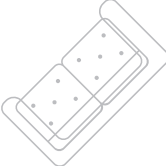





ТАТЬЯНА  
НОВИКОВА



# ОФИС РАБОТАЕТ НА ВАС



КАК ПРЕВРАТИТЬ  
РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО  
В ИСТОЧНИК ПРИБЫЛИ  
И ВДОХНОВЕНИЯ



**БОМБОРА**  
ИЗДАТЕЛЬСТВО  
Москва

УДК 331.103.224  
ББК 65.24  
Н73

**Новикова, Татьяна Евгеньевна.**

Н73

Офис работает на вас : как превратить рабочее пространство в источник прибыли и вдохновения / Татьяна Новикова. — Москва : Эксмо, 2026. — 240 с. — (Подарочные издания. БИЗНЕС).

ISBN 978-5-04-230278-7

Сотрудники, которые работают из офиса, на 33% больше вовлечены в работу, на 10% более производительны, на 20% меньше хотят уйти из компании.

Вот уже более 10 лет Татьяна Новикова, консультант по организации рабочей среды, помогает компаниям превращать офисы в места силы. Для этого необязательно строить новое здание под свои нужды. Можно с минимальными усилиями и вложениями вдохнуть новую жизнь в уже имеющееся пространство. Как это сделать — узнаете из книги. Автор рассказывает:

— почему в дизайне рабочего пространства важно учитывать, кто у вас работает: совы или жаворонки, интроверты или экстраверты;

— зачем нужны реальные границы рабочего места и как на эффективность влияют опенспейсы;

— каковы пять обязательных зон в офисе и т. д.

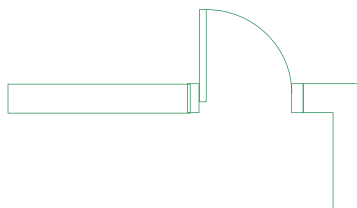
Вас ждут рекомендации, готовые решения и инструменты, которые помогут сделать сотрудников счастливее и увеличить свою прибыль.

**УДК 331.103.224  
ББК 65.24**

© Т. Новикова, текст, 2026  
© И. Якунин, художественное оформление, 2026  
© Д.Е. Ходжамирян, иллюстрации, 2025  
© В. Ушаков, обложка, 2026  
© ООО «Офис Солюшнс», М.А. Лоскутов, А.С. Санин,  
А.В. Михайлик, Д.Д. Цыренчиков, фото, 2025  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

ISBN 978-5-04-230278-7

# ОГЛАВЛЕНИЕ



Введение ДЕЛО В ОФИСЕ	8
Часть 1 ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА	17
Глава 1 ВДОХНОВЛЯЮЩИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ	19
Глава 2 УСТАНОВЛИВАЕМ ГРАНИЦЫ. ВСЕ ПРО ЭЛЕМЕНТЫ ЗОНИРОВАНИЯ	31
Глава 3 ГРАНИЦЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ	45
Глава 4 ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ЗОНИРОВАНИЕ	57
Глава 5 РАБОТА ВНЕ ОФИСА	85
Часть 2 НАСТРОЙКИ КОМФОРТНОГО ОФИСА	95
Глава 1 ФИЗИЧЕСКИЙ КОМФОРТ	99

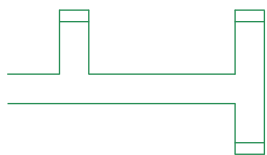
Глава 2 МЕНТАЛЬНЫЙ КОМФОРТ	113
Глава 3 ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КОМФОРТ	130
Часть 3 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ВО ВДОХНОВЛЯЮЩЕМ ОФИСЕ	145
Глава 1 УРОВНИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ	149
Глава 2 ВОСЕМЬ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА: как поведение, лидерство и офис складываются в единую систему	162
Глава 3 ТИПЫ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР, ИЛИ «КУЛЬТУРНЫЙ ХАРАКТЕР»	171
Глава 4 КУЛЬТУРА ИННОВАЦИЙ	178
Часть 4 ЭФФЕКТИВНАЯ СРЕДА ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ	201
ОБУЧЕНИЕ — КЛЮЧЕВОЙ ПРОЦЕСС В УСЛОВИЯХ НЕПРЕДСКАЗУЕМОСТИ	202
Заключение	226
Благодарности	236



# ВВЕДЕНИЕ ДЕЛО В ОФИСЕ

## ДЕЛО В ОФИСЕ

**В** среднем человек проводит на работе более 90 000 часов. 76% людей всё это время испытывают стресс, терпят неудобства, выгорают<sup>1</sup>. И причина тому — рабочая среда, в которой проходит треть всей жизни.



Но рабочее место может быть как источником стресса, так и инструментом, с помощью которого можно влиять на эмоциональное состояние команды и ее эффективность.

Руководители часто говорят, что люди — основная ценность компании. И это не просто красивая фраза. Каждый сотрудник ежедневно принимает решения, напрямую влияющие на прибыль бизнеса не меньше, чем маркетинг, ценовая политика или качество продукта. И если этот сотрудник чувствует себя хорошо, то его решения разумны, идеи креативны, а работа продуктивна. Но если он постоянно испытывает стресс и дискомфорт, то мотивация падает, раздражение растет, а концентрация снижается. Это влияет не только на собственную эффективность, но и на атмосферу в команде, снижает общую продуктивность и обесценивает усилия вовлеченных коллег. В итоге под угрозой может оказаться успех даже самой продуманной стратегии.

<sup>1</sup> <https://www.gallup.com/workplace/288539/employee-burnout-biggest-myth.aspx>.

В бизнесе эмоциональный, ментальный и физический комфорт сотрудников часто игнорируется. Рассчитать влияние тесного пространства, недоступность переговорной или другой функциональной зоны на продуктивность достаточно сложно. Куда проще нарастить доход с квадратного метра, сократив площадь офиса и запихнув в него бесконечное количество сотрудников. А еще лучше перевести всех на удаленку и не платить за аренду вообще.

Анализ эффективности квалифицированных сотрудников показал, что при переходе на удаленную работу их производительность труда снижается примерно на 20%. При этом общее число отработанных часов увеличивается где-то на 30%, а 18% из них — время, проведенное за выполнением задач после окончания рабочего дня<sup>2</sup>. Всё это неблагоприятно сказывается и на состоянии сотрудников, и на показателях бизнеса.

### **Поэтому для устойчивого роста руководителям важно решить две большие задачи:**

- Привлечь сотрудников обратно в офисы, чтобы повысить вовлеченность и лояльность.
- Сделать присутствие в офисе максимально комфортным и результативным, чтобы повысить продуктивность.

Решить обе задачи можно, создав вдохновляющий офис. И сейчас я расскажу вам, как это сделать.

Последние 10 лет я помогаю бизнесу создавать офисы, в которых сотрудники с удовольствием работают в течение всего дня. Восемь из 10 лет я представляла в России компанию Steelcase — мирового лидера в области

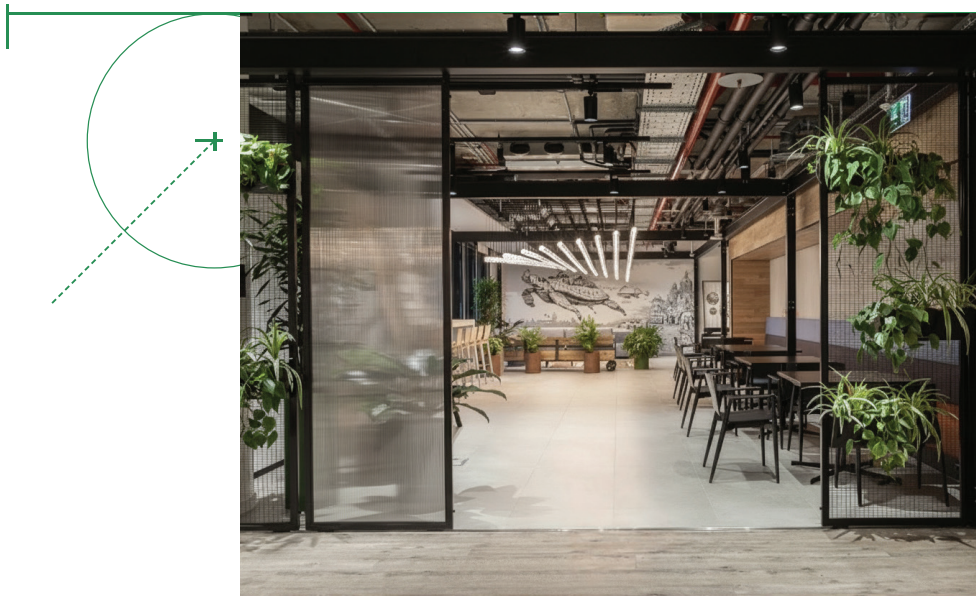
---

<sup>2</sup> Источник: Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals Michael Gibbs† Friederike Mengel‡ Christoph Siemroth§ July 13, 2021, [https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI\\_WP\\_2021-56.pdf](https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf)

организации рабочего пространства. Вместе с лучшими дизайнерами и архитекторами консультировала крупнейшие российские и международные компании, такие как Huawei, Novartis, Johnson & Johnson, Boeing, Citibank, «Росатом», Сколковский институт науки и технологий, «Авито» и многие другие. Наши проекты находятся в списках победителей ежегодной российской профессиональной премии в области дизайна корпоративных интерьеров Best Office Awards. Корпоративный университет НЛМК — победитель в номинации «Региональный проект», «Авито» — победитель в номинации «Комфорт и Эргономика», AvitoTech — победитель в номинации «Гибкий офис» и Huawei Open Lab Moscow — в номинации «Технологии и Инновации». Сейчас я партнер компании Design Strategy. Провожу консультации и исследования для корпоративных заказчиков, помогаю превратить офис в инструмент, который работает на бизнес.

В этой книге на примерах из своего опыта я расскажу, как решить проблемы вовлеченности и продуктивности сотрудников с помощью дизайна и правильной организации рабочей среды. Вы узнаете, что мотивирует людей приходить в офис и как на это влияют рабочие места. А также как сделать присутствие в офисе максимально результативным, если у вас гибридный формат работы. Помимо этого, разберетесь, нужно ли вам сокращать количество рабочих мест и как при этом сделать условия в офисе еще более комфортными.

Мой клиент «Авито» — яркий пример вдохновляющего офиса. Компания пришла ко мне с задачей сделать свое пространство более гибким и адаптивным, чтобы оно одновременно притягивало молодых и талантливых соискателей и повышало результативность работы команд. Конкуренция за кадры в IT очень высокая, и чтобы привлечь лучших специалистов, нужно постараться.



Права на изображение: ООО «Офис Солюшнс», офис «Авито»

Сейчас офис «Авито» в Москве — один из самых интересных и продуманных. Индивидуальные места легко настраиваются под личные предпочтения сотрудников. Эргономичные рабочие места обеспечивают физический комфорт. Также в офисе много разнообразных пространств для командной работы. Это позволяет выбирать наиболее подходящие места, чтобы создавать и обсуждать прорывные решения. Все зоны адаптированы под agile-процессы, что способствует быстрому взаимодействию между командами. Креативные идеи не теряются благодаря множеству досок и маркерных поверхностей. Зоны для отдыха и игр, вкусная еда располагают к тому, чтобы более продуктивно работать в комфортном пространстве. Для тех, кому важен активный и здоровый образ жизни, есть беговые дорожки, столы для пинг-понга, кулеры, кабинет массажа и чистая вода вместо кофе. Много живых растений на территории делают воздух чище и помогают снять стресс.

«Авито» заботится о своих сотрудниках на каждом квадратном метре пространства. И эта забота по цепочке передается клиентам, что приводит к росту их лояльности, а в результате и к развитию бизнеса в целом.

Если знать, как элементы дизайна и планировка влияют на операционные показатели, любые изменения в офисном пространстве становятся настоящим вкладом в бизнес. Вот несколько примеров:

- Из-за шума в офисе сотрудники не могут сосредоточиться и тратят больше времени на выполнение задач. Около 23 минут требуется, чтобы восстановить фокус внимания<sup>3</sup>. Зная это, вы можете повлиять на эффективность работников через грамотное зонирование офиса и акустические решения.
- Цвет стен и дизайн пространства влияют на креативность команды. Серость и однообразность замедляют генерацию идей и концепций, но способствуют концентрации внимания. А вот просторное помещение, естественный свет, хорошо подобранные цветовые решения и красивый вид из окна вдохновляют людей и открывают простор для творчества.
- Светильники в офисе могут поднять продуктивность. Правильно подобранная температура освещения провоцирует выброс дофамина, что на гормональном уровне влияет на счастье и концентрацию. По статистике, счастливые сотрудники работают эффективнее на 13%<sup>4</sup>.
- Активизировать творческие способности и улучшить взаимодействие в команде поможет чувство психо-

---

<sup>3</sup> No Task Left Behind. Examining the Nature of Fragmented Work, Gloria Mark, Victor M. Gonzalez, Justin Harris, Donald Bren School of Information and Computer Science University of California, Irvine {gmark,vmgyg,jharris2}@ics.uci.edu.

<sup>4</sup> Исследование, проведенное Oxford University's Saïd Business School: <https://www.ox.ac.uk/news/2019-10-24-happy-workers-are-13-more-productive>.

логической безопасности. Для этого нужны теплые неформальные отношения, поддержка коллег, комфортные границы и личное пространство. Легкие мобильные перегородки позволят самостоятельно настраивать границы, обустраивать территорию для себя или коллег.

- Уровень доверия в команде и желание сотрудничать друг с другом повысится, если люди в офисе будут чувствовать себя физически безопасно. После пандемии выросла потребность в перегородках и защитных экранах. И не потому, что они хорошо защищают от вирусов и бактерий. С этим гораздо эффективнее справляются облучатели, рециркуляторы, влажная уборка и строгие корпоративные правила. В открытом помещении, когда кто-то чихает или кашляет, растёт беспокойство и желание убежать подальше или оградиться от болезней. Это отвлекает от работы, сбивает с мысли и вызывает потребность дистанцироваться. А перегородки создают физический и психологический барьер.

Эти и многие другие тонкости могут повлиять на прибыль и другие операционные показатели вашего бизнеса. В книге я расскажу, как максимально эффективно настроить ваше пространство, и поделюсь инструментами для решения с его помощью важных стратегических задач.

Мы разберемся, как:

- улучшить рабочие места, сделать их более комфортными;
- оптимизировать общую площадь;
- сделать рабочее время сотрудников более продуктивным;

- разнообразить офисный ландшафт с помощью различных функциональных зон;
- повысить скорость рабочих процессов, создав закрытые фокусные помещения, где можно сосредоточиться или провести онлайн-встречу, не отвлекаясь и не мешая окружающим;
- адаптировать пространство, если вы решили кардинально изменить стратегию развития компании.

Я хорошо запомнила историю швейцарского часового бренда TAG Heuer<sup>5</sup>, которую рассказывал мой профессор маркетинга Доминик Турпин в бизнес-школе IMD. CEO компании Жан-Клод Бивер решил кардинально изменить стратегию. Цифровые технологии представляли серьезную угрозу, и нужен был решительный ответ на появление Apple Watch. Это привело к ключевому в истории марки решению: позиционировать TAG Heuer как доступный люксовый бренд, который будет привлекателен не только для традиционных покупателей, но и для более молодой аудитории. Чтобы интегрировать изменения, Бивер полностью переделал интерьер офиса, добавил ярких цветов, необычных фактур, перестроил зону приемной и планировку офиса. В результате клиенты и сотрудники быстрее адаптировались к кардинальным изменениям, почувствовали новый имидж и увидели, что TAG Heuer — это молодежный бренд.

Адаптируя офис под новую стратегию и задачи, вы формируете устойчивые опоры и жизнеспособную систему для их реализации. В книге мы разберем, как делать это с минимальными затратами и рисками. Я расскажу вам о новых принципах дизайна, современных форма-

---

<sup>5</sup> TAG Heuer — швейцарская часовая компания, выпускающая люксовые наручные часы, хронографы, смарт-часы. Компания является подразделением крупнейшего в мире холдинга по производству предметов роскоши LVMH. Основана в 1860 г., Сент-Имье, Швейцария.

тах офисов, их технических составляющих и тонкостях настройки эффективной работы для каждого из них. Вы узнаете о границах офисного пространства, как они влияют на зонирование, как продуктивно работать в удаленном или гибридном формате. Познакомитесь с базовыми элементами комфортного офиса и психологией цвета.

Большая часть книги посвящена созданию физического и психологического комфорта в офисе. Вы узнаете, как сохранить хорошее состояние и отличное настроение у сотрудников от начала и до конца рабочего дня. Я расскажу, как с помощью пространства влиять на:

- безопасность и доверие;
- привлекательность офиса в глазах сотрудников и партнеров;
- уровень выгорания и стресса;
- скорость принятия решений;
- креативность команды;
- мотивацию и вовлеченность;
- продуктивность сотрудников;
- корпоративный дух и сплоченность.

На страницах книги я дам рекомендации, готовые решения и инструменты. А еще на ярких примерах и иллюстрациях покажу, как всё это выглядит.

**Неважно, на какой стадии находится ваш бизнес, есть ли у вас офис или вы работаете в удаленном формате. После прочтения книги вы убедитесь, что вдохновляющий офис — это настоящая инвестиция, которая позволяет повысить прибыль компании и сделать сотрудников счастливее.**





Часть 1

# ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОСТРАНСТВА

