulture često nastaju zbog razlika u ulogama, geografskim lokacijama ili stilovima vodstva.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Jaka kultura</b></p> <p>Jaka organizacijska kultura je ona u kojoj su vrijednosti i norme duboko ukorijenjene i široko prihvaćene od strane zaposlenika. U takvim organizacijama članovi su visoko usklađeni s vrijednostima tvrtke, što može dovesti do većeg jedinstva i manje fluktuacije zaposlenika. Međutim, to također može učiniti organizaciju otpornom na promjene.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slaba kultura</b></p> <p>Slaba kultura postoji kada organizacijske vrijednosti nisu jasno definirane ili prihvaćene od strane zaposlenika. To može rezultirati nedosljednim ponašanjem i manjim ukupnim angažmanom. Zaposlenici se mogu osjećati nepovezano s temeljnim vrijednostima tvrtke, što često dovodi do nedostatka smjera.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Jasna kultura</b></p> <p>U jasnoj kulturi, vrijednosti i norme se eksplicitno komuniciraju, razumiju i prakticiraju u cijeloj organizaciji. Očekivanja su transparentna, a zaposlenici jasno razumiju što je organizaciji važno.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Nejasna kultura</b></p> <p>Nejasne kulture su dvosmislene, s loše prenesenim ili krivo shvaćenim vrijednostima. Zaposlenici bi mogli imati problema uskladiti se s očekivanjima organizacije, što dovodi do zbunjenosti ili neorganiziranosti</p>
<p style="text-align: center;"><b>Izvrсна kultura</b></p> <p>Izvršnu kulturu karakteriziraju visoke razine zadovoljstva zaposlenika, produktivnosti i usklađenosti s ciljevima tvrtke. Ove organizacije obično potiču inovacije, suradnju i etičko ponašanje, pridonoseći dugoročnom uspjehu.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Užasna kultura</b></p> <p>Užasna kultura obilježena je disfunkcionalnošću, niskim moralom i često neetičkim ponašanjem. Ova okruženja karakteriziraju loša komunikacija, nedostatak povjerenja i natjecateljska ili čak neprijateljska atmosfera, što negativno utječe na učinak i dobrobit zaposlenika.</p>

<p style="text-align: center;"><b>Postojana kultura</b></p> <p>Ova vrsta kulture usmjerena je na održavanje dosljednosti, predvidljivosti i pridržavanje utvrđenih procesa. Uspjeva u okruženjima u kojima su dugoročno planiranje i averzija prema riziku prioritet, što se često viđa u tradicionalnim, hijerarhijskim organizacijama.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Prilagodljiva kultura</b></p> <p>Prilagodljive kulture su dinamične i fleksibilne, daju prednost inovacijama i sposobnosti brzog reagiranja na promjene u vanjskom okruženju. Organizacije s prilagodljivom kulturom potiču eksperimentiranje i vjerojatnije je da će napredovati u industrijama koje se brzo mijenjaju kao što su tehnologija ili igre.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Participativna kultura</b></p> <p>U participativnoj kulturi zaposlenici na svim razinama potiču se da doprinose idejama i sudjeluju u procesima donošenja odluka. Ova vrsta kulture potiče angažman, vlasništvo i suradnju.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Neparticipativna kultura</b></p> <p>Ovdje je donošenje odluka obično ograničeno na više razine menadžmenta, s malo ili nimalo doprinosa nižih zaposlenika. Neparticipativnim kulturama često nedostaje angažman zaposlenika, što rezultira osjećajem odvojenosti ili frustracije.</p>

*Tablica 2: Vrste kulture prema Sikavici i Novaku*

*Izvor: M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 22*

Robert E. Quinn i Kim S. Cameron razvili su Competing Values Framework (CVF) i četiri povezana tipa organizacijske kulture u 1980-ima. CVF se koristi za dijagnosticiranje i razvoj organizacijske kulture i smatra se jednim od najutjecajnijih modela u proučavanju organizacijskog ponašanja i učinkovitosti. Svaka vrsta ima poseban fokus na to kako organizacije postižu svoje ciljeve, balansirajući između internih i vanjskih orijentacija i dimenzija fleksibilnosti i kontrole. Sljedeći prikaz navodi 4 vrste kulture prema CVF modelu:



Slika 2: Vrste kulture prema CVF-u

Izvor: BuiltIn "The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits" <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)

**Klanska kultura** je visoko suradnička organizacijska kultura. Naglašava **mentorstvo, timski rad i otvorenu komunikaciju**, često unutar horizontalne strukture tvrtke. Ova vrsta kulture potiče povratne informacije zaposlenika i prilagodljiva je promjenama, što je čini dobrom za startupe i manje organizacije. Primarni fokus je mentorstvo i timski rad uz jaku komunikaciju. Karakteriziraju je visoka angažiranost zaposlenika, prilagodljivo okruženje i potencijal za rast tržišta. Teško ju je održavati u većim tvrtkama i može dovesti do operativnog nereda zbog nedostatka hijerarhije. Ova se kultura obično nalazi u startupima ili malim organizacijama.

**Kultura adhokracije** je organizacijska kultura koja naglašava **preuzimanje rizika, inovativnost i prilagodljivost**. Potiče zaposlenike na kreativno razmišljanje i iznošenje novih ideja, često s ciljem da budu na čelu trendova u industriji. Ova kultura cvjeta na individualnosti i spremnosti na preuzimanje rizika, fokusirajući se na vanjski rast i diferencijaciju. Ovdje je primarni fokus inovativnost, kreativnost i preuzimanje rizika. Karakteriziraju je motiviranost zaposlenika i mogućnost profesionalnog razvoja te visoki profitni potencijal, ali zato uz to dolaze visoki rizici, mogućnosti neuspjeha te unutarna konkurencija. Ova se kultura najčešće pojavljuje

u tehnološkim tvrtkama poput Google-a i Apple-a, gdje su kreativnost i stalne inovacije ključni za ostanak konkurentan na tržištu koje se brzo razvija.

**Tržišna kultura** je organizacijska kultura koja naglašava **konkurenciju, profitabilnost i rast**. Visoko je usredotočena na postizanje vanjskog uspjeha, postizanje ciljeva i postizanje financijskih rezultata. Zaposlenici se ocjenjuju na temelju toga koliko njihove uloge doprinose krajnjoj liniji poduzeća. Primarni fokus je natjecanje, postizanje ciljeva i postizanje profitabilnosti. Tržišna kultura često se nalazi u velikim, uspješnim tvrtkama koje žele dominirati svojom industrijom. Ove organizacije daju prednost rezultatima i financijskom uspjehu ispred unutarnjeg zadovoljstva, što ponekad može stvoriti izazove za angažman zaposlenika. Karakteriziraju ju visoka profitabilnost i jasni ciljevi, ali također dolazi do nedostatka angažmana zaposlenika i rizika od sagorijevanja zbog ubrzanog i agresivnog okruženja.

**Hijerarhijska kultura** je organizacijska kultura usmjerena na **strukturu, stabilnost i jasne procese**. Djeluje unutar tradicionalnog korporativnog modela s dobro definiranim lancem zapovijedanja i krutim razinama upravljanja. Preuzimanje rizika je minimalno, a veliki je naglasak na utvrđenim procedurama i organizaciji. Primarni fokus se baca na strukturu, unutarnju organizaciju i stabilnost. Kulture hijerarhije mogu se pronaći na oba kraja korporativnog spektra, od old-school organizacija do onih iz industrije usluživanja kupaca, poput restorana brze hrane.<sup>18</sup>

Jedna vrsta kulture koja se sve više pojavljuje u modernim poduzećima je **inovativna kultura**.

B.Zemanova, M.J.Striteska i D.Zapletal definiraju inovativnu kulturu kao „skup zajedničkih pretpostavki, vrijednosti, uvjerenja, stavova i ponašanja članova organizacije koji bi mogli olakšati stvaranje i razvoj novog proizvoda, usluge ili inovacije procesa. Osim novih ideja i procesa, inovativne kulture općenito podržavaju nove načine poslovanja, a njihove temeljne vrijednosti djeluju kao pokretačka snaga. Inovativna kultura je često usko povezana s motivima, strateškim odlučivanjem i učinkovitošću.“<sup>19</sup>

Sljedeća tablica prikazuje različite karakteristike inovacijske kulture:

---

<sup>18</sup> Builtin: „The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits“ <https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)

<sup>19</sup> Zemanova B., Striteska M.K., Zapletal D., „A Framework for Innovative Culture Identification“, Journal of Competitiveness, 2022., str.191-208

Istraživačka studija	Karakteristike
<b>O'Cass&amp;Ngo (2007)</b>	Kulturna perspektiva, poticanje kreativnosti, poticanje novih ideja, decentralizacija odlučivanja, poticanje otvorene komunikacije
<b>Dombrowski et al (2007)</b>	Inovativna vizija i misija, demokratska komunikacija, sigurni prostori, fleksibilnost, suradnja, poticajne sheme, vodstvo
<b>Tidd&amp;Bessant (2009)</b>	Zajednička vizija, vodstvo i volja za inovacijom, pravilna struktura, ključni pojedinci, efektivni timski rad, kreativna klima, eksterni fokus
<b>Shani &amp; Divyapriya (2011)</b>	Preuzimanje rizika, ljudi kao „resurs“ autoriteta i autonomije za inovacije, dijeljenje znanja, inspirativni ciljevi i izazovni timovi, nagrade za inovaciju, kreativno razmišljanje, menadžment ideja i veze
<b>Hechanova (2014)</b>	Model stvaranja: komuniciranje željenih vrijednosti, procjena i podržavanje željenih ponašanja, usklađivanje sustava i resursa, treniranje željenih vrijednosti i uključivanje zaposlenike u napore za izgradnju kulture
<b>Naranjo-Valencia &amp; Calderon-Hernandez (2018)</b>	Sloboda, preuzimanje rizika, mentalna fleksibilnost, predanost i povjerenje, prihvaćanje različitosti, znatiželja, druženje i poštovanje
<b>Brettel et al (2015)</b>	Eksterni fokus i naglašavanje promjena i razvoja
<b>Illishenko (2018)</b>	Inovativne sposobnosti osoblja, organizacijska komponenta, motivacijska komponenta, intelektualna i kreativna komponenta

<b>Davies &amp; Buisine (2018)</b>	Inovativni vođe i menadžeri, prisutnost inovativnih timova, prisutnost inovativnih pojedinaca, organizacijski kontekst pogodan za inovacije te višestruke i jednostavne veze izvan organizacije
------------------------------------	---

Tablica 2: Karakteristike i elementi inovativne kulture prema Zemanova B., Sriteska M.K., Zapletal D.

Izvor: Zemanova B., Sriteska M.K., Zapletal D., „A Framework for Innovative Culture Identification“, *Journal of Competitiveness*, (2022)

U prikazanoj tablici vidimo preko 50 različitih karakteristika koje čine inovacijsku kulturu što stvara miješan pogled na tu kulturu. Kada govorimo o inovativnom okruženju, mislimo na ono koje podržava i potiče **kreativnost, preuzimanje rizika, eksperimentaciju i kontinuirano učenje**. „Inovacijska kultura je organizacijska kultura koja stvarno cijeni i podržava inovacije, tako da ljudi zapravo mogu ostvariti inovacije.“<sup>20</sup>

## 2.6.2 Tipovi kulture

Kao i sa vrstama kulture, tipovi kulture imaju svoje karakteristike. Razlikujemo četiri tipa kulture, a o su Deal i Kennedy-jeva tipologija, Edwards i Kleiner-ova tipologija, Scholzova tipologija i Handy-jeva tipologija.

### Deal i Kennedy-eva tipologija

VISOKI	„sve ili ništa“ (kultura jakih momaka)	„kladi se na svoju kompaniju“ (analitičko-projektna kultura)
<b>RIZIK</b>	Kultura „kruha i igara“	Procesna kultura
MALI		

BRZI                      **FEEDBACK**                      SPORI

Tablica 3: Tipovi prema Dealu i Kennedyju

Izvor: M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 23

<sup>20</sup> Viima: J.Nieminen „Innovation Culture – The Ultimate Guide“, <https://www.viima.com/blog/innovation-culture> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)



Deal i Kennedy određuju četiri tipa kulture: „sve ili ništa“ ili „macho“ kultura, kultura „kruha i igara“, kultura „kladi se na svoju kompaniju“ ili analitičko-projektna kultura i procesna kultura. Kao što je prikazano u tablici 2, njihova se tipologija bazira na 2 ključna elementa: visini rizika nekog posla i potrebnom vremenu za dobivanjem povratnih informacija (engl. feedback time).

„Sve ili ništa“ ili „Macho“ kultura nastaje u okruženjima visokog rizika i brzih povratnih informacija. Pojedinci unutar ove kulture brzo donose odluke i nose se sa značajnim rizikom. Fokus je na individualizmu, brzim rezultatima i velikom pritisku. Uspjeh se visoko nagrađuje, ali neuspjeh također ima trenutne posljedice. Može se pronaći u industrijama poput zabave (entertainment), oglašavanja i trgovanja dionica.

*Kultura „kruha i igara“* ima mali rizik i brze povratne informacije. Fokus je na brzom obavljanju puno posla uz održavanje zabavne, energične atmosfere. zaposlenici rade u natjecateljskom, visokoenergetskom okruženju, često s fokusom na zadovoljstvo kupaca. Unatoč brzom tempu, manji je rizik uključen u usporedbi s drugim vrstama kulture. Često se pronalazi u industriji prodaje.

*Kultura „kladi se na svoju kompaniju“* sadrži spore povratne informacije i visoku stopu rizika. Odluke donesene u takvim okruženjima trebaju dugo vremena da pokažu rezultate, a ulozi su visoki. Ova se kultura temelji na značajnom početnom ulaganju i dugoročnom planiranju. Odluke mogu utjecati na budućnost tvrtke, ali povratnim informacijama trebaju mjeseci, a čak i godine da se pojave. Primjeri su farmaceutska industrija i zrakoplovstvo.

*Procesna kultura* sadrži spore povratne informacije i nizak rizik. Fokus je na tome kako se stvari rade, a ne na onome što je postignuto. Ove organizacije daju prioritet procedurama, a zaposlenici su često više usredotočeni na poštivanje pravila nego na rezultate. To dovodi do stabilnosti, ali može ugušiti inovativnost i prilagodljivost. Obično se viđa u birokratskim organizacijama poput vladinih agencija i strogo reguliranih industrija.<sup>21</sup>

## **Edwards i Kleinerova tipologija**

---

<sup>21</sup> OCAI online: „Deal and Kennedy Culture Model“ <https://www.ocai-online.com/blog/deal-and-kennedy-culture-model> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

Briga za učinak		
Briga za ljude	Brižna kultura	Integrativna kultura
	Ravnodušna kultura	Stroga kultura

Tablica 4: Edwards i Kleinerova tipologija

Izvor: M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 24

Ova se tipologija temelji na brigi za ljude i brigi za učinak. Ovdje dijelimo četiri tipa kulture, a to su brižna kultura, integrativna kultura, ravnodušna kultura i stroga kultura:<sup>22</sup>

Organizacije s *ravnodušnom kulturom* obično ne poklanjaju puno pažnje potrebama i željama svojih zaposlenika. Ova kultura može biti karakterizirana minimalnom komunikacijom i podrškom, a zaposlenici se mogu osjećati zanemareni ili nedovoljno motivirani. Fokus je često na zadacima i rezultatima, a ne na ljudskim aspektima rada.

*Brižna kultura* naglašava podršku i razvoj svojih zaposlenika, često pružajući resurse za njihov osobni i profesionalni rast. Zaposlenici se osjećaju cijenjeni i podržani, što može povećati njihov angažman i zadovoljstvo poslom.

*Stroga kultura* se odlikuje visokim stupnjem formalnosti i strogoće u pravilima i procedurama. Organizacije s ovom kulturom postavljaju jasna pravila i očekivanja, a zaposlenici su dužni strogo ih se pridržavati. Ova kultura može biti učinkovita za postizanje specifičnih ciljeva i održavanje discipline, ali može također dovesti do smanjenog zadovoljstva i kreativnosti među zaposlenicima.

*U integrativnoj kulturi*, organizacija teži usklađivanju različitih interesa i potreba svojih zaposlenika i drugih dionika. Ova kultura promiče suradnju i timski rad, potičući zaposlenike da zajedno rade na postizanju zajedničkih ciljeva. Naglasak je na uključivanju različitih perspektiva i stvaranju kohezivnog radnog okruženja.<sup>23</sup>

## Scholzova tipologija

Scholz je definirao tri dimenzije po kojima su definirane različite vrste kultura.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 25

<sup>23</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 25

<sup>24</sup> P.Sikavica i suradnici, "Temelji menadžmenta", Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 429

Prva dimenzije se odnosi na sklonost organizacije ka kontinuitetu ili promjeni, odnosno stabilnost organizacije. Vezana ju uz stapanj razvoja organizacije radi čega je izvorno zvana „evolucijski inducirana kultura“. Ovdje razlikujemo pet vrsta kulture: stabilna, reaktivna, anticipirajuća, istraživačka i kreativna.

Tip kulture	Osobnost	Vremenska orijentacija	Sklonost riziku	Orijentacija prema promjenama
<b>Stabilna</b>	Introvertirana	Okrenuta prošlosti	Nesklona riziku	Ne prihvaća nikakve promjene
<b>Reaktivna</b>	Introvertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća minimalne rizike	Prihvaća minimalne promjene
<b>Anticipirajuća</b>	Djelomično introvertirana, djelomično ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost	Prihvaća uobičajene rizike	Prihvaća postupne promjene
<b>Istraživačka</b>	Ekstrovertirana	Orijentirana na sadašnjost i budućnost	Djeluje prema načelu „nema dobiti bez rizika“	Prihvaća radikalne promjene
<b>Kreativna</b>	Ekstrovertirana	Orijentirana na budućnost	Preferira neuobičajene rizike	Traži neuobičajene promjene

Tablica 5: Tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji

Izvor: M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 26

*Stabilna kultura* naglašava stabilnost, predvidljivost i dosljednost. Organizacije sa stabilnom kulturom usmjerene su na održavanje uspostavljenih procesa, pridržavanje strogih procedura i minimiziranje rizika. Cijene pouzdanost i otporni su na promjene.

*Reaktivna kultura* reagira na vanjske promjene i izazove čim se pojave, umjesto da ih proaktivno očekuju. Ovu vrstu kulture karakterizira reaktivan pristup rješavanju problema i kriznom upravljanju.

*Anticipirajuća kultura* usredotočena je na predviđanje i pripremu za buduće promjene i izazove. Organizacije s ovom kulturom su proaktivne, nastoje predvidjeti trendove i promjene u svom okruženju prije nego što se dogode.

*Istraživačka kultura* naglašava istraživanje, eksperimentiranje i inovaciju. Organizacije s istraživačkom kulturom otvorene su za nove ideje i pristupe, često se bave istraživanjem i razvojem kako bi otkrile nove mogućnosti.

*Kreativne kulture* karakterizira snažan naglasak na kreativnosti, originalnosti i stvaranju novih ideja. Organizacije s ovom kulturom podržavaju i njeguju kreativne procese te cijene umjetničke i inovativne doprinose.

*Druga dimenzija* se odnosi na *unutarnje stanje organizacije*, način odlučivanja i rješavanja problema, tzv. „*interno inducirana kultura*“. Dimenzija unutarnjeg stanja organizacije dijeli se na tri tipa organizacijske kulture: proizvodna kultura, birokratska kultura i profesionalna kultura.<sup>25</sup>

U *produktivnoj kulturi* primarni fokus je na postizanju visokih razina učinkovitosti i produktivnosti. Organizacije s ovom vrstom kulture orijentirane su na maksimiziranje rezultata i učinka kroz pojednostavljene procese i pristup usmjeren na rezultate.

*Birokratske kulture* naglašavaju formalna pravila, procedure i hijerarhijske strukture. Organizacije s ovom kulturom usredotočene su na poštivanje utvrđenih procesa i propisa, s jakim naglaskom na stabilnost i dosljednost.

*Profesionalne kulture* karakterizira usmjerenost na stručnost, specijalizaciju i visoke standarde profesionalnog ponašanja. Organizacije s ovom vrstom kulture cijene vještine i znanje svojih zaposlenika te ističu profesionalni razvoj i etičke standarde.

*Treća dimenzija*, odnosno „*eksterno inducirana kultura*“, vezana je uz odnose organizacije s okolinom i posljedice određenog načina rješavanja tih odnosa, uglavnom prema problemima i tipu ljudi koji dominiraju u organizaciji. Dimenzija odnosa organizacije s okolinom dijeli se na

---

<sup>25</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004., str. 27

četiri vrste kultura, a to su Macho kultura, kultura teškog rada, kultura kladenja i procesna kultura. Kulture na ovoj razini su identične Deal i Kennedy-ovoj tipologiji.

### **Handyeva tipologija**

Handyeva tipologija se dijeli na četiri tipa kulture, a to su kultura moći, kultura uloga, kultura zadataka i kultura osoba.<sup>26</sup>

U *kulturi moći* moć je koncentrirana na vrhu organizacije. Ovlasti za donošenje odluka su centralizirane, a nekoliko ključnih pojedinaca ili vođa ima značajan utjecaj na usmjeravanje i rad organizacije. Cilj je da unutar organizacijske jezgre budu kvalitetni ljudi koji sa svojom komunikacijom, razumijevanjem i povjerenjem mogu postići ciljeve. Zaposlenici su često motivirani vizijom lidera i mogućnošću stjecanja moći i statusa.

*Kulturu uloga* karakterizira visoka razina formalizacije i jasna hijerarhija. Organizacije s ovom kulturom imaju dobro definirane uloge, odgovornosti i procedure. Od zaposlenika se očekuje da slijede pravila i ispunjavaju specifične uloge unutar organizacije. Snažan je naglasak na redu, dosljednosti i pridržavanju pravila. Ključni čimbenici ove organizacije su logika, racionalnost i formalnost.

*Kultura zadataka* usmjerena je na postizanje rezultata i rješavanje problema kroz timski rad i suradnju. Organizacija je orijentirana na projekte ili zadatke, a struktura je dizajnirana da olakša učinkovito izvršavanje tih zadataka. Ova kultura ima tri problema, a to su problem kontrole, resursa i skupoće. Odgovornost i nadležnost su raspodijeljeni među članovima tima, što otežava praćenje pojedinačnih doprinosa. Zbog toga se važniji projekti i resursi često dodjeljuju najkvalitetnijim članovima tima. Ograničeni resursi moraju se učinkovito koristiti. Kada resursa nije dovoljno, organizacija može preći na birokratske metode kontrole, gubeći fleksibilnost. Projektni rad zahtijeva čestu promjenu resursa i ljudi, što može povećati troškove poslovanja.

Zadnja kultura u ovoj skupini je *kultura pojedinca*. Ona je usredotočena na pojedinca i njegova osobna postignuća. U ovoj vrsti kulture, organizacija je dizajnirana da podržava individualne potrebe i ambicije svojih članova, umjesto da se fokusira na ciljeve ili zadatke

---

<sup>26</sup> M. Žugaj i suradnici, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004, str.28-31

organizacije. Za razliku od poduzetničke kulture, u ovoj kulturi pojedinci ne traže moć i snagu, već poštovanje i ugled, a kroz svoj rad izražavaju svoj vlastiti identitet. Najbolji primjer bi bili liječnici, arhitekti i slični pojedinci.

### 3. Kultura u industriji igara

Organizacijska kultura temeljni je aspekt svake industrije, ali njezino značenje postaje osobito izraženo u dinamičnom i brzo razvijajućem sektoru igara. Unutar ove industrije, kultura ne samo da utječe na unutarnje operacije, već također pokreće inovacije, kreativnost i ukupni uspjeh. Razumijevanje njihove organizacijske kulture postaje ključno za poticanje okruženja koje podržava rast i otpornost.

#### 3.1 Izgradnja kulture u industriji igara

U industriji igara organizacijska kultura često se križa s **inovacijama**. Tvrtke u ovom sektoru jedinstveno su pozicionirane na čelu tehnoloških i kreativnih otkrića, a njihove kulture često odražavaju ovaj napredni pristup. **Moderne kompanije igara prihvaćaju kulturu eksperimentiranja i preuzimanja rizika, potičući zaposlenike da pomiču granice i istražuju nove ideje.** Ovaj inovativni način razmišljanja sastavni je dio razvoja revolucionarnih igara i održavanja konkurentске prednosti na pretrpanom tržištu. Studiji koji promiču kulturu eksperimentiranja i preuzimanja rizika često proizvode inovativnije igre. Studiji poput Epic Gamesa revolucionirali su industriju razvojem Unreal Enginea, koji se ne koristi samo za razvoj igara već i u filmu i arhitekturi. Ova inovacija usmjerena na tehnologiju postala je ključna za kulturu i komercijalni uspjeh tvrtke.<sup>27</sup>

Suvremene organizacijske kulture u gaming industriji sve više naglašavaju **prilagodljivost i fleksibilnost**. S porastom daljinskih i hibridnih modela rada i potrebom da ostanu ispred u tehnološki vođenom okruženju, kompanije igara preispituju tradicionalne prakse i usvajaju agilnije i inkluzivnije kulturne okvire. Ovi moderni pristupi kulturi osmišljeni su da poboljšaju suradnju, potaknu osjećaj zajedništva i osiguraju da kreativnost i inovacija mogu napredovati, čak i u virtualnom ili decentraliziranom radnom prostoru.<sup>28</sup>

**Transparentna i redovita komunikacija** podržava otvoreno dijeljenje informacija i povratnih informacija u cijeloj organizaciji. Ova praksa potiče povjerenje, pomaže u ranom

---

<sup>27</sup> EpicGames: Unreal Engine <https://www.unrealengine.com/en-US> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

<sup>28</sup> ResearchGate: "Benefits of Remote Work for a Game Development Industry" [https://www.researchgate.net/publication/370978544\\_Benefits\\_of\\_Remote\\_Work\\_for\\_a\\_Game\\_Development\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/370978544_Benefits_of_Remote_Work_for_a_Game_Development_Industry) (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

prepoznavanju problema, potiče suradnju i osigurava da su svi informirani i usklađeni s ciljevima organizacije.

U industriji igara ključno je zadržati **osjećaj zabave**. Zabava i igra nisu važni samo za angažman; oni također pomažu u poticanju kreativnosti i inovacija dopuštajući zaposlenicima da razmišljaju izvan okvira. Zabava i igra se mogu potaknuti stvaranjem ugodnog i poticajnog radnog okruženja, organiziranjem društvenih i rekreacijskih aktivnosti, dopuštanjem vremena i prostora za eksperimentiranje i istraživanje te uključivanjem igre i humora u svoj rad. Ovo je bila uspješna praksa u tvrtci poput Mojang, gdje neformalna, zabavna okruženja koegzistiraju s visokom produktivnošću.<sup>29</sup>

"**Crunch kultura**" — gdje programeri rade puno sati kako bi ispoštovali rokove — ostaje prisutan problem u industriji igara. Kako bi se tome suprotstavile, tvrtke moraju izgraditi realne proizvodne rasporede i dati prioritete održivim radnim opterećenjima. CD Projekt Red i Rockstar Games pomno su ispitani zbog preopterećenosti zaposlenika tijekom lansiranja igara, ali industrija sve više prepoznaje dugoročne posljedice iscrpljenosti na kreativnost i produktivnost.<sup>30</sup>

Osim uklanjanja crunch kulture, tvrtke moraju dati prioritet resursima za **mentalno zdravlje**. Studiji kao što su Bungie i Insomniac Games integrirali su wellness programe i dane mentalnog zdravlja kako bi podržali zaposlenike u razumijevanju stresa koji može proizaći iz intenzivnih kreativnih procesa i rokova. Ponuda pristupa terapiji, radionicama svjesnosti i stručnjacima za mentalno zdravlje može smanjiti stres na radnom mjestu i poboljšati opće zadovoljstvo poslom.

Timovima se treba **priznati naporan rad**. Bilo putem formalnih nagrada, bonusa ili jednostavnog javnog priznanja, pokazivanje zaposlenicima da su njihovi naponi važni može potaknuti moral i zadržavanje. Tvrtke poput Blizzard i Sony poznate su po tome što imaju snažne sustave nagrađivanja za motiviranje svojih timova.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup>Minecraft.net "Mojang Studios Careers" <https://www.minecraft.net/en-us/mojang-careers> (pristupljeno 20. Srpanj 2024.)

<sup>30</sup>Kotaku: „Inside Rockstar Games' Culture Of Crunch“ <https://kotaku.com/inside-rockstar-games-culture-of-crunch-1829936466> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)

<sup>31</sup>Blizzard.com „Welcome to Life at Blizzard“ <https://careers.blizzard.com/global/en/lifeatblizzard> (pristupljeno 20. srpanj 2024)



**Mentorstvo** omogućuje zaposleniku da uči od iskusnijeg programera i da dobije povratnu informaciju o svojim tehničkim i mekim vještinama. Dok se tehničke vještine često uče i poboljšavaju na svakodnevnom radnom mjestu, predani mentor i vrijeme za mentorstvo omogućavaju štićeniku da duboko zaroni u svoje brige i interese. Nadalje, zaposlenici na nižoj razini često nisu upoznati s profesionalnim interakcijama ili im je neugodno, a mentor im može pomoći da razumiju bonton na radnom mjestu i pružiti im zvučnu ploču za njihova pitanja i nedoumice.<sup>32</sup>

### 3.2 Trendovi u kulturama industrije igara

Istraživanje globalne mreže za objavljivanje digitalnog sadržaja 80Level, "State of Game Development Industry 2023: Mental Health and Workplace Culture", pruža dragocjene uvide u trenutne trendove i izazove u industriji razvoja igara. Njihovo istraživanje je prikupilo podatke iz 56 zemalja te uvide od preko 500 stručnjaka, uključujući studente, zaposlenike i izvršne direktore.

Članak naglašava kako značajan broj programera prijavljuje visoku razinu stresa, što se može pripisati kratkim rokovima, dugim radnim satima i velikim očekivanjima. Mnogi programeri pate od „burnout-a“, anksioznosti i depresije koji često nastaju radi „crunch time-a“. Istraživanje naglašava kako „crunch time“ remeti osobne živote i doprinosi negativnoj percepciji industrije. Prijavljeno je da neke tvrtke potiču toksična radna okruženja u kojima loše prakse upravljanja i nedostatak podrške pogoršavaju stres i izgaranje (tzv. Burnout). Često postoji nedostatak odgovarajuće podrške za mentalno zdravlje i resursa unutar organizacija, što zaposlenicima otežava traženje pomoći.

Sljedeća tablica prikazuje različite mjere koje kompanije poduzimaju za unaprijeđenje mentalnog zdravlja zaposlenika:

<b>Fleksibilno radno vrijeme i mogućnosti rada na daljinu</b>	<b>Promicanje poticajne i inkluzivne radne kulture</b>	<b>Ostalo 3%</b>
---	--	----------------------

<sup>32</sup> R.K. Gittins, "Guide for Game Companies: How to Create and Sustain a Positive Work Culture" [https://igda-website.s3.us-east-2.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/05/27113439/Guide-for-Game-Companies\\_-How-to-Create-and-Sustain-a-Positive-Work-Culture.pdf](https://igda-website.s3.us-east-2.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/05/27113439/Guide-for-Game-Companies_-How-to-Create-and-Sustain-a-Positive-Work-Culture.pdf) (pristupljeno 20. srpanj 2024.)

<b>63%</b>	<b>41%</b>		
<b>Redoviti odnori i slobodno vrijeme kako bi se spriječio burnout 36%</b>	Pristup resursima za mentalno zdravlje i wellness programima 34%	<b>Ukidanje dugih „crunch“ razdoblja</b>	<b>Plaćeni dopust za svakog zaposlenika</b>
<b>Osposobljavanje menadžera za prepoznavanje i rješavanje problema mentalnog zdravlja 13%</b>	4-dnevni radni tjedan 7%	<b>Besplatni/dodatni ručak</b>	<b>24/7 pristup uredskom prostoru</b>
		<b>„Health hour“ i tjedni pregledi</b>	<b>Igranje igara</b>
<b>19% kompanija ne preuzimaju mjere poboljšanja radnog okruženja i mentalnog zdravlja</b>			

Tablica 6: Mjere unaprijeđenja mentalnog zdravlja zaposlenika

Izvor: 80Level „State of Game Development Industry 2023: Mental Health and Workplace Culture“  
<https://80.lv/articles/state-of-game-development-industry-2023-mental-health-and-workplace-culture/> (pristupljeno 20. srpanj 2024)

“Kako bi održali mentalno zdravlje zaposlenika, većina tvrtki nudi fleksibilne rasporede i mogućnosti rada na daljinu (63%) te nastoji stvoriti inkluzivnu radnu kulturu (41%). Međutim, malo studija nudi 4-dnevni radni tjedan (7%) ili obučava svoje menadžere da podrže mentalno zdravlje zaposlenika (13%). Iznenadujuće, 19% ispitanika reklo je da njihove tvrtke ne poduzimaju nikakve mjere za poboljšanje radnog okruženja i mentalnog zdravlja.”

U industriji raste svijest o problemima mentalnog zdravlja, a neke tvrtke počinju provoditi prakse za poboljšanje kulture na radnom mjestu i podršku mentalnoj dobrobiti. Neka poduzeća usvajaju održivije radne prakse, kao što je izbjegavanje crunch vremena i promicanje bolje ravnoteže između poslovnog i privatnog života.

Sljedeća tablica prikazuje mjere poboljšanja raznolikosti, jednakosti i uključenosti:

<b>Uključive prakse zapošljavanja za</b>	<b>Raznovrsni programi obuke za zaposlenike</b>	<b>Ostalo 7%</b>
--	---	----------------------

<b>privlačenje raznolike skupine kandidata</b> 26%	<b>18%</b>		
<b>Grupe zaposlenika za podzastupljene zajednice</b> 14%	Raznovrsni programi obuke za menadžere 12%	<b>Bez diskriminacije</b>	<b>Sudjelovanje u programima poput "Girls make games"</b>
<b>Redovite ankete o raznolikosti i uključenosti za procjenu napretka tvrtke</b> 12%	Postavljanje specifičnih ciljeva i metrika za raznolikost i uključivanje 10%	<b>Rasna kvota u programima zapošljavanja u tvrtkama</b>	<b>Zapošljavanje više žena</b>
<b>52% kompanija ne preuzimaju mjere poboljšanja raznolikosti, jednakosti i uključenosti među zaposlenicima</b>			

Tablica 7: Mjere poboljšanja raznolikosti, jednakosti i uključenosti

Izvor: 80Level „State of Game Development Industry 2023: Mental Health and Workplace Culture“  
<https://80.lv/articles/state-of-game-development-industry-2023-mental-health-and-workplace-culture/> (pristupljeno 20. srpanj 2024)

„Jedan od drugih napora koje zaposlenici cijene je pažnja tvrtke prema raznolikosti i uključenosti. Vrijedno je napomenuti da više od 50% tvrtki ne poduzima nikakve radnje za podršku raznolikosti, jednakosti i uključenosti među radnicima (52%). Što se tiče ostalih studija, četvrtina njih često koristi inkluzivne prakse zapošljavanja (26%), a 18% provodi tečajeve za zaposlenike. Osim toga, malo igrača u industriji postavlja ciljeve raznolikosti i uključivanja ili provodi ankete među zaposlenicima za praćenje i procjenu okruženja u tvrtki.“<sup>33</sup>

Tvrtke s poticajnim radnim okruženjima obično imaju bolje rezultate mentalnog zdravlja među zaposlenicima. Te tvrtke mogu ponuditi resurse za mentalno zdravlje, fleksibilne radne uvjete i kulturu koja daje prednost dobrobiti. Inkluzivna kultura na radnom mjestu puna poštovanja može ublažiti neke od negativnih utjecaja povezanih s razvojem igara, potičući pozitivnije

<sup>33</sup> 80Level „State of Game Development Industry 2023: Mental Health and Workplace Culture“  
<https://80.lv/articles/state-of-game-development-industry-2023-mental-health-and-workplace-culture/> (pristupljeno 20. srpanj 2024)

okruženje. “Stvaranje sigurnog i poticajnog okruženja potiče otvorenu komunikaciju. Važno je da vođe imaju politiku otvorenih vrata i aktivno slušaju izazove i brige svojih članova tima. Pružanjem sigurnog prostora za izražavanje zaposlenici se osjećaju cijenjenima i cijenjenima. Ovo se odnosi na sve razine organizacije, uključujući menadžere i umjetnike. Ključno je njegovati kulturu u kojoj je prihvatljivo razgovarati o postignućima i pogreškama te zajedno pronaći rješenja.”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> 80Level „State of Game Development Industry 2023: Mental Health and Workplace Culture“  
<https://80.lv/articles/state-of-game-development-industry-2023-mental-health-and-workplace-culture/> (pristupljeno 20. srpanj 2024)

## 4. Organizacijska kultura u Digital Extremes

U području razvoja igara, organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju uspjeha tvrtke, kreativnosti i zadovoljstva zaposlenika. Digital Extremes, osnovan 1993. i poznat po svojoj igrici Warframe, predstavlja uvjerljiv studij slučaja o tome kako studio za igre može njegovati snažnu i pozitivnu kulturu na radnom mjestu. Tijekom godina tvrtka je postala sinonim za inovacije i angažman u zajednici, ali velik dio njezina uspjeha proizlazi iz vrijednosti i praksi koje definiraju njezinu internu kulturu.

### 4.1 Povijest Digital Extremes

Digital Extremes osnovao je James Schmalz 1993. godine, a od tada je studio izrastao u jednog od ključnih aktera u industriji videoigara. Njihov početni uspjeh došao je kroz suradnju s Epic Games-om 1998. godine, kada su zajedno razvili igru Unreal. Ova igra, koja je postavila nove standarde za grafiku i mehanike igranja, bila je revolucionarna za svoj žanr, a Digital Extremes se pozicionirao kao značajan sudionik u razvoju igara iz FPS (First-Person Shooter) žanra.

Nakon uspjeha Unreal-a, Digital Extremes je nastavio surađivati na serijalu Unreal Tournament, koji je dodatno utvrdio njihov položaj u industriji, omogućujući im da postanu prepoznatljivo ime u razvoju pucačkih igara. Međutim, tijekom ranih 2000-ih, industrija igara počela se mijenjati, što je natjeralo mnoge studije, uključujući Digital Extremes, da preispitaju svoje poslovne strategije i načine rada. S obzirom na sve veći rizik i nesigurnost rada na projektima temeljenim na ugovorima, studio je odlučio krenuti u smjeru razvoja vlastitih intelektualnih vlasništava.

Jedan od prvih koraka u tom smjeru bio je razvoj igre Dark Sector, koja je izašla 2008. godine. Iako je igra bila solidno prihvaćena, nije ostvarila komercijalni uspjeh koji je studio priželjkivao. Ipak, Dark Sector je postao važan temelj za razvoj njihove najuspješnije igre, Warframe. Naime, mnoge ideje, dizajnerske odluke i mehanike iz Dark Sector-a poslužile su kao osnova za ono što će kasnije postati Warframe.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Youtube: "The Story of Digital Extremes (Warframe Doc Part 1)", <https://www.youtube.com/watch?v=UOE6528pwFc> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

Nakon nekoliko godina izazova i nesigurnosti, lansiranje Warframe-a 2013. godine bilo je ključno za opstanak Digital Extremes-a. Igra je prvobitno razvijena kao "last-minute" pokušaj da se studio spasi od financijske propasti. Warframe, besplatna igra s modelom mikrotransakcija (F2P – Free-to-Play), nije odmah stekla veliku popularnost, ali kroz stalna ažuriranja, komunikaciju s igračima i prilagođavanje potrebama zajednice, postala je jedna od najigranijih i najuspješnijih F2P igara na tržištu što je dalu poduzeću priliku da narastu u veliku kompaniju.

Prije 2013., njihova kultura nije bila previše razvijena. Prije Warframe-a, Digital Extremes su bili poznati po njihovom radu po ugovorima, kao što je njihova suradnja sa Epic Games za seriju Unreal Tournament igara ili suradnja sa 2K Games pri razvoju The Darkness II. Iako su to bile popularne igre, studio nije funkcionirao u istoj mjeri kao danas, budući da su veći dio njihovog rada diktirali vanjski partneri. Studio je također funkcionirao više tradicionalno, bio je puno manji naglasak na zajednicu. Projekti na ugovore su tada bili ključni za njihov opstanak, ne samo radi studija, ali radi i njihovih zaposlenika. **Čak i u svojim počecima su im zaposlenici bili na prvom mjestu. Upravo kako su stvorili i počeli razvijati Warframe, može se reći da su počeli i razvijati dio svoje kulture.**<sup>36</sup>

#### 4.2 Vidljivi pokazatelji kulture u Digital Extremes

Digital Extremes nema široko objavljenu, formalnu izjavu o *viziji i misiji* dostupnu u standardnim korporativnim formatima kao što druge tvrtke imaju. Njihova se cjelokupna vizija i misija mogu zaključiti iz njihovih aktivnosti, kulture poduzeća i načina na koji se javno predstavljaju. **Tvrtka se fokusira na stvaranje inovativnih, kvalitetnih doživljaja, s naglaskom na uključenost zajednice i povratne informacije igrača. Digital Extremes cijeni kreativnost, suradnju i predanost pomicanju granica razvoja igara.**

U *internoj komunikaciji* okruženje je opuštenije i neformalnije. Naglasak tvrtke na ravnoteži između poslovnog i privatnog života i njegovanju pozitivnog radnog okruženja sugerira da, iako je profesionalnost zadržana, također postoji prostor za opušteniji i osobniji pristup u svakodnevnim interakcijama. Zaposlenici također koriste intranet stranicu za komuniciranje.

---

<sup>36</sup>Youtube: "The Story of Digital Extremes (Warframe Doc Part 1)", <https://www.youtube.com/watch?v=UOE6528pwFc> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

U svakodnevnoj radnoj kulturi zaposlenici uživaju u *opuštenom kodeksu odijevanja*. Za razliku od mnogih poduzeća, Digital Extremes ne zahtijeva od svojih zaposlenika da nose specifičnu odjeću, već im omogućava **opušten način rada u svakdašnjoj odjeći, na primjer traperice ili jednostavne majice umjesto profesionalnih odijela. Također se dozvoljava glazba tijekom radnog vremena, a neki zaposlenici čak imaju i svoje sportske timove čime se potiču fizičke aktivnosti i druženje izvan ureda.**

*Logotip* Digital Extremes-a karakterizira elegantan, moderan dizajn koji odražava usmjerenost tvrtke na inovativan i vrhunski razvoj videoigara te daje osjećaj snage i profesionalnosti. Logotip obično sadrži naziv tvrtke "Digital Extremes" kojeg prati prepoznatljivi simbol koji doprinosi njegovom jedinstvenom identitetu.



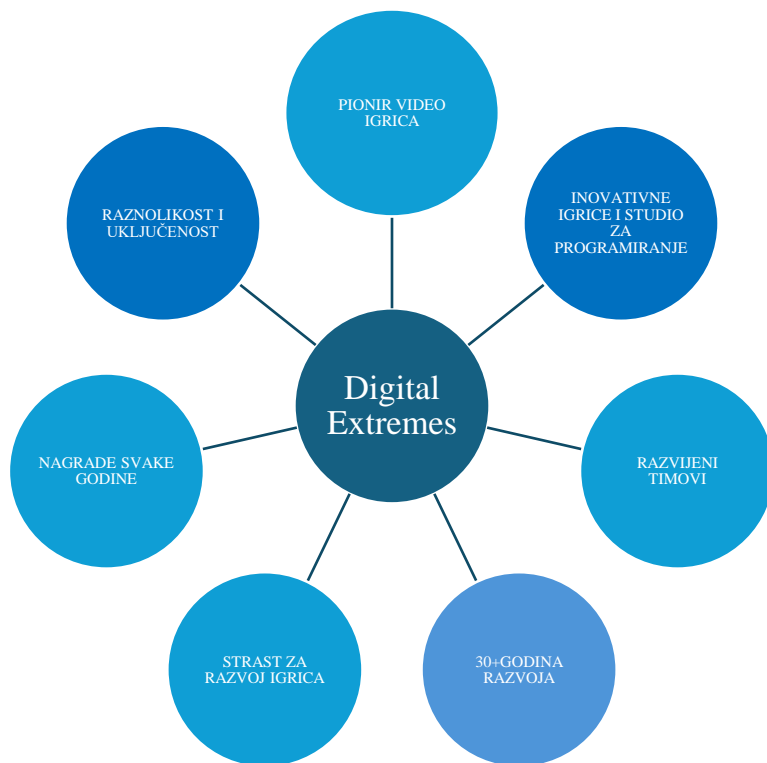
*Slika 3: Digital Extremes Logo*

Izvor: Digital Extremes „About us“ <https://www.digitalextremes.com/about> (pristupljeno 30.srpanj 2024.)

Jedna od najvažnijih značajki Digital Extremes-ovog radnog mjesta je **naglasak na socijalizaciji nakon radnog vremena**. Zaposlenici se redovito okupljaju na aktivnostima poput događanja petkom nakon posla, gdje se tim može opustiti i povezati oko zajedničkih interesa. Bilo da se radi o izradi modela Gundam ili igranju društvenih igara, ova okupljanja pružaju odmor od

svakodnevne gužve i nude prostor za članove tima da ojačaju odnose u opuštenom, zabavnom okruženju.

Digital Extremes također organizira **posebne događaje za svoje zaposlenike**. Za Noć vještica su organizirali virtualni nastup nagrađivanog mađioničara za svoje zaposlenike na daljinu te su tijekom blagdana organizirali virtualni holiday party za djecu zaposlenika. Tvrtka je održala osobnu blagdansku zabavu na temu „Traperice i dijamanti“ (Jeans and Diamonds) u Londom Music Hallu, sa A&W cateringom, prema tradiciji tvrtke. Ponovno otvaranje studija su proslavili nizom zabavnih aktivnosti poput petting zoo, gurmanski ručak, darovima za zaposlenike i happy hour.<sup>37</sup>



Slika 4: Istaknute vrijednosti i prakse Digital Extremes

Izvor: Web portali Digital Extremes

<sup>37</sup> „Recognized as one of Canada's Top 100 Employers (2024) and Southwestern Ontario's Top Employers (2024), Canadastop100 <https://reviews.canadastop100.com/top-employer-digital-extremes#ct100> (pristupljeno 30.srpanj 2024)



### 4.3 Temeljne vrijednosti Digital Extremesa

Osnovne vrijednosti kako ih izražava njihovo vodstvo i odražavaju u kulturi njihove tvrtke, vrte se oko **kreativnosti, suosjećanja, poštovanja i angažmana zajednice**. Predanost tvrtke održavanju kreativnosti unutar strukturiranog tijeka rada dovelo je do razvoja igara poput Warframe što predstavlja uspješnu ravnotežu inovacije i učinkovitog upravljanja projektima.

„Poticemo kreativno okruženje promičući snažnu radnu etiku i vlasništvo nad projektom, bilo da se radi o suradnji između odjela ili vanjskoj podršci lokalnoj zajednici. Ponosni smo što je kultura našeg studija posvećena izgradnji prilika za rast karijere i za nove zaposlenike i za dugogodišnje članove osoblja koji ostaju aktivni i sastavni su dio naših temeljnih projekata.“<sup>38</sup>

**Definirajuća snaga Digital Extremesa-a leži u njihovoj suosjećajnoj kulturi. Vodstvo vjeruje da kultura brige ne samo da povećava angažman i produktivnost, već i potiče osjećaj pripadnosti među zaposlenicima. Zaposlenici se tretiraju s dostojanstvom, a njihova dobrobit je na prvom mjestu. Stvorili su radno okruženje u kojem je svatko motiviran dati sve od sebe.**<sup>39</sup> U DE cijenimo jedinstvenu perspektivu i iskustva koja svaki član tima donosi u organizaciju. Vjerujemo da raznolikost potiče inovacije, kreativnost i suradnju, čineći nas jačima kao tvrtku. Proslavom PRIDE-a, cilj nam je stvoriti okruženje u kojem se svi osjećaju sigurno, poštovano i osnaženo da na posao svaki dan donose svoje autentične sebe!“<sup>40</sup>

Digital Extremes promiče **raznolikost i uključenost kao poslodavac s jednakim mogućnostima**. Oni potiču prijave osoba s invaliditetom i nude smještaj tijekom procesa zapošljavanja.<sup>41</sup>

Digital Extremes također stavlja veliki naglasak na angažman u zajednici i doniranje u dobrotvorne svrhe na svim razinama, od lokalne do međunarodne. Njihova posvećenost uključuje **podudaranje donacija zaposlenika**, čime dodatno potiču filantropske aktivnosti unutar kompanije. **Primarni dobrotvorni fokus Digital Extremesa-a je pomoć lokalnim obiteljima u**

---

<sup>38</sup>Digital Extremes; „About us“, <https://www.digitalextrêmes.com/about> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>39</sup> The Financial Post: „Corporate culture thrives on employee care, love of the games“, <https://financialpost.com/sponsored/news-sponsored/corporate-culture-thrives-on-employee-care-love-of-the-games> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>40</sup> Digital Extremes „Digital Extremes Celebrates Pride“ <https://www.digitalextrêmes.com/news/digital-extremes-celebrates-pride> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>41</sup>Digital Extremes Careers, „Concept Artist“ <https://www.digitalextrêmes.com/careers/position/4288966007> (pristupljeno 30. srpanj 2024)

**potrebi.** Zaposlenici su uključeni u odabir dobrotvornih organizacija te dobivaju plaćeno slobodno vrijeme za volontiranje. "Dajemo sve od sebe da tražimo manje organizacije koje nisu u vijestima i koje uistinu trebaju pomoć. Mnoge od tih organizacija potencijalno ne dobivaju veliku potporu. Ponekad je to nešto tako jednostavno poput autosjedalice za novu bebu ili drugih potrepština koje bi obitelji mogle biti u velikoj potrebi."<sup>42</sup>

**Prošle godine, tvrtka je podržala približno 12 dobrotvornih i društvenih organizacija, čime su pokazali svoju predanost društvenoj odgovornosti i zajednici u kojoj djeluju.**

Podržane organizacije:

- London Ukraine Centre,
- Indspire,
- Princess Margaret Cancer Foundation,
- Movember,
- SickKids Foundation,
- Humana Community Services,
- Trans Lifeline,

Podrška zajednice na lokalnoj razini je točka neizmjernog ponosa za Digital Extremes. Tvrtka daje sve od sebe kako bi potražila dobrotvorne organizacije unutar svoje zajednice uključujući:

- London WISH,
- Anago,
- CMHC,
- Children's Health Foundation,
- The Leukemia & Lymphoma Society of Canada,
- skloništa za tinejdžere,
- ustanove za mentalno zdravlje,
- banke hrane i

---

<sup>42</sup> „Recognized as one of Canada's Top 100 Employers (2024) and Southwestern Ontario's Top Employers (2024), Canadastop100 <https://reviews.canadastop100.com/top-employer-digital-extremes#ct100> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

- pojedinačne obitelji koje pronadū kroz školski odbor.<sup>43</sup>

Putem njihovog godišnjeg Tennocon eventa, DE su prikupili dovoljno sredstava kako bi omogućili veliku donaciju za Unity Project for Relief of Homlessness u jačanju njegovih napora da osigura hitno sklonište i pomoćno stanovanje onima koji se bore da pobjegnu i izbjegnu beskućništvo.<sup>44</sup>

#### 4.4 Inovacije u kulturi DE

**Mentorski program za onboarding odražava predanost studija dijeljenju znanja i razvoju vještina.** Naglašava se **timski rad i potpora kolega koja olakšava suradnju**, koja je ključna za inovacije. Digital Extremes nudi velik asortiman **mogućnosti profesionalnog razvoja i obrazovnih pogodnosti** koje podržavaju rast i učenje. „Još kad smo bili mali, uvijek smo znali da su naša najveća prednost naši ljudi. Oni su temelj za izgradnju sposobnosti koje su nam bile potrebne za stvaranje nečega poput Warframea. Stvarno smo ovo morali učiniti izvrsnim mjestom za rad, pa smo pokrenuli mnoštvo programa, poput obrazovanja i putnih naknada, konferencija, bilo čega za razvoj vještina koje su im potrebne.“<sup>45</sup>

Neki zaposlenici su napomenuli kako je problematično raditi sa zastarjelim game engine-om i starijom dokumentacijom te na nekim mjestima fali formalna struktura učenja, no korištenje vlastitog pokretača igara promiče kontinuirano učenje i interno rješavanje problema, što može dovesti do inovativnih tehničkih rješenja prilagođenih specifičnim potrebama tvrtke.

Digital Extremes pruža **mentorske programe gdje zaposlenici mogu dobiti smjernice i podršku od iskusnijih kolega**. Ovdje spadaju i programi **razvoja vodstva, plaćena praksa i subvencije za profesionalnu akreditaciju**. Također se pruža pristup stotinama sesija s prošlih GDC (Game Developer Conference) eventova. „Studenti će blisko surađivati s našim razvojnim timovima i izravno doprinosti DE projektima, a DE-ovo stažiranje nudi dugoročni potencijal, s

---

<sup>43</sup> „Recognized as one of Canada's Top 100 Employers (2024) and Southwestern Ontario's Top Employers (2024)“, Canadastop100 <https://reviews.canadastop100.com/top-employer-digital-extremes#ct100> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>44</sup> Digital Extremes „Tennocon 2021 Charity Donation“ [LINK](#) (pristupljeno 30. srpanj 2024.)

<sup>45</sup>The Financial Post: “Corporate culture thrives on employee care, love of the games“ <https://financialpost.com/sponsored/news-sponsored/corporate-culture-thrives-on-employee-care-love-of-the-games> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

mnogim Co-op/pripravnicima koji će nam se ponovno pridružiti na puno radno vrijeme kada diplomiraju.“<sup>46</sup>

Digital Extremes također pruža pokrivenost školarine i druge naknade

- Poslodavac pokriva do 100% školarine godišnje.
- Poslodavac godišnje plaća do 2500 USD subvencija za školarinu za tečajeve vezane uz posao.
- Poslodavac pokriva do 100% školarine godišnje za tečajeve koji nisu vezani uz trenutnu poziciju.
- Poslodavac plaća do 2500 USD subvencija za školarinu godišnje za tečajeve koji nisu povezani s trenutnim položajem.<sup>47</sup>

**Digital Extremes naglašava pristup usmjeren na kupca u razvoju svojih igara**, osobito s uspjehom Warframea. To odražava njihovu otvorenost za ponavljanje ideja temeljenih na povratnim informacijama zajednice, što njeguje kulturu prilagodljivosti i osjetljivosti na nove trendove i ideje.

Neki sustavi igranja bili su izvorno uvelike monetizirani, ali s vremenom je Digital Extremes preradio svoj pristup kako bi omogućio igračima da uživaju u cijelom rasponu igre bez osjećaja pritiska da troše novac. Primjerice, Warframe je u početku zahtijevao od igrača da kupe snagu i dodatne bodove što je kasnije ukinuto i u potpunosti promijenjeno.<sup>48</sup> Tržište se preusmjerilo na **mikrotransakcije koje se više temelje na kozmetici i praktičnosti, kao što su kože, dodaci i brža izrada. Digital Extremes je ukinuo jedan sličan sistem u Warframeu radi prevelikog trošenja sa strane igrača.** „Iako je to bila samo kozmetička značajka, ideja o stavljanju nečeg tako nasumičnog iza paygate-a izazvala je bijes mnogih obožavatelja igre. Ipak, Digital Extremes je nastavio s tom idejom - sve dok jedan obožavatelj gotovo odmah nije potrošio više od 100 dolara. Dok bi mnogi studiji ovo smatrali velikom pobjedom, Digital Extremes je donio odluku da

---

<sup>46</sup> Digital Extremes: „Careers“, <https://www.digitalextremes.com/careers> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>47</sup> „Recognized as one of Canada's Top 100 Employers (2024) and Southwestern Ontario's Top Employers (2024)“, Canadastop100 <https://reviews.canadastop100.com/top-employer-digital-extremes#ct100> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>48</sup> Youtube: “The Rise of Warframe (Warframe Doc Part 2)” <https://youtu.be/NA5vT1LooXk?si=KRHBM4E3HIInJP6H4> (pristupljeno 30.srpanj 2024.)

ova vrsta aktivnosti dugoročno nije zdrava za bazu igrača. Kao što je Carter objasnio, nije prošlo dugo prije nego što je 'randomizator krzna za kockanje' u potpunosti uklonjen iz igre.<sup>49</sup>

Digital Extremes održava vrlo **aktivan odnos sa svojim igračima putem tjednih Devstreamova** na platformama kao što su Twitch i YouTube. Ovi streamovi omogućuju programerima da prikažu nadolazeći sadržaj, odgovore na pitanja zajednice u stvarnom vremenu i prikupe povratne informacije izravno od igrača. Ova transparentnost i otvorenost za dijalog održavaju igru u skladu s očekivanjima zajednice i pomažu pri budućim ažuriranjima.<sup>50</sup>

DE je pokrenuo **TennoGen**, program koji igračima omogućuje stvaranje i prodaju prilagođenih skinova, oružja i drugih predmeta u igri. Ova inicijativa poziva članove zajednice da izravno doprinesu sadržaju igre, dodatno integrirajući kreativnost igrača u proces razvoja.<sup>51</sup>

**TennoCon je godišnja in-person i digitalna konvencija** koja se održava u Londonu, Ontario, domu DE-a i rodnom mjestu Warframe-a. **Cjelodnevno slavlje uključuje niz panela, gdje programeri raspravljaju o svom umijeću, darivanja, aktivnosti i prilike za okupljanje zajednice i druženje.** Sve to kulminira godišnjom ceremonijom zatvaranja, **TennoLive**, gdje kreativni voditelji Warframea obično otkrivaju i prikazuju nadolazeća velika ažuriranja za igru.<sup>52</sup>

„**The Second Dream**“ update je jedan od najvažnijih updateova Warframea. Uveo je veliki narativni obrat i značajno proširio priču igre. Quest (potraga/linija zadataka) vođen pričom bio je izravan odgovor na interes igrača za više sadržaja priče. Ovo ažuriranje produbilo je **angažman igrača i često se navodi kao prekretnica u razvoju igre, pokazujući kako DE sluša želju svoje zajednice za sveobuhvatnijim pripovijedanjem.**

U Digital Extremesu **ravnoteža između poslovnog i privatnog života**, snažna podrška mentalnom zdravlju i poštovanje potreba zaposlenika stvaraju atmosferu u kojoj kreativnost može napredovati bez izgaranja. Ovo poticajno okruženje omogućuje zaposlenicima eksperimentiranje i inovacije bez straha od neuspjeha.

---

<sup>49</sup> Gamerant: „Warframe Removed Microtransaction Because of One Player“ <https://gamerant.com/warframe-microtransaction-kubrow/> (pristupljeno 30. srpanj 2024.)

<sup>50</sup> Warframe Forum: „Livestreams“, <https://forums.warframe.com/forum/113-livestreams/> (pristupljeno 30. srpanj 2024.)

<sup>51</sup> Warframe.com: “TennoGen 101”, <https://www.warframe.com/news/tennogen-101> (pristupljeno 30. srpanj 2024.)

<sup>52</sup> Warframe.com: “Tennocon” <https://www.warframe.com/tennocon> (pristupljeno 30. srpanj 2024.)

Mentalno zdravlje i opće blagostanje zaposlenika su ključni u modernom poslovnom okruženju. Oni su sastavni dio stvaranje uspješne organizacije. Ovdje se ne radi samo o ispunjavanju osnovnih potreba već i **na izgradnju radnog mjesta gdje zaposlenici mogu napredovati, što dovodi do zajedničkog rasta i postignuća.** „Zdravlje i blagostanje zaposlenika, uključujući mentalno zdravlje, oduvijek je bilo prioritet broj jedan, kaže Flynn, koji svaki dan provodi dosta vremena razgovarajući s pojedinim zaposlenicima, pružajući podršku i provjeravajući dobrobit zaposlenika. Flynn i njezin tim predvodili su implementaciju platforme za mentalno zdravlje kao dodatnu podršku tijekom karantene. Količina korištenja i povratnih informacija koje smo dobili s našom novom aplikacijom Dialogue bili su fenomenalni. Naše osoblje može izravno pristupiti medicinskim stručnjacima bez potrebe da napuštaju svoje domove ili posjećuju liječničku ordinaciju.“<sup>53</sup>

**Sam ured osmišljen je tako da potiče društveni angažman i kreativnost.** Od stolova za stolni tenis do ležernih salona, Digital Extremes osigurava da uvijek postoji prilika da se zaposlenici opuste i opuste tijekom dana. Ne radi se samo o produktivnosti – radi se o održavanju zdrave ravnoteže između posla i osobnog blagostanja. Čak i uz mogućnost rada na daljinu, ured ostaje dinamičan prostor koji nudi vrstu fleksibilnosti i angažmana koji povećavaju kreativnost i moral.

**Za zabavu i rekreaciju pružaju interna kina koja omogućavaju zaposlenicima gledanje filmova, serija te različitih drugih sadržaja u opuštenom i kreativnom okruženju.** Zaposlenici se također mogu poslužiti stolom za biljar, stolnim tenišom, arkadnim strojem, bibliotekom videoigara i drugim mogućnostima za rekreaciju poput televizije i muzike koji su uvijek dostupni zaposlenicima tijekom radnog vremena.<sup>54</sup>

**Na lokaciji se nalazi i kafeterija za samoposluživanje sa širokim rasponom opcija, uključujući zdrave jelovnike i obroke za posebne dijete.** Profesionalni kuhinjski i kulinarski tim osigurava besplatne dnevne obroke. „Miriše božanstveno, a još bolje, u Digital Extremes postoji nešto poput besplatnog ručka. Besplatni obroci koje pripremaju tri kuhara s punim radnim

---

<sup>53</sup> The Financial Post: „Corporate culture thrives on employee care, love of the games“  
<https://financialpost.com/sponsored/news-sponsored/corporate-culture-thrives-on-employee-care-love-of-the-games>  
(pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>54</sup> „Recognized as one of Canada's Top 100 Employers (2024) and Southwestern Ontario's Top Employers (2024), Canadastop100 <https://reviews.canadastop100.com/top-employer-digital-extremes#ct100> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

vremenom samo su jedan od razloga zašto je rastuća tvrtka s 200 zaposlenika četiri godine zaredom na listi 100 najboljih poslodavaca.<sup>55</sup> Postoje i tri stanice za snackove, opskrbljene svježe pečenim proizvodima, voćem, jogurtom, a petkom i svježim kokicama.

**Zaposlenicima se pružaju privatni tuševi i parna kupelj te masažne stolice, sofe i kamin.** Udobni prostori za sjedenje te prostori za osvježanje i opuštanje promiču zdravu ravnotežu između privatnog života i posla.

**Sadržaj za fitness i zdravlje uključuje eliptične trenažere, trake za trčanje, sprave za veslanje, utege i držače za stepenice.** Za one koji su malo više zainteresirani za sport tu su i staza za trčanje i teren za squash. Zaposlenici također mogu sudjelovati u satovima pod vodstvom instruktora kao što su hot yoga, BodyPump i Peak.<sup>56</sup>

Čak i uz mogućnost rada na daljinu, ured ostaje **dinamičan prostor koji nudi vrstu fleksibilnosti i angažmana koji povećavaju kreativnost i moral.**

#### 4.5 Određivanje vrste kulture Digital Extremes

Kao tvrtka za razvoj igara, uobičajeno je postojanje **subkultura**, osobito među različitim odjelima (npr. programeri, umjetnici, upravitelji zajednice). Svaka od ovih grupa može imati vlastitu subkulturu, oblikovanu specifičnim poslom koji rade, ali **dominantna** kultura u cijeloj tvrtki naglašava usmjerenost na igrača, suradnju i prilagodljivost. Kultura u Digital Extremes se čini **jasnom** u smislu fokusa na transparentnost, suradnju zajednice i razvoj usmjeren na igrača. Njihova komunikacija s igračima je otvorena i transparentna, što onda odražava sličnu unutarnju jasnoću. Također demonstriraju visoko **prilagodljivu** kulturu, posebno uzimajući u obzir razvoj Warframea te prilagodljivost što se tiče njihovih zaposlenika. Poznati su i po svojoj **participativnoj** kulturi, interno i eksterno. Tvrtka aktivno uključuje svoju zajednicu igrača u

---

<sup>55</sup> The Globe and Mail: „At Digital Extremes, free lunch connects workers“ <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/top-employers/at-digital-extremes-free-lunch-connects-workers/article4598583/> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

<sup>56</sup> „Recognized as one of Canada's Top 100 Employers (2024) and Southwestern Ontario's Top Employers (2024), Canadastop100 <https://reviews.canadastop100.com/top-employer-digital-extremes#ct100> (pristupljeno 30.srpanj 2024)

procesu donošenja odluka putem povratnih informacija, a interno se razvoj igre odražava s timovima koji blisko surađuju kako bi zadovoljili potrebe igrača.

Pomoću CVF-a možemo zaključiti da Digital Extremes ima kombinaciju **klan kulture, tržišne kulture i adhokracije**. Klanska kultura ogleda se u njihovom naglasku na angažman zajednice i suradnju, kako interno tako i s bazom igrača. Adhokracija blista u svom inovativnom pristupu razvoju igrica, kreativnosti i prilagodljivosti. Konačno, iako tržišna kultura nije primarni fokus, Digital Extremes još uvijek održava razinu konkurentnosti održavajući igrače zadovoljnima i održavajući snažnu tržišnu poziciju unutar industrije igara.

Digital Extremes prilično odgovara kultura „**kruha i igara**“ iz Deal i Kennedy-eve tipologije te Edwards i Kleinerova **brizna kultura**. Tvrтка posluje u brzom okruženju vođenom povratnim informacijama u kojem su zadovoljstvo igrača i kvaliteta igre ključni, a tvrтка napreduje zahvaljujući timskom radu, inovacijama i visoko angažiranoj zajednici igrača. Digital Extremes se također usklađuje s elementima kulture „**kladi se na svoju kompaniju**“ zbog dugoročnog ulaganja i velikih uloga uključenih u razvoj i evoluciju Warframea, iako je to možda bilo izraženije u ranijim fazama životnog ciklusa igre.

Iz Handy-eve tipologije možemo odrediti da Digital Extremes-u odgovaraju **kultura zadataka i pojedinca**. Kao tvrтка za razvoj igara, temeljne aktivnosti vrte se oko rada na projektima. Timovi su im multifunkcionalni, sastavljeni od programera, dizajnera i community menadžera koji zajedno rješavaju složene izazove i pružaju kreativna rješenja za igru. Iz Scholzove tipologije DE se uklapaju u **kreativnu i istraživačku kulturu**. Eksperimentiranje, prilagodba i preuzimanje rizika u razvoju igre su im najveće karakteristike.

**Na temelju navedenih karakteristika, Digital Extremes sadrži mnoge aspekte inovacijske kulture. Iz kulturne perspektive, oni stvaraju okruženje koje potiče kreativnost i otvorenu komunikaciju. Iako nemaju konkretnu viziju i misiju ili izjave o viziji i misiji, svejedno potiču organizaciju kroz vrijednosti. Imaju inovativno vodstvo i učinkovit timski rad, aktivno promiču dijeljenje znanja i obučavaju zaposlenike, ne samo na tehnološkoj, ali i na kulturološkoj razini. Vanjski fokus im je na promjeni i razvoju te vanjskim partnerstvima.**



## 5. Zaključak

Organizacijska kultura u industriji igara ima jedinstvene karakteristike oblikovane brzom, visoko konkurentnom i kreativnom prirodom sektora. Industrija igara napreduje zahvaljujući inovacijama i kreativnosti. Razvoj igre je vrlo suradnički, uključujući višefunkcionalne timove umjetnika, dizajnera, programera, pisaca i još mnogo toga. Mnoge tvrtke njeguju okruženje koje potiče zaposlenike da pomiču granice, eksperimentiraju s novim idejama i budu dio kreativnog procesa. Industrija privlači ljude koji su duboko zaljubljeni u igranje. To stvara entuzijastičnu, motiviranu radnu snagu u kojoj članovi tima dijele ljubav prema proizvodima koje stvaraju.

Međutim, to također ima svoje nedostatke, uključujući probleme s ravnotežom između posla i privatnog života, kulturu krize i nesigurnost posla. Usklađivanje strasti s održivošću izazov je i za zaposlenike i za poslodavce u sektoru. Jedan od najznačajnijih negativnih aspekata industrije igara je "crunch" kultura. To se odnosi na razdoblja intenzivnog prekovremenog rada, koja često vode do velikih rokova ili pokretanja igre. Industrija igara vrlo je konkurentna, ne samo u smislu tvrtki, već i među zaposlenicima. Pritisak za stvaranjem hit igara i stalnim inovacijama može biti intenzivan, što dovodi do stresnog radnog okruženja. Pritisak za poštivanjem kratkih rokova ili stvaranjem komercijalno uspješnog proizvoda često nadjačava zabrinutost za dobrobit zaposlenika.

U modernoj industriji igara, gdje se tehnološki napredak i očekivanja igrača razvijaju velikom brzinom, inovacija nije samo konkurentna prednost - ona je nužnost. Digital Extremes ističe se kao vrhunski primjer kako organizacijska kultura može potaknuti inovacije u ovom zahtjevnom okruženju. Poznat po svom razvoju vođenom zajednicom i prilagodljivom pristupu, Digital Extremes je njegovao radno okruženje koje potiče kreativnost, eksperimentiranje i dizajn usmjeren na igrača. Kako industrija igara sve više prihvaća live-service model, funkcionalnost na više platformi i impresivne narative, predanost studija razvoju svoje igre i interne kulture odražava njegovu sposobnost da ostane na čelu ovih trendova. Usklađujući preuzimanje rizika s dubokom vezom sa svojom bazom igrača, Digital Extremes pokazuje kako kultura inovacije može potaknuti dugoročni uspjeh u brzom svijetu igara.

## Literatura

- Galetić L., „Organizacija velikih poduzeća“, Zagreb, Sinergija, 2011.
- Shein E. „Organizacijska kultura i vodstvo“, John Wiley & Sons, 2010.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F., Vokić N.P. "Temelji menadžmenta", Zagreb, Školska knjiga, 2008.
- Sikavica P., „Organizacija“, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2011.
- Žugaj M., B. Bojanić-Glavica, R.Brčić, J. Šehanović, „Organizacijska kultura“, TIVA Tiskara Varaždin Varaždin, 2004.

### Poglavlja u e-knjigama:

- Bicer, C. „ORGANIZATIONAL CULTURE“, U: Yayinevi E., „ACADEMIC COMMENTS AND ANALYZES ON DEVELOPMENTS IN FINANCE AND ECONOMICS“, Ekin Publishing House, 2022, str. 205-214, Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/364339291\\_ORGANIZATIONAL\\_CULTURE](https://www.researchgate.net/publication/364339291_ORGANIZATIONAL_CULTURE) (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Bogale, A.T., Debela, K.L., “Organizational culture: a systematic review“, U: „Cogent Business & Management“, Taylor&Francis, 2024., dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2340129#abstract> (pristupljeno 20.srpanj 2024)
- Gittins, R. K., „Guide for game companies: How to create and sustain a positive work culture“, International Game Developers Association, 2021.; Dostupno na: [https://igda-website.s3.us-east-2.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/05/27113439/Guide-for-Game-Companies\\_-How-to-Create-and-Sustain-a-Positive-Work-Culture.pdf](https://igda-website.s3.us-east-2.amazonaws.com/wp-content/uploads/2021/05/27113439/Guide-for-Game-Companies_-How-to-Create-and-Sustain-a-Positive-Work-Culture.pdf) (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Zemanova B., Striteska M.K., Zapletal D., „A Framework for Innovative Culture Identification“, Journal of Competitiveness, 2022.; Dostupno na: <https://www.cjournal.cz/files/461.pdf> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)

## Internetski izvori:

- „About us“, Digital Extremes <https://www.digitalextremes.com/about> (pristupljeno 30. srpanj 2024.)
- „A Modern Leader’s Complete Guide to Company Culture“, O.C.Tanner, 2024., <https://www.octanner.com/articles/company-culture-guide#how-do-you-measure-company-culture>(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Blizzard.com „Welcome to Life at Blizzard“, <https://careers.blizzard.com/global/en/lifeatblizzard> (pristupljeno 20. srpanj 2024)
- Bremer, M., „Deal and Kennedy Culture Model“, OCAI online, 2018. <https://www.ocai-online.com/blog/deal-and-kennedy-culture-model> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- „Careers“, Digital Extremes <https://www.digitalextremes.com/careers>(pristupljeno 30. srpanj 2024.)
- Carpenter, N., „Wayfinder, Warframe publisher Digital Extremes cuts workers, divests from Wayfinder“, Polygon, 2023. <https://www.polygon.com/23954222/warframe-publisher-digital-extremes-layoffs>(pristupljeno 30.srpanj 2024.)
- Chalmers, R.; G.D. Brannan., “Organizational Culture”, National Library of Medicine, 2023., <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- „Characteristics of Organizational Culture“, LibreTexts Business, [https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Organizational\\_Behavior/15%3A\\_Organizational\\_Culture/15.3%3A\\_Characteristics\\_of\\_Organizational\\_Culture](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Management/Organizational_Behavior/15%3A_Organizational_Culture/15.3%3A_Characteristics_of_Organizational_Culture)(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Chubarova, E. „Benefits of Remote Work for a Game Development Industry” ResearchGate, 2023., [https://www.researchgate.net/publication/370978544\\_Benefits\\_of\\_Remote\\_Work\\_for\\_a\\_Game\\_Development\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/370978544_Benefits_of_Remote_Work_for_a_Game_Development_Industry) (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- „Company Culture: Definition and Identifiers“, Glassdoor, 2021. (pristupljeno 20.srpanj 2024.) <https://www.glassdoor.com/blog/guide/company-culture/>
- Devau, D. J. „Corporate culture thrives on employee care, love of the games“, The Financial Post, 2021. <https://financialpost.com/sponsored/news-sponsored/corporate-culture-thrives-on-employee-care-love-of-the-games>(pristupljeno 30.srpanj 2024.)

- „Digital Extremes Celebrates Pride“, Digital Extremes  
<https://www.digitalextremes.com/news/digital-extremes-celebrates-pride> (pristupljeno 30.srpanj 2024.)
- Dr. Price, D., „Innovation and organizational culture: How to foster innovative thinking and promote innovation in an organization“, CQNet, 2023.,  
<https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-culture-and-freedom-fail-innovative-thinking-promote-innovation/1291>(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Groysberg B., Lee J., Price J., J. Yo-Jud Cheng , „How to Shape Your Culture“, Harvard Business Review, 2018., <https://hbr.org/2018/01/how-to-shape-your-culture?ab=seriesnav-spotlight>(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Heinz, K., „The 4 Types of Organizational Culture and Their Benefits“, BuiltIn, 2024.,  
<https://builtin.com/company-culture/types-of-organizational-culture>(pristupljeno 20.srpanj.2024.)
- Ignatova, I., „State of Game Development Industry 2023: Mental Health and Workplace Culture“, 80Level, 2023. <https://80.lv/articles/state-of-game-development-industry-2023-mental-health-and-workplace-culture/>(pristupljeno 20.07.2024.)
- Indeed Editorial Team, „12 Key Characteristics of a Culture of Innovation (With Tips)“, Indeed, 2024., <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/characteristics-of-culture-of-innovation>) (pristupljeno 20.07.2024.)
- „Is the work culture in game development companies very hectic and the work load is high for the employees working there?“, Quora, 2021., (pristupljeno 30.srpanj 2024.)  
<https://www.quora.com/Is-the-work-culture-in-game-development-companies-very-hectic-and-thr-work-load-is-high-for-the-employees-working-there>
- Jacques, J., „Warframe Removed Microtransaction Because of One Player“, GameRant, 2018., <https://gamerant.com/warframe-microtransaction-kubrow/> (pristupljeno 30.srpanj 2024.)
- „Leadership Update From Digital Extremes“,  
<https://www.digitalextremes.com/news/leadership-update-from-digital-extremes>(pristupljeno 30. srpanj 2024.)
- Mediacorp Canada Inc. staff editors, „Recognized as one of Canada's Top 100 Employers (2024) and Southwestern Ontario's Top Employers (2024)“, Canadastop100,

2024. <https://reviews.canadastop100.com/top-employer-digital-extremes>(pristupljeno 30.srpanj 2024.)
- “Mojang Studios Careers” Minecraft.net, <https://www.minecraft.net/en-us/mojang-careers> (pristupljeno 20. Srpanj 2024.)
  - Nieminen, J. „Innovation Culture – The Ultimate Guide“, Viima, 2023., <https://www.viima.com/blog/innovation-culture> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)
  - Noclip, „The Story of Digital Extremes (Warframe Doc Part 1)“ Youtube, 2018. <https://youtu.be/UOE6528pwFc?si=HoNUKFzKxEHQPx7d> (pristupljeno 30.srpanj 2024)
  - Noclip, „The Rise of Warframe (Warframe Doc Part 2)“ Youtube, 2018. <https://youtu.be/NA5vT1LooXk?si=vZ1WKUQc-JynjKb5> (pristupljeno 30.srpanj 2024)
  - „Organizational Culture“, ScienceDirect, 2020., <https://www.sciencedirect.com/topics/earth-and-planetary-sciences/organizational-culture> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
  - Rees, L., „Digital Extremes CEO James Schmalz steps down from his position“, Pocketgamer.biz, 2023., <https://www.pocketgamer.biz/digital-extremes-ceo-james-schmalz-steps-down-from-his-position/>(pristupljeno 30.srpanj 2024.)
  - Schein, E.H. „Coming to a New Awareness of Organizational Culture“, MIT Sloan Management Review, 1984. <https://sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
  - Schreier, J.: „Inside Rockstar Games' Culture Of Crunch“ Kotaku, 2018. <https://kotaku.com/inside-rockstar-games-culture-of-crunch-1829936466> (pristupljeno 20. srpanj 2024.)
  - Shayah, H., „Organizational culture and innovation: A literature review“, ResearchGate, 2019., [https://www.researchgate.net/publication/335486546\\_Organizational\\_culture\\_and\\_innovation\\_A\\_literature\\_review](https://www.researchgate.net/publication/335486546_Organizational_culture_and_innovation_A_literature_review)(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
  - Stuart, K., „In a toxic online world, Warframe is a refuge for my son – and millions of others“, The Guardian, 2024. <https://www.theguardian.com/games/2024/feb/28/in-a-toxic-online-world-warframe-is-a-refuge-for-my-son-and-millions-of-others>(pristupljeno 30.srpanj 2024.)

- „Tennocon 2021 Charity Donation“, Digital Extremes, <https://www.digitalextremes.com/news/tennocon-2021-charity-donation>(pristupljeno 30. srpanj 2024.)
- „Unreal Engine“, EpicGames, <https://www.unrealengine.com/en-US> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Vermond, K., „At Digital Extremes, free lunch connects workers“, The Globe and Mail, 2021., <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/top-employers/at-digital-extremes-free-lunch-connects-workers/article4598583/>(pristupljeno 30.srpanj 2024.)
- Von Moltke, N., „15 Characteristics of (a Healthy) Organizational Culture“, AIHR, <https://www.aihr.com/blog/characteristics-of-organizational-culture/> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- „We are Digital Extremes, Developers of WARFRAME! AMA“, Reddit, 2023. (pristupljeno 30. srpanj 2024.)  
[https://www.reddit.com/r/Warframe/comments/12t842f/we\\_are\\_digital\\_extremes\\_developers\\_of\\_warframe\\_ama/](https://www.reddit.com/r/Warframe/comments/12t842f/we_are_digital_extremes_developers_of_warframe_ama/)
- „What is TennoCon“, Digital Extremes <https://www.warframe.com/news/what-is-tennocon#:~:text=TennoCon%20is%20a%20yearly%20in,and%20the%20birthplace%20of%20Warframe.> (pristupljeno 30.srpanj 2024.)
- Wigert B., „The Top 6 Things Employees Want in Their Next Job“, Gallup, 2022, <https://www.gallup.com/workplace/389807/top-things-employees-next-job.aspx> (pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Wong J.D, B., „What Is Company Culture? Definition & Development Strategies“, Forbes, 2024. <https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/>(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- Wong, K., „Organizational Culture: Definition, Importance, and Development“, Achievers, 2023. <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>(pristupljeno 20.srpanj 2024.)
- „Working at Digital Extremes“, Glassdoor, 2024., [https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Digital-Extremes-EI\\_IE238612.11,27.htm](https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Digital-Extremes-EI_IE238612.11,27.htm) (pristupljeno 30 srpanj 2024.)

- „You’re tasked with building a company culture in the gaming industry. How can you ensure it’s a success?“, LinkedIn, 2024., <https://www.linkedin.com/advice/1/youre-tasked-building-company-culture-gaming-industry-ozkte>(pristupljeno 20.srpanj 2024.)

## POPIS SLIKA

<i>Slika 1: Karakteristike dobre organizacijske kulture</i> .....	9
<i>Slika 2: Vrste kulture prema CVF-u</i> .....	15
<i>Slika 3: Digital Extremes Logo</i> .....	33
<i>Slika 4: Istaknute vrijednosti i prakse Digital Extremes</i> .....	34

## POPIS TABLICA

<i>Tablica 1: Prikaz funkcija organizacijske kulture</i> .....	6
<i>Tablica 2: Karakteristike i elementi inovativne kulture prema Zemanova B., Striteska M.K., Zapletal D.</i> .....	18
<i>Tablica 3: Tipovi prema Dealu i Kennedyju</i> .....	18
<i>Tablica 4: Edwards i Kleinerova tipologija</i> .....	20
<i>Tablica 5: Tipologija kulture prema evolucijski induciranoj dimenziji</i> .....	21
<i>Tablica 6: Mjere unaprijeđenja mentalnog zdravlja zaposlenika</i> .....	28
<i>Tablica 7: Mjere poboljšanja raznolikosti, jednakosti i uključenosti</i> .....	29

## SAŽETAK

Organizacijska kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja, ponašanja i prakse koje oblikuju društveno i psihološko okruženje organizacije. To je kolektivni način na koji zaposlenici komuniciraju, donose odluke i pristupaju svom poslu. Organizacijska kultura utječe na sve, od načina na koji timovi surađuju i komuniciraju, do toga kako se problemi rješavaju, kako se provodi vodstvo i kako se mjeri uspjeh. Organizacijska kultura često se razvija tijekom vremena, oblikovana vodstvom, poviješću i vanjskim utjecajima, ali ostaje temeljni dio načina na koji organizacija funkcionira i postiže svoje ciljeve.

U industriji igara, organizacijska je kultura skup vrijednosti, praksi i normi koje oblikuju rad studija za razvoj igara. Pozitivna kultura u ovoj industriji potiče otvorenu komunikaciju, timski rad i strast za pružanjem kvalitetnih iskustava igranja. Uz kratke rokove i velika očekivanja od igrača, zdrava kultura također podržava fleksibilnost i otpornost, omogućujući timovima da se prilagode brzim promjenama i ostanu motivirani tijekom zahtjevnih proizvodnih ciklusa.

Digital Extremes nadmašuje industrijske standarde svojom organizacijskom kulturom dajući prioritet transparentnosti, uključenosti zajednice i zdravoj ravnoteži između poslovnog i privatnog života. Za razliku od mnogih studija za igre koji se oslanjaju na intenzivna "krizna" razdoblja, DE potiče održivu produktivnost i kreativnost. Otvorena komunikacija s igračima i interna suradnja studiju omogućuju neprestane inovacije uz održavanje poticajnog i uključivog okruženja za svoje zaposlenike, postavljajući viši standard u industriji igara.



## SUMMARY

Organizational culture refers to the shared values, beliefs, behaviors and practices that shape the social and psychological environment of the organization. It is the collective way in which employees communicate, make decisions and approach their work. Organizational culture affects everything from how teams collaborate and communicate, to how problems are solved, how leadership is exercised, and how success is measured. Organizational culture often evolves over time, shaped by leadership, history and external influences, but remains a fundamental part of how the organization functions and achieves its goals.

In the game industry, organizational culture is the set of values, practices, and norms that shape the work of a game development studio. The positive culture in this industry encourages open communication, teamwork and a passion for providing quality gaming experiences. Along with tight deadlines and high player expectations, a healthy culture also supports flexibility and resilience, enabling teams to adapt to rapid changes and stay motivated during demanding production cycles.

Digital Extremes exceeds industry standards with its organizational culture that prioritizes transparency, community involvement and a healthy work-life balance. Unlike many game studios that rely on intense "crunch" periods, DE encourages constant productivity and creativity. Open communication with players and internal collaboration enable the studio to continuously innovate while maintaining a stimulating and inclusive environment for its employees, setting a higher standard in the gaming industry.