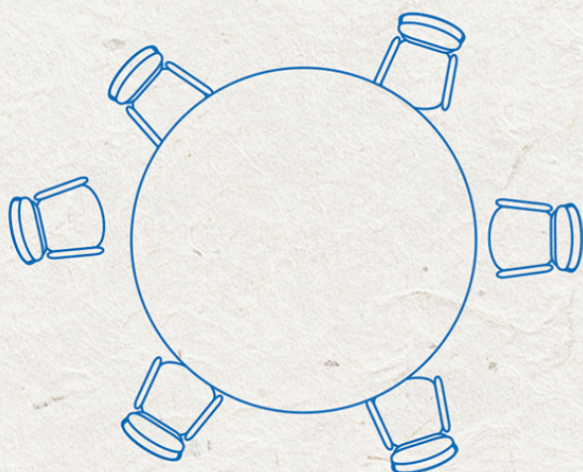




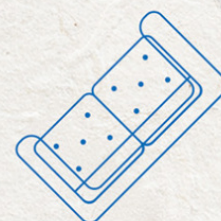
**ТАТЬЯНА
НОВИКОВА**

эксперт по организации
рабочей среды



ОФИС РАБОТАЕТ НА ВАС

КАК ПРЕВРАТИТЬ
РАБОЧЕЕ ПРОСТРАНСТВО
В ИСТОЧНИК ПРИБЫЛИ
И ВДОХНОВЕНИЯ



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Подарочные издания. Бизнес

Татьяна Новикова

**Офис работает на вас.
Как превратить рабочее
пространство в источник
прибыли и вдохновения**

«ЭКСМО»

2026

УДК 331.103.224
ББК 65.24

Новикова Т. Е.

Офис работает на вас. Как превратить рабочее пространство в источник прибыли и вдохновения / Т. Е. Новикова — «Эксмо», 2026 — (Подарочные издания. Бизнес)

ISBN 978-5-04-239182-8

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. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 331.103.224

ББК 65.24

ISBN 978-5-04-239182-8

© Новикова Т. Е., 2026

© Эксмо, 2026

Содержание

Введение. Дело в офисе	7
Часть 1. Организация рабочего пространства	11
Глава 1	11
Глава 2. Устанавливаем границы. Все про элементы зонирования	18
Глава 3. Границы для эффективной работы	27
Глава 4. Функциональное зонирование	35
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Татьяна Новикова

Офис работает на вас. Как превратить рабочее пространство в источник прибыли и вдохновения

© Т. Новикова, текст, 2026

© Д. Е. Ходжамирян, иллюстрации, 2025

© В. Ушаков, обложка, 2026

© ООО «Офис Солюшнс», М. А. Лоскутов, А. С. Санин, А. В. Михайлик, Д. Д. Цырен-
щиков, фото, 2025

© ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Введение. Дело в офисе

В среднем человек проводит на работе более 90 000 часов. 76 % людей всё это время испытывают стресс, терпят неудобства, выгорают¹. 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.

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.

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 дня². 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 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 кор-

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

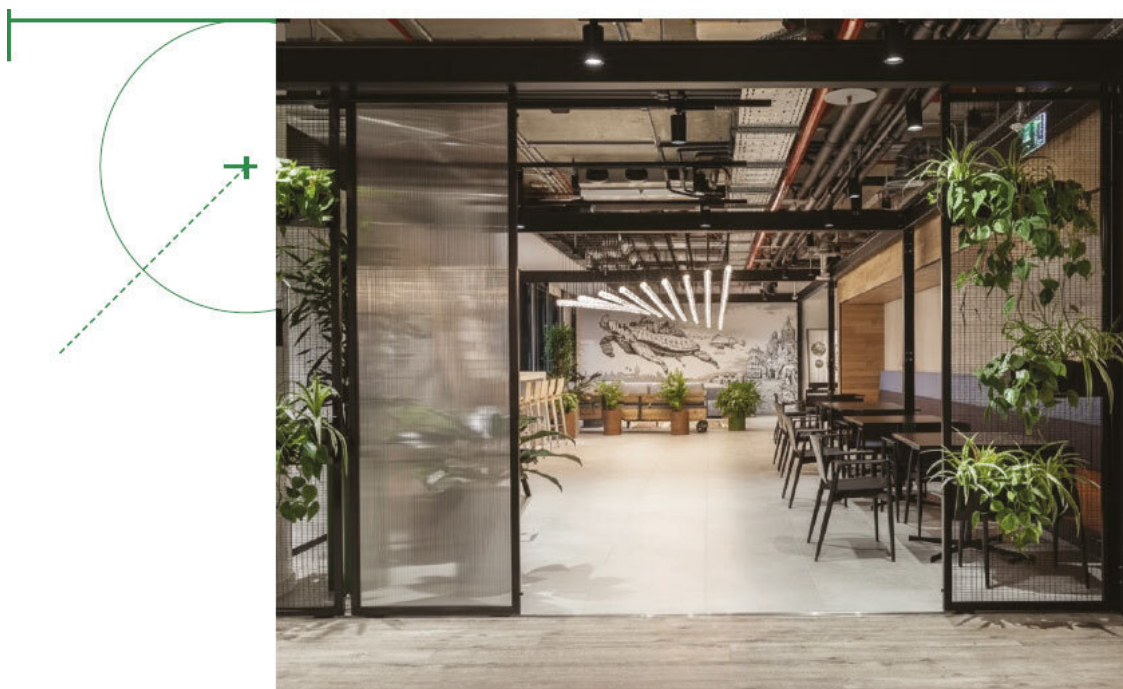
² Источник: Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals Michael Gibbs† Friederike Mengel‡ Christoph Siemroth§ July 13, 2022, https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf

поративных 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.

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.



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

«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 внимания³. 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 однообразие 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 %⁴.

- Активизировать творческие способности и улучшить взаимодействие в команде поможет чувство психологической 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, растет 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.

³ 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.

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

Я хорошо запомнила историю швейцарского часового бренда TAG Heuer⁵, 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 форматах 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. Познакомьтесь 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.

⁵ 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.

Часть 1. Организация рабочего пространства

Глава 1

Вдохновляющие условия для привлечения и вовлеченности сотрудников

А нужен ли вообще офис?

Этот вопрос сейчас задают себе руководители различных компаний. И он вполне логичен. Мы живем в мире, где есть интернет и видеоконференции, а люди привыкли к удаленной работе и полюбили ее за гибкость, свободу и автономность. Неудивительно, что у собственников возникает соблазн сэкономить на аренде квадратных метров и продолжить держать всех на удаленке.

Кажется, что ответ на вопрос очевиден. Но в моей практике нет ни одного клиента, полностью оставившего своих сотрудников на удаленке. А все потому, что руководители российских компаний, с которыми я работала, четко понимают: **когда люди физически находятся в офисе, процессы идут по-другому. Быстрее и эффективнее решаются сложные задачи, генерируются идеи и внедряются инновационные продукты.**

Чтобы не быть голословной, я решила посмотреть на цифры. Для этого обратилась к опыту мировых компаний и нашла статью Стэнфордского института исследований экономической политики. Ученые сравнили продуктивность работы в офисе с полностью удаленной работой и выявили, что во втором варианте эффективность сотрудников падает в среднем на 10–20 %. Хотя сами сотрудники оценили ее дома выше, чем в офисе на 7 %⁶.

В самом начале пандемии продуктивность и вовлеченность на удаленке действительно находились на очень высоком уровне. Многим нравилась сама идея работать из дома. Помню, как делала несколько дел одновременно: писала мейлы, отвечала на звонки, участвовала параллельно в нескольких встречах. Но постепенно многозадачность приводила к усталости, внимание рассеивалось, концентрация падала. А вместе с ними вовлеченность и продуктивность. Так происходило у многих. На это влияли замкнутое пространство, необорудованные рабочие места, помехи и отвлекающие факторы: члены семьи и домашние дела. Согласитесь, сложно сосредоточиться на работе, когда трое детей одновременно требуют от тебя внимания, в дверь звонит курьер, а в кастрюле выкипает каша.

По словам моих клиентов, через несколько месяцев работы дома все настолько стали отрываться от коллектива, терять корпоративную культуру и чувство сопричастности, что даже те, кто давно в компании, начали «проседать» в решении рабочих задач. Удаленка плохо сказывалась на процессах обучения, генерации идей, социализации. Для новых сотрудников работа вне офиса вообще оказалась большим испытанием. Обратиться с вопросами и найти понимание с людьми, с которыми никогда не встречался, гораздо труднее, чем с теми, кого знаешь лично.

Получается, офис все-таки нужен?

Я нашла еще одно исследование, которое проводило Resume Builder⁷. В нем опросили тысячу руководителей и выяснили, что приблизительно 90 % компаний планировали вернуть сотрудников с удаленки в офисы еще до конца 2024 года. Примерно треть из них даже были готовы уволить тех, кто откажется выходить на работу в офис.

⁶ <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/08/06/the-productivity-problem-with-remote-work/>

⁷ <https://www.resumebuilder.com/90-of-companies-will-return-to-office-by-the-end-of-2024/>

Офис – важный инструмент, стержень, который объединяет людей, повышает их эффективность и вовлеченность.

Хотя для некоторых менеджеров офис – это еще и отличное средство, чтобы восстановить контроль над сотрудниками. Но какими бы ни были мотивы, важно, что работодатели во всем мире все-таки стремятся вернуть своих сотрудников с удаленки.

Еще в апреле 2021 года, когда все активно работали из дома, Джефф Безос заявил, что осенью сотрудники Amazon должны полностью вернуться в офис. Мне кажется, он ожидал воодушевления и резкого роста производительности. Но просчитался. Мысль о возвращении в пространство, где все чихают, кашляют и распространяют опасный вирус, вызвала у людей лишь беспокойство и тревожность. Они настолько сопротивлялись, что даже готовы были менять место работы. Из-за такого настроения страдала и продуктивность. Чтобы исправить ситуацию, Безосу пришлось вернуться к гибриднему формату, позволив сотрудникам работать из дома два дня в неделю. Но и при таких условиях лояльность и продуктивность не росли.

В октябре 2021 года руководители Amazon сдались и объявили, что работникам не нужно ездить в офис. Но в феврале 2023 года уже Энди Джесси, новый генеральный директор Amazon, опять вернулся к идее гибридного формата работы. По его плану все должны были приходить в штаб-квартиру Amazon не менее трех дней в неделю, тем самым укрепляя сотрудничество и инновации – основные движущие силы компании.

Роберт Аллен Айгер, генеральный директор Disney, обязал сотрудников приходить в офис четыре дня в неделю. Он сообщил, что возвращение людей на их рабочие места пойдет на пользу компании, творческим процессам и корпоративной культуре в целом. Потому что **в творческом бизнесе жизненно необходимо общаться, наблюдать и творить совместно с единомышленниками**. А это возможно, только когда команда находится в одном помещении.

Даже Zoom, одни из главных бенефициаров массового перехода на удаленку и виртуальные конференции, потребовали, чтобы хотя бы живущие недалеко от офиса люди приходили туда как минимум два раза в неделю.

Итак, мы с вами выяснили, что большинство крупнейших работодателей мира хотят, чтобы сотрудники физически присутствовали на своих рабочих местах. **Но хотят ли этого сами сотрудники?**

Я снова обратилась к исследованиям. Оказалось, что шесть из десяти человек, имеющих возможность работать удаленно, вероятнее всего, начнут искать новую работу, если у них не будет возможности выбрать гибридный формат⁸. 50 % опрошенных в 2024 году американцев готовы пойти на сокращение заработной платы, 20 % – увеличить рабочее время, а 15 % – отказаться от отпускных дней, чтобы сохранить возможность гибридной работы⁹. В России же 46 % опрошенных кандидатов¹⁰ в принципе откликаются только на те вакансии, где есть выбор: приезжать в офис или нет.

Люди привыкли работать из дома. В этом есть как плюсы, так и минусы. Из плюсов – экономия времени на сборах и дороге, работа в привычной обстановке, возможность больше бывать с близкими. Из минусов – недостаток движения, стирание границ между личным и рабочим временем, домашние заботы, отсутствие спонтанных встреч и возможности сосредоточиться, особенно если дома мало места или постоянно кто-то отвлекает.

⁸ Исследование Gallup. Источник: Why Does Your Hybrid Work Strategy Matter? <https://www.gallup.com/401384/indicator-hybrid-work.aspx#ite-647312>

⁹ Источник: The New Nomads: Insights From FlexJobs' 2024 Work-From-Anywhere Surve, Jessica Howington, April 5, 2024.

¹⁰ Согласно опросу службы исследований российской платформы онлайн-рекрутинга hh.ru, который проводился с 5 по 20 сентября 2022 года среди 5429 российских соискателей.

Вместе с тем люди, живущие одни, страдают на удаленке от недостатка общения. Одиночество вообще перерастает в глобальную проблему. Каждый пятый человек по всему миру в 2023 году чувствовал себя одиноким на протяжении длительного времени в течение предыдущего дня¹¹. Поэтому офис нужен, чтобы объединить людей и настроить на взаимодействие.

Несмотря на все минусы, полностью выйти с удаленки люди не готовы. Они предпочитают вакансии с гибридным графиком. До пандемии такой формат занимал последнее место среди ключевых критериев выбора работы. Сейчас же впереди только заработная плата, перспективы карьерного роста и дружный коллектив.

Получается, работодатели хотят видеть сотрудников в офисе. Последние же предпочитают выбирать, откуда им работать и когда в офис приходить. В связи с этим **важный вопрос, который предлагаю решать работодателям, состоит не в том, возвращать ли людей, а в том, как это делать.**

Руководители решают эту задачу по-разному. Один из популярных способов – жесткие административные меры и регламенты. Но они часто приводят к непредсказуемым результатам. Судите сами.

Вы уже знаете, что Amazon ввел **требование обязательно регулярно посещать офис**. В результате сотрудники составили петицию, которую подписали 30 000 человек. После этого в августе Джесси объявил, что те, кто отказывается возвращаться, столкнутся с негативными последствиями. «Если вы не согласитесь взять на себя обязательства, я пойму. Но тогда, вероятно, в Amazon у вас ничего не получится», – отметил глава компании. В результате 91 % из 2585 сотрудников, опрошенных интернет-порталом Blind¹², выразили недовольство новой политикой. А почти три из четырех человек, или 73 %, заявили о готовности искать другую работу.

Google, чтобы обеспечить присутствие сотрудников, **внедрил систему отслеживания посещаемости офиса**. Это стало предметом иронии и источником мемов с главой отдела кадров Фионей Чикконе: «Если не можете присутствовать в офисе сегодня – ваши родители должны написать записку начальнику».

Некоторые способы вернуть людей с удаленки и вовсе привели к конфликту с властями. **Илон Маск заявил, что считает работу из дома «морально неправильной чепухой» и предложил уволиться всем сотрудникам, которые не готовы посещать офис регулярно.** А после оборудовал кроватями комнаты, напоминающие гостиничные номера. Таким образом хотел поддержать идею интенсивной работы в офисе в течение продолжительного рабочего дня. Маск и сам время от времени остается ночевать в своем кабинете. Гостиничный номер в офисе, конечно, лучше спального мешка на полу, но сотрудникам такое решение не понравилось. Жить на работе они не хотели. В результате их жалоб власти Сан-Франциско начали расследование по поводу использования здания компании в качестве отеля, а не по назначению.

Из-за недальновидных решений, которым порой не хватает здравого смысла, логики и последовательности, компании проигрывают конкурентную борьбу за таланты. Ценные сотрудники уходят даже из самых престижных фирм, если там нет достаточной гибкости и комфортных условий. Когда борьба за кадры – стратегический приоритет, а выбор возможностей открыт по всему миру, любые жесткие регламенты и правила могут быстро привести к потере ключевых фигур в компании. Чтобы сохранить ценных людей и вернуть работников в офис, нужны более мягкие способы.

И для начала хорошо бы узнать у самих сотрудников, что их на самом деле мотивирует, а что нет. Так я и сделала.

¹¹ По данным Gallup: <https://news.gallup.com/poll/646718/people-worldwide-feel-lonely-lot.aspx>

¹² <https://www.teamblind.com/blog/amazon-rto-return-to-office-five-days-week-reaction/>

В опросах и интервью моих клиентов сотрудники чаще всего жалуются на шум в офисе. Этот фактор наиболее часто встречается как самая большая помеха и в других исследованиях¹³. Помимо шума, людей беспокоят плохое или слабое естественное освещение, от которого устают глаза, духота и отсутствие достаточного притока свежего воздуха, не регулируемый температурный режим – одним жарко, другим холодно. Также напрягают высокая плотность раскладки, малое число переговорных, маленькие кухни, рабочие места на проходе или спиной к двери, очереди в туалет¹⁴.

Такие условия, конечно же, не мотивируют возвращаться. А что же мотивирует?

По данным опроса «Исследование потребностей и приоритетов сотрудников и работодателей в отношении офисных пространств», проведенного в октябре-ноябре 2024 года в Москве и Санкт-Петербурге консультантами компании «Технологии Доверия» и O1 Properties, **основная мотивация посещения офисов** для большинства сотрудников заключается:

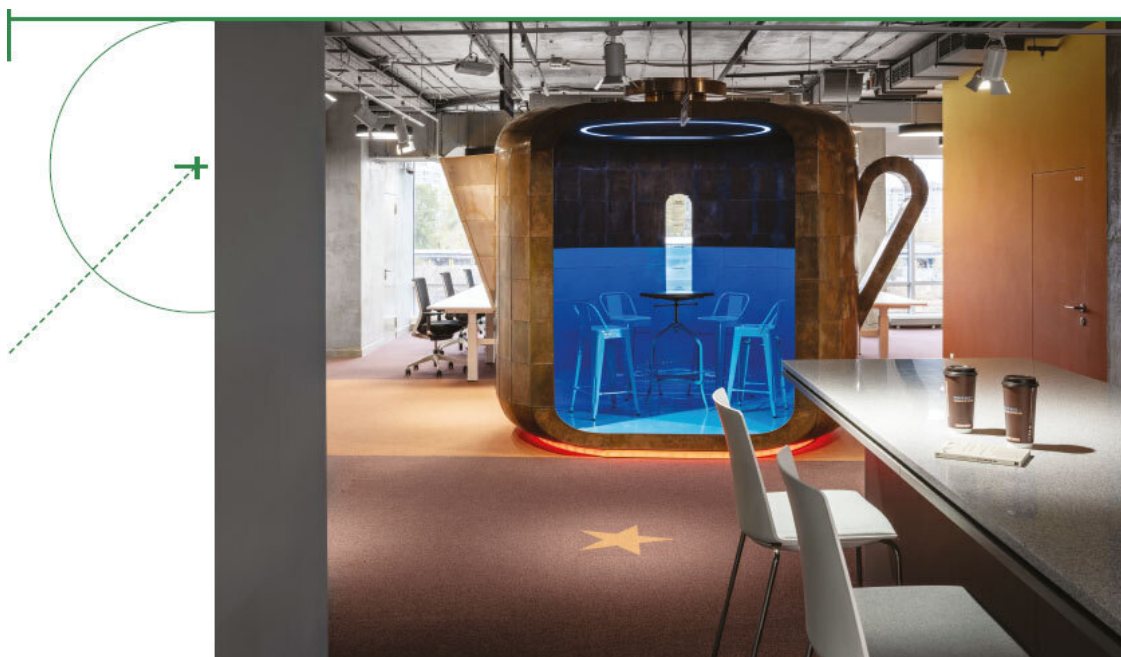
- в возможности общения с коллегами;
- в более эффективной рабочей атмосфере, помогающей сосредоточиться, а также быстро решать возникающие вопросы.



Права на изображение: Максим Лоскутов, офис «Брусника»

¹³ <https://www.gensler.com/doc/research-global-workplace-survey-2025.pdf>

¹⁴ Из интервью с сотрудниками ИТ-компаний из Москвы.



Права на изображение: Александр Михайлик, BootCamp Сбер

Именно поэтому 8 % опрошенных ценят инфраструктуру офиса: комфортное рабочее пространство, техническое оборудование и приятный интерьер. Также есть отдельный запрос на удобные зоны отдыха и питания.

Например, в HeadHunter на каждом этаже расположены разнообразные функциональные зоны. В них можно не только сосредоточенно поработать, но и попить свежесваренный чай, покрутить педали велотренажера, уединиться в библиотеке. Или встретить клиентов во вдохновляющем пространстве, где они узнают много нового о компании, в которую пришли на встречу. Прилетевшие в командировку из других регионов могут остановиться в уютных апартаментах или воспользоваться капсулой сна.

Еще 54 % опрошенных сотрудников хотят, чтобы на рабочем месте была возможность раздельного сбора основных бытовых отходов – стекла, пластика и металла, батареек. 41 % поддерживают использование в офисе многоразовой посуды. 39 % отметили важность оснащения помещений энергоэффективными системами освещения и экономии воды. 27 % выступают за проведение донорских дней, а каждый пятый респондент готов участвовать в сборе средств на благотворительность¹⁵.

В HeadHunter меньше, чем за четыре года реализовали более 30 экологических или социальных инициатив. Большинство из них предлагали сами сотрудники. Они собирают макулатуру, сдают батарейки на переработку и сокращают потребление пластика до минимума. Места раздельного сбора мусора стали отражением корпоративных ценностей и культуры. В офисе заменили кулеры с бутилированной водой и поставили пурифайеры – проточные кулеры с очищенной водой. На офисных кухнях постепенно поменяли пластиковую посуду на стеклянную и керамическую. Компания одна из первых организовала сбор «Добрых крышечек». Работники проводят благотворительные ярмарки, собирают вещи, которыми по каким-то причинам не пользуются, и передают их нуждающимся. Нужно ли говорить, что посещаемость офиса благодаря таким инициативам растет, а отношения между коллегами укрепляются?

¹⁵ https://data.tedo.ru/publications/I_Office_2025.pdf

Другие способы привлечения включают организацию обучения и менторинга. Например, В «Авито» есть этаж-конструктор, который превращается перед крупными мероприятиями в большой конференц-зал благодаря мобильным перегородкам. Он настолько популярен, что бронируют его аж на 2 месяца вперед. Ежедневно в этом конференц-зале проходят мероприятия, в том числе от внешних экспертов, на совершенно разные темы. Не только рабочие. Даже если нет необходимости, сотрудники приезжают в офис и в выходные дни, чтобы попасть на мероприятие и послушать конкретного эксперта.

Каждая подобная инициатива – магнит, привлекающий людей. Общие ценности помогают построить более близкие отношения с коллегами, сформировать лояльность и приверженность к компании. Все вместе это повышает вовлеченность сотрудников, создает положительный эмоциональный фон и комфорт.

Подводя итог, можно сказать, что, несмотря на популярность удаленного формата, **сотрудники осознанно выбирают офис** – но не для монотонной работы за компьютером, а для живой коммуникации и обмена идеями. **Приезжая в офис, люди хотят обсуждать проекты лицом к лицу, участвовать в мозговых штурмах и неформально общаться с коллегами.** Такие взаимодействия укрепляют командный дух и ускоряют принятие решений, способствуют сопричастности, лучшему пониманию задач и реальной оценке своего вклада в общее дело.



Права на изображение: Алексей Санин

Офис – больше не просто рабочее место. Это экосистема, которая должна отвечать ключевым потребностям сотрудников:

- **профессиональным** – удобная рабочая обстановка, доступ к оборудованию, инструментам и технологиям, полезным в работе, доступ к информации, возможность коллаборации, быстрого обсуждения и решения задач;
- **социальным** – непринужденное общение, формирование понимания и доверия;

- **эмоциональным** – атмосфера энтузиазма, вдохновения и комфорта, регулярная обратная связь.

Именно поэтому прогрессивные компании **трансформируют офисы**, превращая их в гибкие и многофункциональные пространства:

- добавляют зоны для совместной работы и творческих сессий;
- создают «точки притяжения» – кафе, lounge-зоны, места для отдыха;
- постоянно адаптируют планировку под меняющиеся процессы, рассматривая офис как **живой организм**.

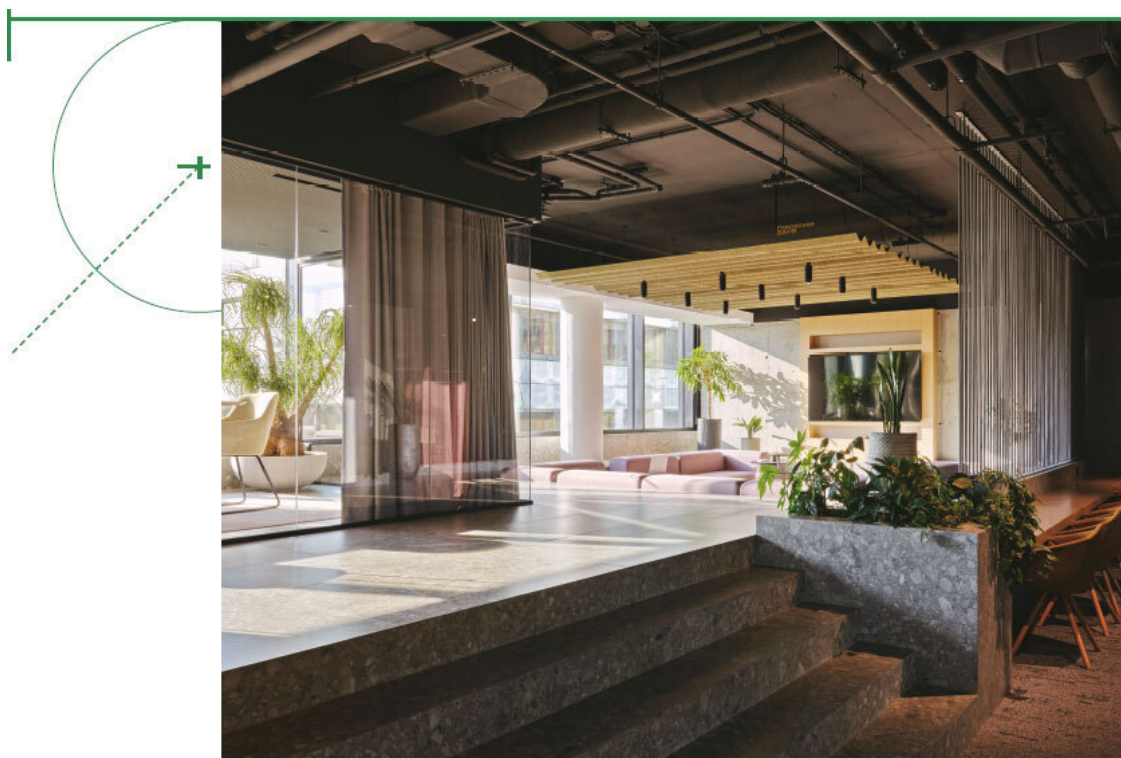
Такие инвестиции оправданы: удобный офис мотивирует сотрудников к присутствию, повышает их вовлеченность и, как следствие, эффективность бизнеса. В этом и есть главный смысл рабочей среды – быть не просто оболочкой, а инструментом для роста.

Чтобы среда действительно работала на результат, важно понимать, из чего и как собрать ее осознанно, с учетом задач и комфорта людей. Начнем с фундамента – зонирования. Это та база, на которой держится все.

Глава 2. Устанавливаем границы. Все про элементы зонирования

Довольно часто при планировке проектировщики просто делят офисное помещение на стандартные прямоугольные ячейки, не используя вдумчивый и осмысленный подход. Конечно, это упрощает жизнь проектировщикам, но усложняет тем, кому потом приходится проводить в этих помещениях большую часть жизни. Неправильно спланированное офисное пространство вызывает цепные реакции, которые обрушивают рабочие процессы.

Шумные отделы постоянно отвлекают тихие, если находятся рядом. Команды, работающие над одним проектом, но размещенные далеко друг от друга, теряют в скорости взаимодействия. Ограниченный доступ к руководителю замедляет согласование срочных вопросов и подписание ключевых документов. Если в офисе нет закрепленных рабочих мест и отсутствует четкая навигация, то на поиски нужного человека может уйти значительная часть дня, несмотря на наличие телефонов. Даже такая мелочь, как перегороженный проход, заставит людей каждый раз ходить вокруг и тратить на это лишнее время.



Права на изображение: Максим Лоскутов, офис «Брусника», Екатеринбург

Поэтому, прежде чем проектировать отдельные ячейки, а уж тем более весь офис, задайтесь вопросами: для чего конкретно вы создаете каждое помещение, что за задачи оно должно решать и какие процессы в нем будут происходить? В зависимости от выполняемых задач поменяется и пространство, и его наполнение.

Рабочие процессы можно разделить на индивидуальные и совместные. Каждый из них имеет набор параметров, определяющих форму, размер и оснащение помещения.

Индивидуальные рабочие процессы – это те, которыми человек занимается самостоятельно: планирование, анализ и подготовка данных, расчеты, написание контента, алгоритмов, отчетов и презентаций и др. Для индивидуальных процессов важны комфорт, тишина и изоляция. Но за рабочим столом сотрудники проводят около 40 % офисного времени¹⁶. В остальное – находятся в совместных рабочих процессах: организуют встречи вживую или онлайн, формальные и неформальные, обучаются или обсуждают дела за чашкой кофе с печеньками.

Люди постоянно перемещаются по офису из одного места в другое. Чтобы эти перемещения происходили без помех и задержек, необходимо грамотно подходить к организации рабочего пространства и его зонированию. Для этого нужно научиться правильно управлять границами.

Границы – базовый элемент, формирующий пространство.

С их помощью из простых элементов можно создавать более сложные и разнообразные конфигурации пространства, которые могут трансформироваться, сохранять стратегию и динамику бизнеса, культурные и поведенческие особенности команды. А также давать возможность людям сосредоточиться или, наоборот, поддерживать взаимодействие и движение информации там, где это полезно.

Любая граница – целый набор параметров, свойств и характеристик. **По основным критериям** их можно разделить на:

- **вертикальные и горизонтальные;**
- **мягкие и жесткие.**

По функциональным свойствам границы характеризуются по четырем принципам:

- **прозрачность** – возможность увидеть сквозь границу;
- **перетекание** – плавный переход от внешнего пространства к внутреннему. Например, когда терраса становится продолжением помещения для принятия пищи, а входная зона перетекает в пространство для неформального общения и дальше – в рабочую зону;
- **проницаемость** – возможность пройти или пересечь огороженное пространство. Ее создают арки, проходы, галереи;
- **взаимодействие** – возможность задержаться в пограничном пространстве. Когда граница – место для отдыха или творчества, приглашающая к активному взаимодействию. Такая возможность создается с помощью мебельных решений, работы со светом и графикой.

Также границы можно разделить **по типу изоляции**:

- **Акустическая.** Другие не слышат меня, и я их не слышу.
- **Визуальная.** Другие не видят меня, и я их не вижу.
- **Территориальная.** Мое пространство принадлежит мне.
- **Информационная.** Другие не видят и не слышат, над чем я работаю.

Выбирая те или иные границы по критериям и свойствам, можно создавать различные типы приватности и поддерживать разные рабочие процессы.

Например,

у традиционной кабинетной системы организации пространства жесткие непроницаемые границы. Она хороша для индивидуальной сосредоточенной работы, позволяет контролировать доступ, поддерживает статусность и иерархию,

при этом ограничивает коммуникации, препятствует взаимодействию и движению информации.

¹⁶ По данным глобального исследования рабочих мест, проведенного компанией Gensler в 15 странах среди более 16 000 офисных работников из 10 отраслей. Источник: <https://www.gensler.com/gri/global-workplace-survey-2024>

Открытое рабочее пространство, или опенспейс, наоборот, делает взаимодействие и информацию доступными.

Именно поэтому такой формат организации пространства предпочитают инновационные команды, креативные индустрии и ИТ-компании. Там скорость принятия решений и высокий уровень взаимодействия определяют успех.

Помимо этого, открытое пространство – источник визуальных стимулов: движения, цветов, запахов, уникальных форм и образов. Все они пробуждают вдохновение и творчество, если правильно ими управлять. А еще с помощью открытого пространства можно мотивировать сотрудников и повышать лояльность, создавая вовлекающую среду, где каждый понимает и ценит вклад коллег в общие процессы.

Но не все так позитивно, как кажется на первый взгляд. Формат опенспейсов любят руководители, желающие видеть, чем заняты подчиненные. Используют открытость для контроля, избавляются от всех перегородок, считая, что таким образом повышают продуктивность. Но создают лишь психологическое давление. Находясь постоянно на виду у руководства, сотрудники действительно работают более интенсивно. Но приводит это в итоге не к улучшению показателей, а к стрессу и выгоранию. Менее уверенные в себе люди, особенно женщины, постоянно находясь на виду, перенимают модели поведения более успешных коллег, теряют собственную идентичность и естественность, тратят силы на подражание другим. Так что в опенспейсе границы тоже нужны.

Грамотное зонирование пространства повышает уровень комфорта и безопасности сотрудников, увеличивает время их эффективной работы, влияет на взаимодействие между ними и позволяет найти вдохновение.

Элементы зонирования

Стены – наиболее простой и распространенный пример жесткой непроницаемой вертикальной границы.

С их помощью можно ограждать от помех и контролировать доступ. За счет дверей и проемов стены могут иметь разную степень проницаемости. Открытые проемы повышают ее, а закрытые двери ограничивают. Открытые двери приглашают к взаимодействию даже при наличии жестких стен. А закрытые – наоборот, препятствуют взаимодействию, движению информации, поддерживают конфиденциальность, часто ассоциируются с тайной, вызывают интерес и любопытство. Сотрудники секретного отдела с ограниченным доступом, как правило, занимают привилегированное положение в компании только лишь потому, что имеют доступ к тайне.

Маркетологи тоже умело пользуются свойствами закрытых границ. Чтобы создать интригу, ажиотаж и усилить эффект от презентации нового продукта, его прячут за закрытыми дверями. Тайна оказывает на людей почти магический эффект. А все потому, что мы чувствуем себя особенными, когда прикасаемся к секрету. Как будто снова оказались в детстве и получили приглашение на закрытую вип-елку с вкусными подарками или возможность заглянуть за кулисы театра.

Не только стены могут быть вертикальными границами. Мебель тоже формирует пространство на отделы или функциональные зоны. А проницаемость границ отрегулировать расстановкой шкафов, используя то закрытые, то открытые стеллажи.

Если же хотите смягчить жесткую непроницаемую вертикальную границу – используйте перепады высот. К вертикальной стене можно пристроить выступ, балкон, веранду или навес.

Добавить высокий бордюр или скамейку. Таким образом жесткая граница становится мягче и превращается в привлекательное место для встреч.

Есть интересный эффект, связанный с границами. Он называется «**эффект пианино**». Когда гость приходит первым, он обязательно ищет место у стены, колонны или предмета мебели, чтобы опереться.

Стена создает ощущение безопасности, а колонна, пианино или предмет мебели составляют хорошую компанию, так что человек не чувствует себя в одиночестве. Используйте этот прием, чтобы сделать пространство более дружелюбным.

Еще можно сделать не выступ, а, наоборот, углубление. Такие ниши тоже очень привлекательны. Их часто используют в современных офисах для пауз, остановок, незапланированных встреч и чтобы спрятаться. В нишах можно отгородиться от других, при этом не теряя никого из виду. Такие зоны сразу притягивают внимание посетителей, создавая вау-эффект от рабочего пространства.

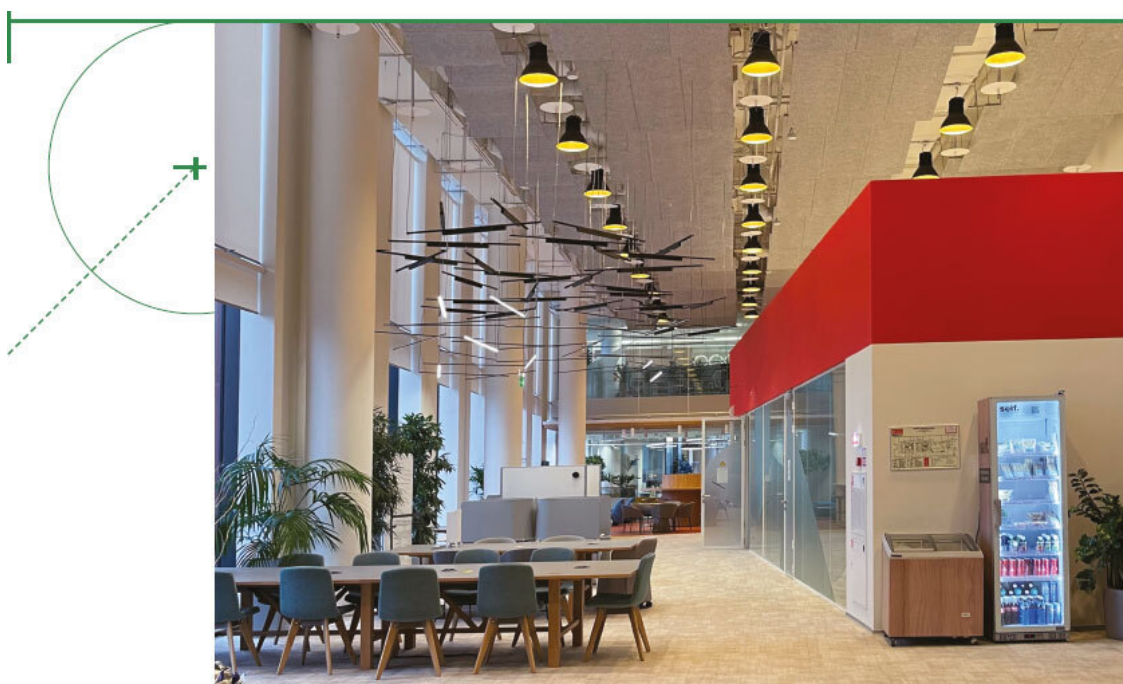
К горизонтальным границам относятся пол, потолок, карнизы, навесы, отвесы, кабель-каналы и напольные покрытия. Высокие потолки создают простор, способствуют креативному и абстрактному мышлению. С ними ощущается больше воздуха и легче дышать. Низкие потолки позволяют сосредоточиться на мелочах и деталях, включить режим анализа данных и действовать методично. Высоту можно варьировать, объединяя несколько этажей: зоны индивидуальной сосредоточенной работы с высоким пространством атриума, где полет мысли и креативное взаимодействие не ограничены нависающим потолком.

Если меняете высоту потолков – учитывайте, что освещение зависит от удаленности источника света. Поэтому скомбинируйте разные типы светильников и отрегулируйте их высоту.

Теперь поговорим про мягкие и прозрачные границы. Они позволяют добиться эффекта доступности и визуальной открытости. В офисе, где много прозрачных стен, легче дышать, и в нем больше света. Прозрачные стены вызывают естественный интерес к тому, что происходит за ними. Позволяют увидеть коллег, включенных в важные и интересные процессы.



Права на изображение: Максим Лоскутов, офис Smart Group, Москва



Права на изображение: ООО «Офис Солюшнс»

Проводили исследование, когда сотрудники муниципального офиса переезжали из традиционных кабинетов в здание открытого типа со стеклянными перегородками¹⁷. Авторы изучали, как это отразилось на поведении сотрудников. В итоге выяснилось, что благодаря прозрачности офиса они почувствовали себя ближе к организации. А руководство стало доступнее, что помогло в решении бизнес-задач. Стеклянные перегородки способствовали ликвидации иерархичности и межфункциональных границ, укрепили свободное неформальное взаимодействие. В новом здании появилось больше возможностей для мобильности, самопрезентации и свободы выбора действий.



Права на изображение: Алексей Санин, штаб квартира T-Space

Но для некоторых женщин прозрачность все же создавала трудности. Постоянная видимость провоцировала уязвимость, обязывала выглядеть определенным образом, навязывала нормы поведения и жесткие ограничения естественных проявлений. Более уверенные в себе женщины, занимающие высокие позиции, были рады привлечь к себе внимание, тогда как менее успешные и менее амбициозные коллеги стремились слиться с фоном и стать незаметными¹⁸.

Поэтому там, где достаточно много прозрачных границ, используйте зеленые насаждения. Проницаемость такой границы можно регулировать высотой и плотностью растений. Живая растительность увлажняет и очищает воздух, делает пространство психологически более комфортным. Ну и, согласитесь, выглядит это очень привлекательно и эстетично.

Имейте в виду, что прозрачные и мягкие границы работают только в психологически комфортных и благополучных условиях.

В офисах, где сотрудники находятся в состоянии стресса, неуверенности, постоянного конфликта, требуется гораздо больше приватности и непроницаемых границ.

¹⁷ https://www.researchgate.net/publication/345684766_Doing_gender_in_the_'new_office'

¹⁸ Источник: Doing gender in the 'new office, Alison Hirst, Christina Schwabenland, 2018, <https://doi.org/10.1111/gwao.12200>

Визуальные стимулы

Важно учитывать еще один нюанс. Двигаясь вдоль границ – вертикальных или горизонтальных, мягких или жестких – мы ждем новых внешних стимулов через каждые четыре-пять секунд. Если их нет, то движение кажется неинтересным, скучным и утомительным.

Визуальные стимулы – это цвет, свет, графические элементы, изменение текстуры стен или фактуры коврового покрытия.

Использование декора в большом открытом офисе стимулирует внимание и устраняет монотонность в помещении. Визуальные стимулы работают на уровне ощущений, даже когда нет ни стен, ни преград. За них цепляется взгляд, формируя различия при переходе через такую границу.

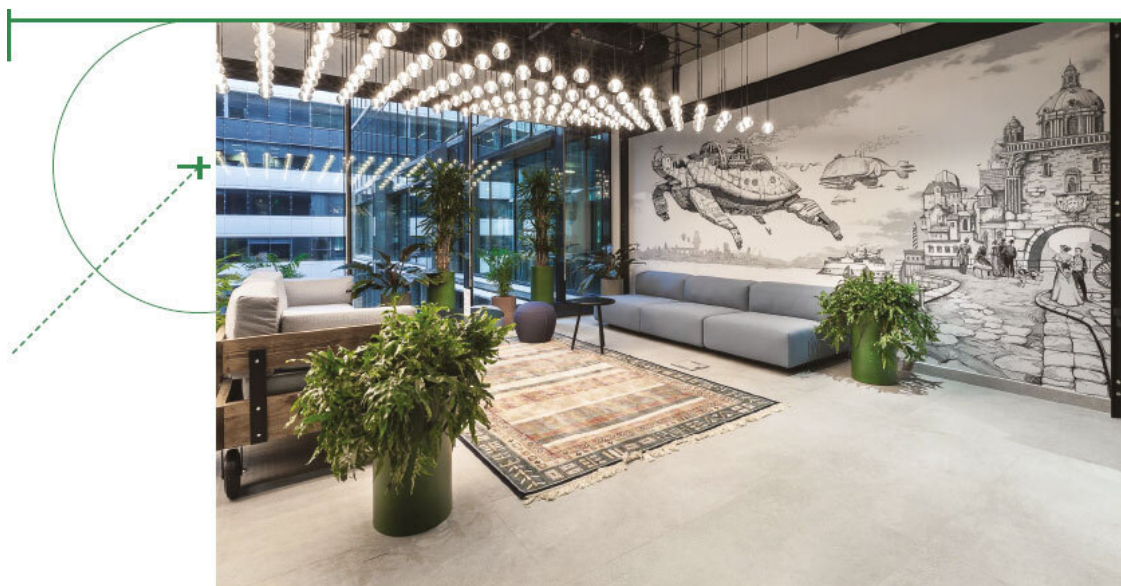
Один из таких визуальных стимулов – освещение. Оно играет важную роль в офисе, влияя на самочувствие и состояние.

Например, яркий свет заставляет вглядываться в детали. Поэтому зону для фокусной работы обычно выделяют точечным направленным освещением. Места для восстановления и неформального общения подчеркивают мягкими рассеивающими источниками света. Затемняя одни участки и высветляя другие, выделите определенные зоны, чем привлечете к ним внимание. Переход из тени в свет используйте, чтобы усилить световое пятно и то, что в нем находится. Этот эффект будет полезен для брендинга и создания зоны демонстрации продуктов.

Помимо освещения в качестве визуального стимула и для обозначения перехода из одной зоны в другую используйте различные **напольные покрытия**. Там, где на полу ковролин или ковер, люди чувствуют себя уютнее. При переходе на более жесткие покрытия – плитку или ламинат, наливные полы или керамогранит, – вы как бы выходите из личного пространства в более публичное. Например, из тихой сосредоточенной зоны – в зону взаимодействия.

Цветовые переходы могут сигнализировать, что вы покидаете одну часть пространства и перемещаетесь в другую. Так, при разделении организации на отделы или кластеры, каждый из них может выбрать любимый цвет и пользоваться им для самоидентификации.

Яркая графика на стенах служит маяком для креативной команды, а строгие цвета подчеркивают формальность.



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

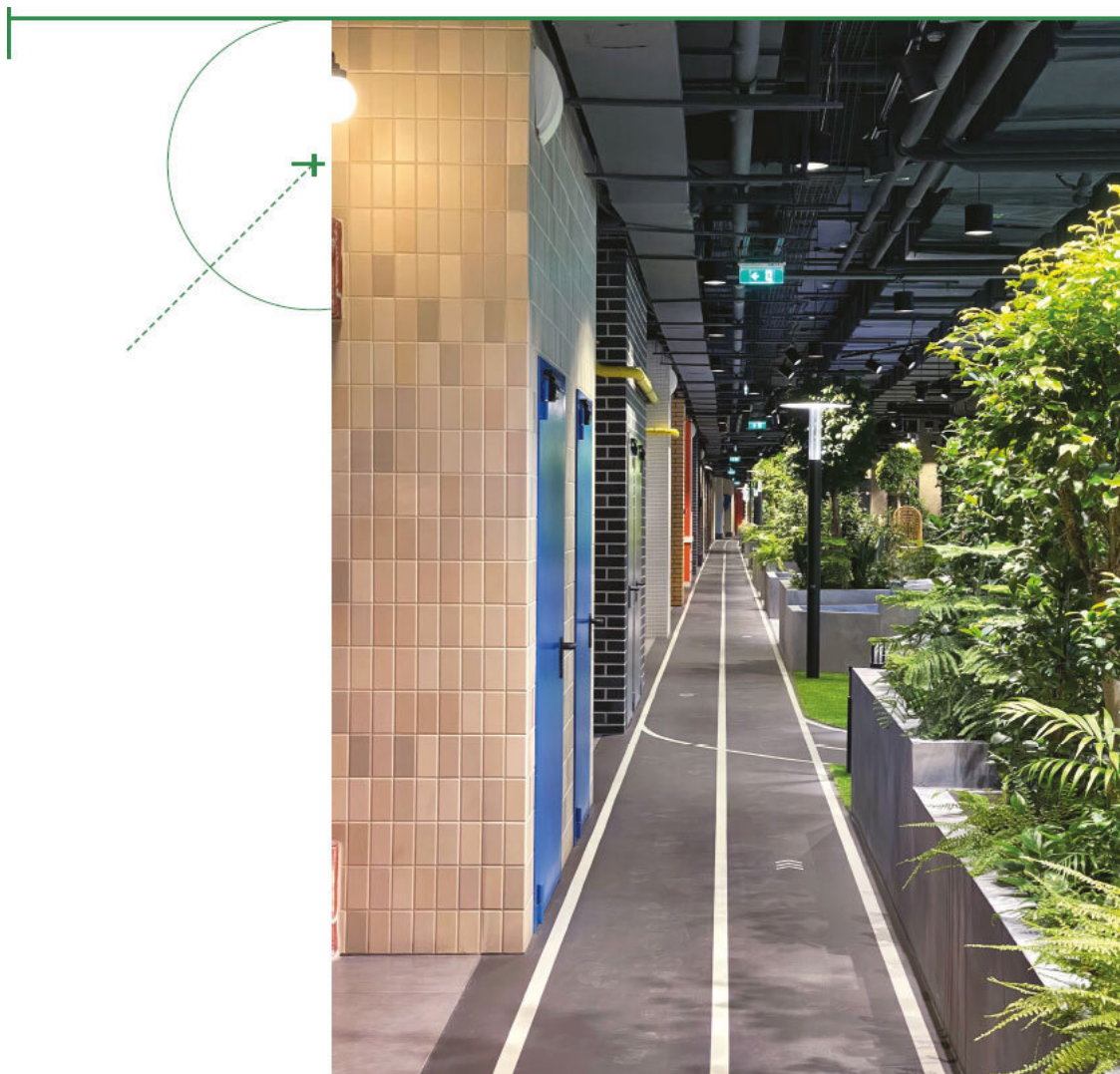


Права на изображение: Александр Михайлик

Цвет в целом воздействует на психику и эмоции. Например, красный ассоциируется с энергией, страстью и волнением, влияет на вегетативную нервную систему и работу внутренних органов. В красном помещении дыхание ускоряется, учащается сердцебиение, поведение становится более агрессивным. Работаешь интенсивнее, но быстро раздражаешься и устаешь. Синий и голубой дают ощущение тишины, прохлады и умиротворения, способствуют созданию доверительных отношений и чувства безопасности. Зеленый цвет – символ спокойствия, гармонии и развития. Он, так же как и синий, действует расслабляюще, уравнивает, позволяет очиститься от негативных эмоций.

Цвета могут менять настроение. Теплые, такие как оранжевый и желтый, часто ассоциируются с радостью и оптимизмом. В то время как холодные – синий и фиолетовый – помогают сформировать чувство покоя и сосредоточенности. Некоторые цвета стимулируют процесс принятия решений. Например, красный ассоциируется со срочностью и может провоцировать на более быстрые и рискованные действия.

С помощью цвета можно создать хорошее впечатление от офиса, даже если совсем нет бюджета. Просто берите банки с красками и играйте в художников. Яркие цвета, визуальные границы, выделяющиеся элементы придадут офису уникальность и свежесть. А специальная разметка или наклейки на полу помогут сориентироваться в пространстве или разграничить его. Зебра на полу привычно воспринимается как переход. Стрелки покажут направление движения. Такие знаки на стенах или на полу нарисуйте, наклейте или сформируйте световым пятном.



Права на изображение: Алексей Санин

Глава 3. Границы для эффективной работы

С помощью границ можно влиять на показатели эффективности труда. Но для начала давайте поговорим о том, как связаны внимание и время продуктивной работы сотрудников.

Каждый пятиминутный звонок или посторонний разговор съедает примерно 23 минуты¹⁹. Ровно столько офисный сотрудник восстанавливает фокус внимания после того, как отвлекся. Только представьте: кто-то подошел с пустяковым вопросом, а человек потом полчаса собирается с мыслями, чтобы вернуться к работе. А теперь посчитайте, сколько раз за день такое происходит.

Время работы сотрудников в потоке, когда они не отвлекаются, – один из важнейших показателей их эффективности.

В книге «Человеческий фактор: успешные проекты и команды» Тома ДеМарко и Тимоти Листера его называют фактором среды, или просто фактором «С». Чтобы его рассчитать, нужны всего два значения: длительность непрерывной работы и общая продолжительность рабочего времени.

Формула выглядит так: **фактор «С» = время в потоке / рабочее время присутствия.**

Если фактор «С» больше 0,4, значит, условия в офисе достаточно благоприятны и позволяют людям работать в потоке. Если меньше, то, скорее всего, ваши сотрудники часто отвлекаются и раздражаются. Из-за этого их эффективность снижается. Фактор «С» – показатель динамический и может меняться в пределах одной организации. Поэтому, если будете его считать, делайте расчет для каждого отдела. Так вы точно узнаете, где нужны улучшения.

Я попросила знакомых, работающих в разных организациях, понаблюдать, как часто им приходится отвлекаться. Сотрудники обеих компаний работают в современных открытых офисах, в которых коллеги из того же или смежного отдела находятся в прилегающих зонах общего пространства.

В компании А между отделами установлены высокие перегородки и используются акустические решения разных типов. Для разговоров по телефону и встреч установлены акустические кабинки.

В компании Б пространство состоит из трех зон, где перегородки и акустические решения не используются. Несмотря на то, что постоянно в офисе находится только половина сотрудников, за 3,5 часа работы было зафиксировано семь отвлечений. Они совсем короткие, но мы уже знаем, что возвращение в состояние потока в среднем занимает 23 минуты. В результате фактор «С» для этой организации составил 0,12.

В компании А фактор «С» для руководителя отдела маркетинга, которого отвлекали чаще других коллег, составил 0,47. Разница почти в четыре раза. Такой внушительный показатель можно получить благодаря работе с пространством.

¹⁹ 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

Компания	Респондент	Продолжительность фокусной работы, мин	Количество отвлечений	Продолжительность отвлечений, мин	Время восстановления фокуса, 23 мин	Время в потоке	Фактор С	Тип офиса	Комментарии
А	руководитель отдела маркетинга	180	2	50	46	84	0,47	общий открытый офис	В компании А организовано качественное зонирование пространства перегородками. Используются акустические средства
А	административный директор	420	3	65	69	286	0,68	общий открытый офис	
А	юрист	360	2	85	46	229	0,64	общий открытый офис	
Б	руководитель коммерческого отдела	210	7	24	161	25	0,12	общий открытый офис	Открытый офис без акустических решений, коллеги включают музыкальное радио

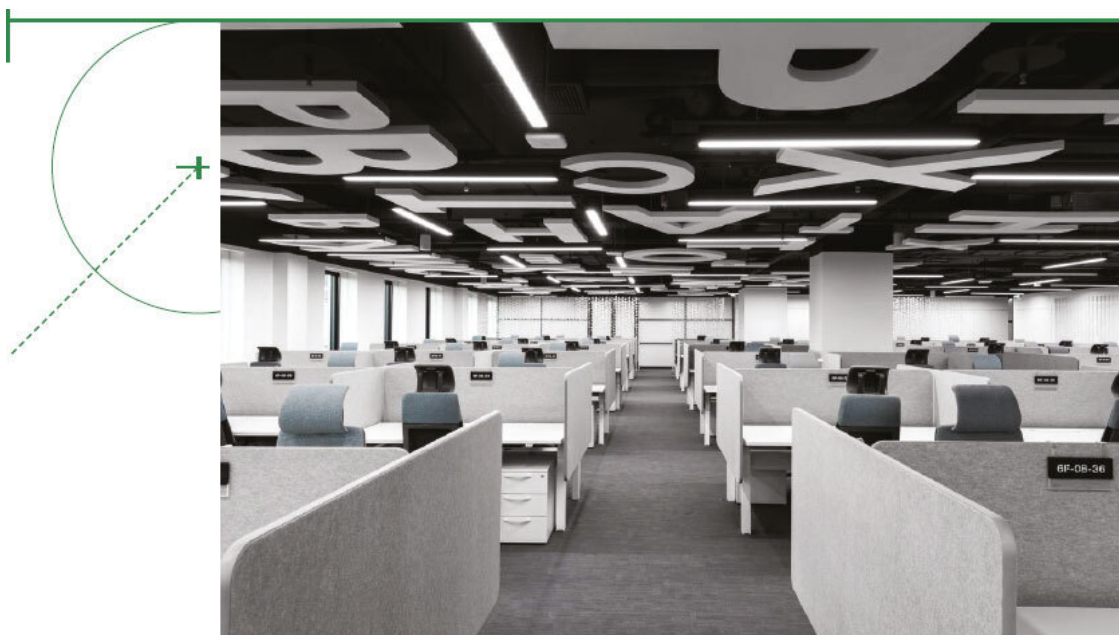
Посчитали эффективность своего офиса? Если она у вас недостаточно высокая, самое время разобраться, как ее повысить.

Используйте стены и перегородки, чтобы создать зоны, где сотрудники могут сосредоточиться. Причем можно обойтись без сложных ремонтных работ даже в открытом помещении.

Есть более простые, но эффективные способы.

Например, бесконечные ряды столов, где кто-то постоянно маячит перед глазами, шумит, отвлекает и снижает то самое время в потоке, можно сделать более защищенными, разделив их перегородками. Используйте фронтальные и боковые настольные экраны с высоким уровнем звукопоглощения, чтобы устранить или значительно снизить помехи. Это визуально ограничит пространство и добавит приватности. Сотрудники смогут **проще сосредоточиваться, меньше отвлекаться и гораздо продуктивнее выполнять свою работу.**

Но есть важный нюанс. Не делайте очень высокие перегородки, чтобы не переборщить с шумопоглощением и сохранить привычный звуковой фон. Абсолютная тишина настолько непривычна, что может восприниматься оглушительно. Находиться в ней так же неприятно, как и упираться взглядом в глухую стену.



Права на изображение: Мелекесцева Ольга

Кстати, об этом. Когда человек сосредоточенно работает, его взгляд направлен на экран компьютера или в стол. Чтобы дать глазам отдохнуть, их время от времени нужно поднимать и

смотреть вдаль. В этот момент важно, чтобы впереди была не глухая стена, а свободное открытое пространство. Иначе магии не произойдет, а усталость и напряжение будут копиться.

Есть и другая причина смотреть вдаль. Таким образом включается процесс генерации идей или поиска решений. Это особенно важно учесть, если вы и ваша команда выполняете много творческих и креативных задач: пишете тексты, придумываете рекламные кампании, создаете новые продукты.

А должно ли быть что-то за спиной у человека? Стена или перегородка помогает чувствовать себя уютно и безопасно.

Особенно это полезно в больших открытых пространствах. Но как обеспечить такой эффект в отсутствии стен? Во-первых, использовать напольные перегородки или мебель. Они прекрасно играют роль стен. Во-вторых, удобным решением станут кресла с высокой спинкой и боковинами. В таких креслах комфортно работать, как и за столом, что особенно актуально в опенспейсах. Высокая спинка создаст ощущение защищенности, необходимое для психологического комфорта.



Права на изображение: Александр Михайлик

Удобно, если кресла поворачиваются в любую сторону. Для сосредоточенной работы располагаем их лицом к окну, чтобы не отвлекаться на коллег, а для общения – друг к другу.

В таких местах хорошо думать, анализировать и создавать контент. Их выбирают, когда не хотят уходить в закрытый кабинет, при этом для выполнения задачи нужно уединиться и сконцентрироваться. Я там люблю читать, писать тексты или делать презентации. Эти кресла совершенно звукоизолированы, но боковые перегородки устраняют визуальные помехи, чего вполне достаточно для такого типа сосредоточенной работы.

Самый распространенный отвлекающий фактор в офисе – шум. В первую очередь сотрудники жалуются именно на него. И с помощью границ мы можем его снизить.

Давайте мысленно зайдём в отдел продаж или клиентского сервиса. Что вы представляете? Я сразу подумала про улей, футбольный матч, городской вокзал или оживленный бар в час пик. В большинстве компаний – это самая горячая, шумная и токсичная зона. Требовательные клиенты, коллеги из других отделов, руководители, недовольные результатами работы, ищут решения именно здесь. После нескольких часов в таком месте у многих разболится голова. Из-за гама и негатива сотрудники этих отделов быстрее устают и сильнее других страдают от стресса.

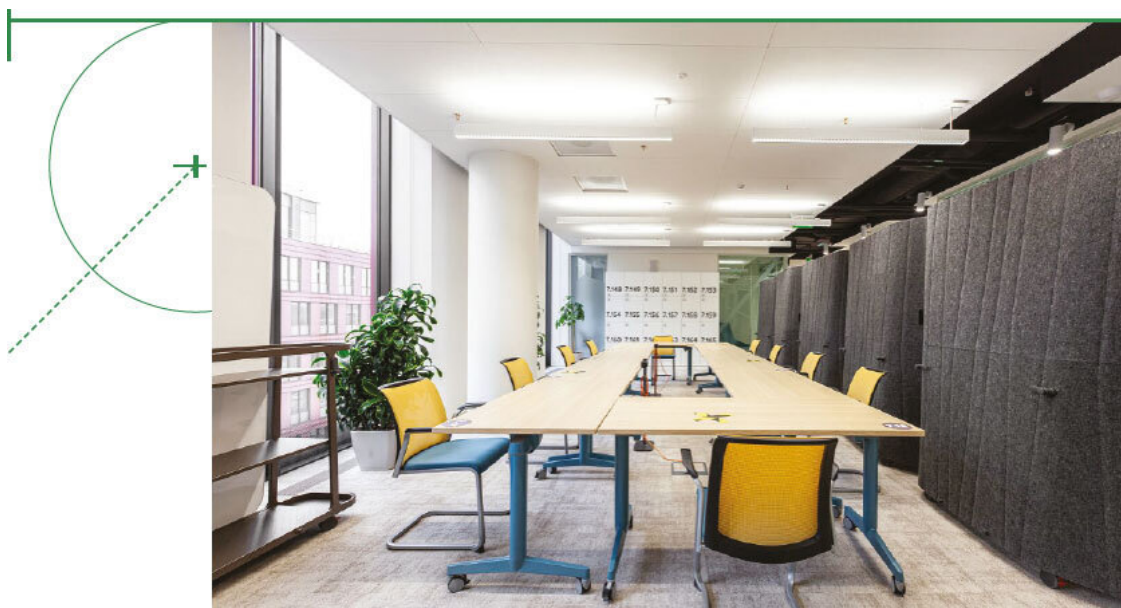
Здесь нужны надежные жесткие границы. Во-первых, чтобы отгородиться внутри отдела друг от друга и снизить уровень шума. А во-вторых, чтобы не мешать другим отделам. Если эти зоны не изолировать, то раздражение и усталость быстро перетекают на прилегающие территории и накрывают находящихся там сотрудников.

Снизить распространение шума и негатива можно с помощью качественных акустических перегородок. В зависимости от их размера и высоты можно создать большую или меньшую изолированность. Главное – с ней не перестараться.

В одном офисе мы установили на столы высокие акустические перегородки в 80 сантиметров, отгородили каждое рабочее место спереди и сбоку. Через какое-то время люди начали жаловаться на тишину. Они чувствовали себя слишком изолированно. Им не хватало воздуха и пространства. Тогда мы заменили перегородки на 40-сантиметровые. И стало комфортно.

А для колл-центра, где сотрудники постоянно говорят по телефону и мало взаимодействуют между собой, полезны перегородки повыше.

Помимо настольных перегородок используйте напольные, отделите ими одну функциональную зону или группу от другой. Так можно отойти в сторону от работающих сосредоточенно коллег, чтобы обсудить срочный вопрос и не занимать переговорную. Еще раз обращаю внимание, что речь идет об АКУСТИЧЕСКИХ перегородках, которые изготовлены из специальных шумопоглощающих материалов.



Права на изображение: ООО «Офис Солюшнс»

Когда нужна полная изоляция, выбирайте глухие стены или закрытый кабинет. Он как незакрепленное место серьезной работы или телефонных переговоров подходит для кратковременного пребывания и требует бронирования. Альтернативой послужит закрытая кабинка. Ее преимущество в мобильности – в отличие от стен кабинета, можно разбирать и перемещать по офису, а при переезде в другое помещение использовать снова.

В открытом пространстве закрытые изолированные помещения или кабинки лучше размещать рядом с индивидуальными рабочими местами, чтобы не тратить время на перемещение туда и обратно, когда потребуется приватность. При частой смене активностей это экономит время.

Выбирая кабинки, обращайте внимание на уровень шумоизоляции. Проверьте наличие качественной системы вентиляции и освещения. Хорошая циркуляция свежего воздуха и отсутствие посторонних запахов позволят находиться в кабинке, даже если звонок затянулся. Рекомендую обязательно заранее протестировать выбранный вариант, чтобы оценить все достоинства и недостатки.

Чтобы в кабинке можно было сидеть за компьютером или разговаривать достаточно долго, оборудуйте ее подставкой для техники и удобным креслом. Убедитесь, что все розетки работают, иначе телефон сядет в самый неподходящий момент, что прервет важный разговор.



Права на изображение: Дмитрий Цыренчиков, офис Авиасейлс, модульные функциональные панели VIZL. Дизайнер: Александр Михайлик

Границы помогут эффективнее решать конфликты

Если в офисе они происходят часто, то нужно больше личного пространства и физических барьеров для сотрудников. Так они будут чувствовать себя комфортнее и спокойнее.

Решать конфликты в открытом помещении сложнее, чем в отдельном. Когда это происходит на глазах у других, усиливается паника и стресс. Не говоря уже о том, что все перестают работать. В таких ситуациях лучше сначала сделать перерыв, а потом продолжить обсуждение в закрытом конфиденциальном пространстве. Это могут быть те же самые кабинки или отдельная закрытая переговорная. Лучше с низкими мягкими креслами или диванами. Они создают ощущение заземленности, снижают моторику, располагают к созерцанию и размышлению, понижают градус конфликта.

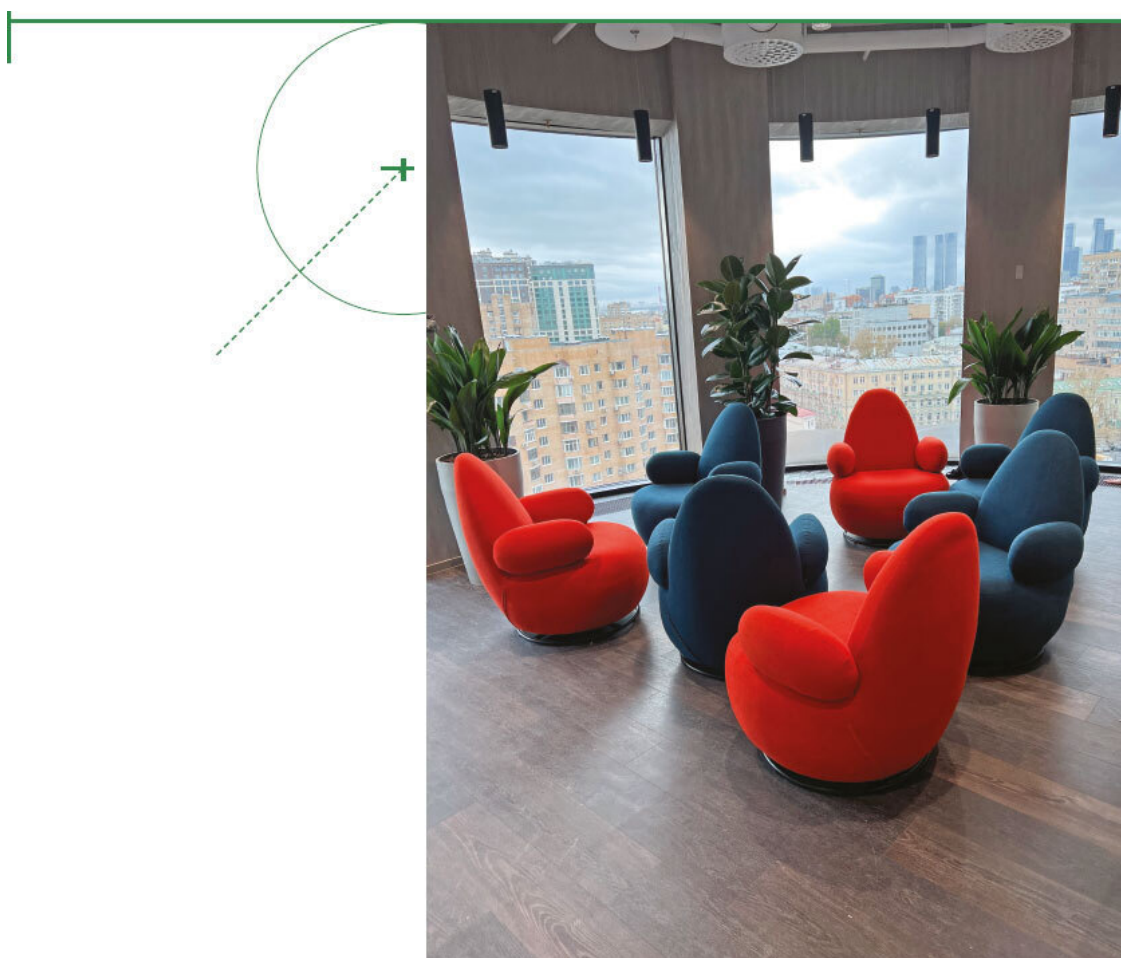
Используйте в таких кабинках или помещениях акустические панели. Они сгладят повышенные тона, сохранят конфиденциальность, защитят окружающих от стресса. Конечно, это не избавит в ту же минуту от конфликта, не заменит психологического комфорта и поддержки коллег, но позволит проходить подобные ситуации мягче и спокойнее.

В сложных ситуациях поддержка коллег крайне важна. Когда есть уверенность в том, что они отнесутся с сочувствием и пониманием в болезненных ситуациях, порог стрессоустойчивости вырастает.

Расширение сети контактов и установление связей с другими позволяют чувствовать себя на работе устойчивее. Устанавливая неформальные связи, люди быстрее решают проблемы и чаще обращаются друг к другу за помощью.

Границы влияют на взаимодействие сотрудников. Если уберете границы, то повысится уровень взаимодействия, а расставите – появятся препятствия. Работает это просто: когда люди друг друга видят, им гораздо легче начать разговор. Заметили, например, кого-то полезного и обратились к нему с вопросом. И вот вы уже обсуждаете важную задачу или идею, про которую неожиданно вспомнили. Не заметили бы случайно – не спросили.

Итак, мы разобрали, что такое границы, какие они бывают и как их грамотно использовать, чтобы сделать офис уютнее, эффективнее, комфортнее. Теперь вы знаете, как повысить концентрацию сотрудников, увеличить время работы в потоке, снизить уровень шума и повлиять на взаимодействие людей.



Права на изображение: Алексей Санин, офис T-Space, Москва

Чтобы проще разобраться, где, как и какие границы расположить в своем офисе, помните: обратная связь и открытое обсуждение – вот основной источник информации для анализа и принятия решений при организации пространства. В конце книги я дам вам инструменты, которые помогут собрать информацию самостоятельно.

А вот для большой организации лучше пригласить консультантов. Они не только выслушают и зафиксируют ваши идеи, но и помогут их проанализировать, согласовать различные

точки зрения и принять важные решения. С этим анализом вы расставите по местам все элементы и создадите такую планировку, которая сделает офис действительно функциональным.

С границами разобрались. Перейдем к следующему уровню планирования и проектирования пространства. Поговорим о его разделении на функциональные зоны, отвечающие целям, задачам и технологическим особенностям разнообразных рабочих процессов, индивидуальным потребностям сотрудников и команд.

Об этом и пойдет речь далее.

Глава 4. Функциональное зонирование

Чтобы реализовать эффективное зонирование пространства, нужно определить стратегические приоритеты бизнеса и цели дизайн-проекта. Именно они лежат в основе принципов оформления дизайна офиса.

Опираясь на приоритеты и цели, можно проанализировать действия, которые выполняют сотрудники, понять потребности людей и команд. А на основании собранной информации сформулировать техническое задание на проектирование и описать типовые функциональные зоны в офисе, которые помогут сотрудникам решать стоящие перед ними вопросы. Это непростая задача, но вполне выполнимая.

Для получения информации я провожу визуальный аудит пространства. Наблюдаю за тем, как люди в нем перемещаются, чем занимаются, где и с кем общаются. Так можно понять, как «работает» офис, что приводит к простоям, зависанию и отвлечению от рабочих процессов, обнаружить характерные помехи и раздражители. Это могут быть шум, тусклое освещение, духота, неудобное расположение мебели, плохая навигация, недоступность подходящего места для встреч или свободного индивидуального рабочего места, неработающие инструменты, устаревшие правила и многое другое, что приводит к ежедневным сбоям и потерям.

Кроме того, полезно провести интервью и опросы сотрудников, стратегические сессии с руководителями и фокус-группы.

Собирая информацию, поинтересуйтесь у людей, что им нравится в существующем офисе, что они хотели бы сохранить, а что создает проблемы и требует изменений.

Для начала выделим в офисе **пять основных функциональных зон** для:

- групповой работы;
- индивидуальной сосредоточенной работы;
- встреч в формате видеоконференций;
- обучения;
- социализации и восстановления.

Разберем каждую зону внутри вдохновляющего офиса подробно. А потом поговорим о том, как организовать место для работы вне его стен.

Зоны групповой работы и мозговых штурмов

Чтобы спланировать зоны для групповой работы в своем офисе, нужно понимать:

1. Какие задачи вы и ваша команда планируете в них решать?
2. Сколько человек будет собираться и как часто?
3. Какова длительность встреч?
4. Какое оборудование необходимо?
5. Насколько обсуждаемая информация конфиденциальна?
6. Будет ли кто-то присутствовать онлайн?
7. Планируете ли вы двигаться в процессе работы и трансформировать помещение?

От ответов на эти вопросы зависит количество подобных зон в офисе, формат переговорных комнат, их размер и необходимое оборудование. Чтобы вам было легче определиться, я расскажу на примерах.

Часто проводите формальные переговоры или планерки? Тогда нужна классическая переговорная комната со столом посередине. Если позволяет площадь офиса, лучше сделайте эту зону в отдельном помещении.

Обычно формальную переговорную комнату делают большой, чтобы все точно поместилось. Но собирается в ней реально восемь-десять человек, а то и вовсе двое.



Права на изображение: Максим Лоскутов, офис «Брусника»

Такие переговорные – частый источник неэффективного использования площадей. Лучше сделайте две комнаты поменьше, рассчитанные на количество реально приходящих на встречи участников. А если соберется большая группа, стену можно трансформировать и объединить два помещения в одно.

Или вместо закрытой переговорной используйте индивидуальные кабинки на четыре, шесть, восемь человек. Их можно расположить в любом месте офиса. Если важно сохранить конфиденциальность, то обязательно проверьте акустические параметры кабинки. Хорошая звукоизоляция позволит устранить помехи и не переживать, что обсуждаемое за закрытыми дверями разойдется по офису.

Если тема совещания не очень секретная, то можно создать динамичную зону для обсуждения в открытом или частично открытом пространстве.



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

Тогда понадобятся перегородки, чтобы трансформировать помещение. Используйте также доску на колесиках – ее легко передвигать по офису и забирать вместе с ней свои записи со встречи.

Кстати, ежедневную планерку можно проводить стоя, чтобы она не растягивалась на час и не отвлекала от работы надолго. Это позволяет общаться более динамично и не растекаться мыслями.

Для проведения мозговых штурмов, тренингов или стратегических сессий подойдет зона, где все предметы интерьера – мебель, стены и инструменты – легко двигаются и трансформируются.

Перед началом работы подготовьте эту зону вместе с командой. Так у вас включится внимание и творческое взаимодействие. Обязательно поставьте маркерную доску или флипчарты. Когда записываете идеи и решения, включается мелкая моторика и стимулируется генерация идей. Заметки на доске помогают собеседникам точнее понять, о чем идет речь, и активнее включиться в обсуждение.

Помните: чем больше пространство для визуализации, тем шире поле потенциальных решений. На стандартной школьной доске может разместиться пять-семь идей. Представьте, сколько их влезет на доску во всю стену. Это снимет искусственные ограничения с вашего творческого потенциала.

Если в группе свыше трех человек, установите в переговорной зоне большой монитор или телевизор. Тогда людям не придется толпиться вокруг одного маленького экрана компьютера. Поверьте, это очень неудобно и создает дополнительные трудности в восприятии информации.

Гораздо чаще запланированных совещаний и планерок в офисе происходят спонтанные встречи. Они выпадают из расписания, хотя и занимают значительную часть рабочего времени. А все потому, что не запланированы. Не забывайте о них. Обязательно организуйте небольшие зоны для общения двух-трех человек. Это могут быть ниши, отдельно стоящие кресла или более нестандартные варианты. Например, барная стойка или мягкие подушки.

Я часто видела, как из пуфиков и маркерных досок сотрудники быстро собирали себе место для встречи, когда возникала потребность срочно обсудить какой-то вопрос. Они выби-

рали свободное пространство в стороне от рабочих мест, отгораживались от коллег маркерными досками. Таким образом не мешали другим работать сосредоточенно и могли визуализировать идеи на доске. Благодаря этому плодилось множество подходящих решений. Они прорабатывались настолько детально, что принятый вариант понимали все без исключения.

Телефонные переговоры и срочные обсуждения в группе из двух-трех человек можно проводить на ходу. Мысль бежит за движением. А перемещение при обсуждении дел стимулирует поиск и принятие решений. И, что немаловажно, вы не застрянете надолго там, где не планировали.

Еще одна рекомендация.

Если у вас в офисе встречается много людей и команд параллельно, то востребованность зон для групповой работы будет очень высокой. Чтобы повысить их доступность, избежать заминок и накладок в расписании, подключите систему бронирования.

На картинке ниже представлена интерактивная карта офиса.



Благодаря такой карте сотрудники будут видеть доступность переговорных зон, их вместимость, легко смогут планировать групповые встречи, находить свободные места и нужных коллег. Ну а бонусом от применения такой системы станут данные бронирования. Используйте их для анализа занятости помещений в офисе, чтобы понять, какие пользуются наибольшей популярностью.

Зоны индивидуальной сосредоточенной работы

После пандемии изменился основной мотив посещения офиса. Если раньше все приезжали сосредоточенно поработать, то сейчас – для встреч с коллегами и партнерами. В связи с этим зоны групповой работы вытеснили часть индивидуальных мест.

Учитывая гибридный график и свободное посещение офиса, площадь индивидуальных рабочих мест сократили еще больше. И сделали их незакрепленными. Ведь если сотрудники ходят в офис не каждый день, смысл в персональных рабочих местах теряется. Вместо этого один стол по очереди могут занимать несколько человек. Коэффициент использования варьи-

руется в зависимости от графика посещения. Такую систему теперь часто практикуют в больших компаниях. Ее еще называют hot-desking – «горячий стол». Любой может использовать незанятое рабочее место в зоне свободной рассадки.

Когда посещаемость неравномерная и используется система hot-desking, важно правильно рассчитать коэффициент рабочих мест к числу сотрудников. В такой ситуации делайте расчет исходя из средней загрузки и добавляйте буферную зону на вырост.

Посчитайте посетителей в пиковый и средний период загрузки. К средней добавьте количество новых сотрудников, планируемых к найму в ближайшие несколько лет. Эти места будут в основной рабочей зоне. К разнице между пиковой загрузкой и этим количеством приплюсуйте число гостей, находящихся в офисе временно – студенты, практиканты, командированные сотрудники. Так вы поймете, сколько рабочих мест нужно добавить в трансформируемых или многофункциональных зонах.

Если ошибочно рассчитать коэффициент соотношения рабочих мест к количеству сотрудников, то найти свободное место станет непросто. Это создаст перекос функциональных зон. Так не должно быть, ведь индивидуальная работа – все еще около 40 % от общего рабочего времени. Когда она занимает основную часть этого времени, лучше закрепить рабочие места за сотрудниками. Если в приоритете совместная работа, то можно оставить места незакрепленными.

Но из-за неравномерной посещаемости офиса спрогнозировать количество людей одновременно достаточно сложно. Если в пиковые часы посещения сотрудники придут в офис и не смогут найти себе место для работы, это негативно отразится на их продуктивности, эмоциональном состоянии, мотивации и посещаемости. Они сделают вывод, что лучше оставаться дома, хотя в другое время половина столов окажется свободной. В то же время, если столы будут пустовать, руководство решит, что офис используется неэффективно.

Глубокий анализ и вдумчивый подход к проектированию позволят вам учесть при рассадке особенности рабочих процессов и предпочтительное время посещения офиса сотрудниками. Например, объединить ячейки одной команды и отделить их от другой. Такое зонирование по функциональным отделам, где у каждого подразделения свое пространство, поддерживает коммуникацию внутри команды, учитывая индивидуальные потребности и графики сотрудников. Они могут решить между собой, кто и когда будет использовать доступные рабочие места.

Чем чаще люди контактируют, тем ближе располагайте их столы друг к другу. Для этого составьте карту взаимодействий. Также важно учитывать, как циркулирует информация.

Регулировать число доступных мест при свободном посещении офиса рекомендую с помощью системы бронирования, о которой мы уже говорили ранее. Данные отражаются в общем календаре. Коллеги смогут заранее сориентироваться, когда и где в офисе лучше расположиться или найти нужных людей.

Конечно, нелегко отказаться от личного рабочего места. Это непривычно, ведь большинству хочется иметь в офисе свой уютный уголок – обустроить его под себя, поставить фотографии на стол, а в тумбочке разложить папки и тапочки. Но если выбирать между свободным посещением и личным пространством, многие предпочтут первое. А для любителей хранить в офисе свои вещи можно предусмотреть тумбочки или локеры – персональные шкафчики.



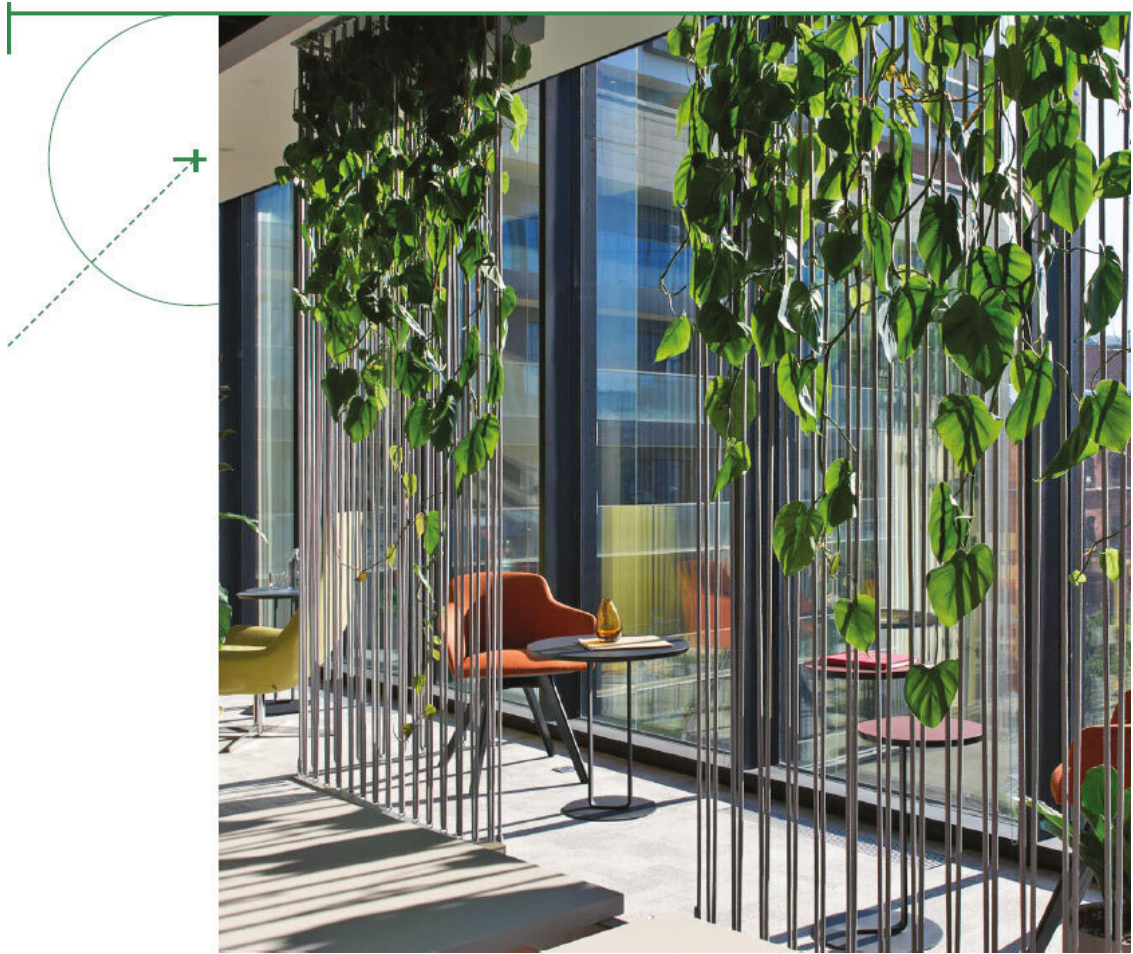
Права на изображение: Алексей Санин, офис «Авито»

Разместить незакрепленные персональные рабочие места для кратковременного использования и в период пиковой посещаемости можно в зонах, которым сложно придумать применение. Уверена, что у вас в офисе такие есть. Например, коридор.

Сделать проходы уютными для работы удастся редко, но возможно, если они идут вдоль окна. Так их можно использовать для коротких интервалов индивидуальной работы. Или для ожидания, смены обстановки, переключения активностей, когда между встречами срочно нужно ответить на сообщения, доделать презентацию, не занимая при этом целое рабочее место.

Но поскольку по коридорам постоянно ходят люди, то лучше использовать кресла с высокими спинками. Или легкие вертикальные мобильные перегородки, по высоте закрывающие сидящего человека. А также растения. Они добавляют положительных эмоций, улучшат самочувствие, помогут создать эффект изолированности, при этом не будут препятствовать проникновению света.

Стол самого рабочего места не обязательно делать привычно прямоугольными. Столешницы могут быть трапециевидными, треугольными или более сложных форм. Для этого состыкуйте или раздвиньте столы в общее командное пространство. Подвижная мебель и гибкая планировка позволяют менять расположение столов и дистанцию между участниками группы при изменении ее состава и размера. При таком варианте освещение и подключение к электричеству должны быть всегда легко доступны.



Права на изображение: Максим Лоскутов, Офис «Брусника»

Комфортное рабочее место может включать эргономичное кресло с хорошим прилеганием к спине, набором регулировок по высоте, глубине и откидыванию спинки. Важно, чтобы были подлокотники. Они позволяют распределить нагрузку по разным участкам тела. А подголовник снимет напряжение с шеи.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.