



корпорация  
**р**оссийский  
учебник



# МОТИВИРОВАННЫЙ СОТРУДНИК: ГЛАВНЫЕ ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ

*Существует один-единственный способ заставить кого-либо сделать что-то.  
Всего один. Надо заставить человека захотеть сделать это.  
Запомните, других способов нет.*

Дейл Карнеги

## ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ГОДА

---

С 22 НОЯБРЯ 2018 ГОДА ПО 26 НОЯБРЯ 2019 ГОДА ПРОВЕДЕНО ТРИ ЦИКЛА ВЕБИНАРОВ:

1. «Эффективный руководитель» – 5 вебинаров.
2. «Психология делового общения в деятельности руководителя» – 6 вебинаров.
3. «Психологические знания в деятельности руководителя» – 6 вебинаров.

По итогам вебинаров разработан он-лайн курс повышения квалификации «Эффективная персонализация руководителя» - 36 часов/ 5 модулей

Стоимость прохождения курса с получением сертификата – бесплатно, сертификат выдается за каждый пройденный модуль.

Стоимость прохождения курса с получением удостоверения - 750 руб.

<https://lecta.rosuchebnik.ru/course/catalog/professionalno-lichnostnoe-razvitie-rukovoditelya-kak-uslovie-ehffektivnosti-obrazovatelnoj-organizacii>

# ПОНЯТИЕ «МОТИВАЦИОННАЯ СФЕРА ЛИЧНОСТИ»

*Мотивационная сфера личности* — это иерархическая система мотивов, потребностей и других компонентов личности. Структура мотивационной сферы очень сложная. При этом мотивация выстраивается в определенную иерархию не только внутри каждого вида деятельности, но и происходит ранжирование мотивации различных видов деятельности. Мотивационная сфера личности – это система всех побуждений

В мотивационную сферу личности входят:

1. Потребности.
2. Мотивы.
3. Мотивация.
4. Влечения.
5. Желания.
6. Установки.
7. Мечты.
8. Интересы.
9. Убеждения.
10. Мировоззрение.
11. Направленность.

# ПОТРЕБНОСТИ, МОТИВЫ, МОТИВАЦИЯ

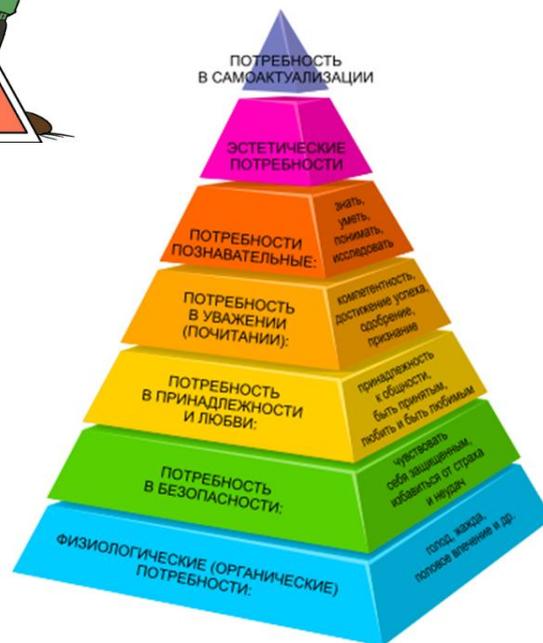
---

**1. Потребности** - это требование организма (в широком понимании) чего-либо, нужда, нехватка, которая ощущается в виде психологического и физического дискомфорта. Возникший дискомфорт заставляет человека искать источник, с помощью которого можно избавиться от нужды, что автоматически доставляет удовольствие. Чем острее потребность, тем негативнее эмоции.

**2.** В момент, когда приходит понимание, чего хочется на самом деле (опредмечивание), рождается мотив. **Мотивы** - любые внутренние побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта.

**3. Мотивация** - 1) рассматривают как процесс, механизм, то есть как динамическое образование (движущие силы поведения). 2) как некую структуру, которая включает в себя ряд элементов, то есть факторов, т.е. мотивов.

# ПИРАМИДА ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ



Пирамида потребностей Маслоу является самой популярной классификацией видов потребностей. В своей теории он расставил человеческие желания в иерархическом порядке в виде 7 уровней – от низшего (низшие потребности) к высшему (высшие потребности человека).

Причем человек не может перепрыгивать какие-либо ступени: например, если потребности второго уровня не удовлетворены или удовлетворены частично, то индивид просто не в состоянии испытывать потребности, находящиеся на четвертой ступени.

# МОТИВЫ С ПОБУДИТЕЛЬНОЙ И ПРИТЯГАТЕЛЬНОЙ СИЛОЙ

---

***Побудительные:***  
установки, влечения,  
желания

***Притягательные:***  
интересы, мечты,  
идеалы, убеждения

# ПОБУДИТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

**ВЛЕЧЕНИЯ** – определяются как неопредмеченное побуждение. Влечение – это недифференцированное, неосознанное или недостаточно осознанное осознание потребности. Влечение является преходящим состоянием: по мере того как оно осознается или находит предмет удовлетворения потребности, на который направляется влечение, оно переходит в желание. Влечение может переходить и в стремления, намерения.

**ЖЕЛАНИЯ** – переживание и осознание возможности чем-либо обладать или что-либо осуществлять. Желания характеризуются отчетливой осознанностью предмета потребности и возможных путей ее удовлетворения. Желания имеют цель и способны осуществляться в соответствии с построенным планом.

**УСТАНОВКИ** — неосознанное психологическое состояние, внутреннее качество субъекта, базирующееся на его предшествующем опыте, предрасположенности к определённой активности в определённой ситуации.

# ПРИТЯГАТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ

---

**МЕЧТА** – это отсроченное желание. Это образ желаемого, созданный в представлении. Мечта выражает потребность человека в предметах или условиях существования, которые в данной ситуации отсутствуют, но которые могут быть созданы в результате деятельности. Мечта направлена на будущее, на перспективы жизни и деятельности человека.

**УБЕЖДЕНИЯ** – осознаваемый и прочувствованный взгляд, выработанный в течение жизни человека, является главным мотивом в поведении человека. Убеждения – осознаваемая потребность личности, побуждающая ее действовать со своими ценностными ориентациями и идеалами. Это глубокая, обоснованная вера человека в принципы, идеалы, правила, которым он следует в жизни.

**ИНТЕРЕС** – форма проявления познавательной потребности субъекта, сосредоточенность на определенном содержании, вызывающем стремление понять его. Интерес – это желание познакомиться. Потребность – это желание иметь. Потребности и интересы могут не совпадать.

# НАПРАВЛЕННОСТЬ И МИРОВОЗЗЕРНИЯ

**Направленность личности** — это совокупность устойчивых мотивов, взглядов, убеждений, потребностей и устремлений, ориентирующих человека на определенное поведение и деятельность, на достижение относительно сложных жизненных целей.

Направленность всегда социально обусловлена и формируется в процессе обучения и воспитания, выступает как свойство личности, проявляющееся в мировоззренческой, профессиональной направленности, в деятельности, связанной с личным увлечением, занятием чем-либо в свободное от основной деятельности время (рыбалка, вязание, фото и изобразительное творчество, спорт и др.).

**Мировоззрения** – система взглядов, оценок и образных представлений о мире и месте в нём человека, общее отношение человека к окружающей действительности и самому себе, а также обусловленные этими взглядами основные жизненные позиции людей, их убеждения, идеалы, принципы познания и деятельности, ценностные ориентации. Мировоззрение придаёт деятельности человека организованный, осмысленный и целенаправленный характер.

# МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

---

**Мотивация** – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий, это воздействие на работников с целью направить и интенсифицировать их действия в интересах организации;

**Мотив** – внутренний побудитель активности

**Мотивирование** – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов .

# Виды мотивации персонала

Мотивация

- Внешняя
- Внутренняя

- Материальная
- Нематериальная



# Внешняя и внутренняя мотивация

**Внутренняя (самотивация)**

Человек используя сознание, волю и стимулы, сам побуждает себя к определенному поведению

**Внешняя (стимулирование)**

Человек побуждается другими, т.е. посредством воздействия извне

# Самомотивация: что мешает нам работать?

---

Лень

Несобранность

Неорганизованность

Отсутствие воли

Низкая

самодисциплина

Не можем заставить себя

Бросаем на полпути

Постоянно отвлекаемся

Откладываем

Халтурим

Находим оправдания

# Навыки самомотивации

- ❑ Развитие в себе черт характера, ведущих к успеху.
- ❑ Повышение своего личного и рабочего потенциала.
- ❑ Преодоление сомнений и нерешительности.
- ❑ Преодоление внутреннего консерватизма, боязни перемен.
- ❑ Сокращение количества стрессов



# Методы самомотивации

## **1. Создайте подходящую для вас окружающую рабочую обстановку.**

Мы не можем мотивировать себя к действиям, если работаем в обстановке, которая нам не подходит. Изменяйте ее, дополняйте, улучшайте. Неважно, работаем мы в офисе или дома. Каким бы ни было пространство вокруг нас, важно делать его «своим» любым способом, это понижает время адаптации и мы можем уделять больше времени необходимым делам.

## **2. Переключайтесь между задачами.**

Нам надоедает долго работать над одним проектом. Усталость от работы убивает мотивацию. Попробуйте сделать несколько маленьких проектов, когда почувствуете, что вы на грани. Это научит решать проблемы быстрее.

## **3. Оценивайте свой прогресс.**

Если мы постоянно работаем, как правило, добиваемся некоторого прогресса. Иногда может сложиться впечатление, что вы ничуть не продвинулись, но это потому, что пропускаете все эти маленькие ежедневные вехи. Оглядывайтесь назад с удовлетворением от того, что вы создали, — это, безусловно, повысит вашу самомотивацию к дальнейшим действиям.

## **4. Принимайте поражения.**

Неудача, как и успех, является всего лишь результатом наших действий и ничем более. Один из крупнейших врагов самомотивации — это страх неудачи. Соглашайтесь с поражениями. Они неприятны, но это не значит, что мы должны прекращать делать то, что делаем. Работайте над собой и надейтесь на лучшее.

# Методы самомотивации

## **5. Игнорируйте то, что для вас неважно.**

Научиться игнорировать что-то — фантастическая вещь. Она приносит гораздо больше пользы, чем вы могли бы подумать. Распределение внимания на множество действий или объектов ослабевает нас. Игнорирование того, что неважно, освобождает энергию и помогает нам оставаться сконцентрированными и продуктивно работать.

## **6. Попробуйте понять, что вам надоедает.**

И избегайте этого. Вещи и действия имеют свойство надоедать, приедаться, становиться рутинной и, соответственно, перестают приносить нам удовольствие и прочие положительные эмоции, которые являются нашим двигателем.

## **7. Говорите «нет».**

Говорите «нет» тяжелым людям, бесполезным делам, депрессии. Слово «нет» освобождает. Слишком частое возникновение большого объема обязательств, делает нашу жизнь непрерывной чередой постоянных муторных действий. Ограничивайте свои обещания и беритесь только за то, что вы действительно хотите закончить и что для вас важнее всего.

## **8. Говорите о своих проектах.**

С друзьями или с семьей. Не стесняйтесь рассказывать им о том, что вы делаете что-то хорошее, полезное или важное. Это зачастую дает нам возможность увидеть свои достижения с иной стороны, осознать, что мы делаем что-то действительно хорошее и начать наслаждаться этим. Это также создает определенный уровень ответственности, который, скорее всего, будет толкать нас вперед.

# СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

---

**Стимулы** – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой), стимулы выполняют роль рычагов воздействия и носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов.

**Стимулирование** – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

# НОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

---

Этот подход заключается в решении следующих задач:

- 1) создание философии управления персоналом;
- 2) создание совершенных служб управления персоналом;
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом;
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установок поведения, которые регламентирует поведение отдельной личности.

# Философия управления персоналом

---

это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение.

*Для того, чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.*

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду.

# ТЕОРИЯ КНУТА И ПРЯНИКА

Наиболее распространенная система мотивирующих факторов, основанная на угрозах и поощрении, получила образное название – «КНУТ И ПРЯНИК»: страх, дисциплинарная ответственность – доверие, поощрение, благодарность.



ИЛИ ???



***Комбинируя эти подходы, можно с большей или меньшей степенью эффективности реализовать менеджмент мотивации***

# СОВРЕМЕННОЙ ПОДХОДЫ К МОТИВАЦИИ

В основе современных теоретических подходов к мотивации, лежат представления, сформулированные психологической наукой, исследующей причины и механизмы целенаправленного поведения человека.

С этих позиций мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.



# Набор мотивов персонала организации

- Престиж
- Удовлетворение, удовольствие
- Расширение полномочий
- Возможность самореализации
- Высокий жизненный уровень
- Возможности карьеры
- Выполнение интересной работы
- Продолжительный отпуск
- Короткий рабочий день

- Гибкий рабочий график
- Здоровый рабочий климат
- Долгосрочные трудовые договоры
- Сплоченный коллектив
- Присвоение титулов
- Наличие служебного автомобиля, личного кабинета
- Возможности повышения профессионализма и др.

# Теория мотивации Д. Мак Клееланда

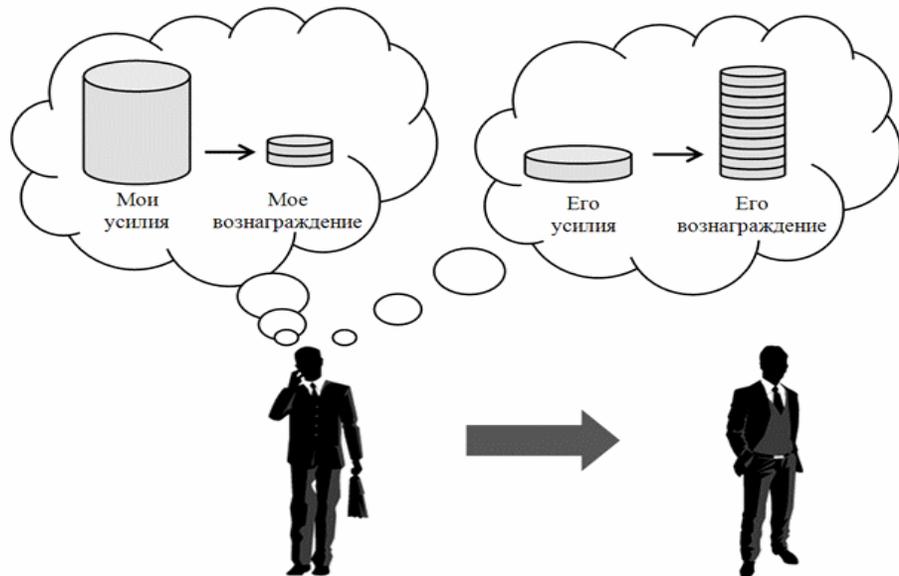
---

Существуют 3 основные потребности, мотивирующие сотрудника :

1. Власть (желание влиять на людей, управлять другими, контролировать, нести ответственность).
2. Успех( желание решить сложные задачи, достичь большого успеха и превзойти других).
3. Принадлежность (желание устанавливать и поддерживать контакты, стремление избежать конфликтов).

# Теория справедливости Стейси Адамса

Согласно этой теории, люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющий аналогичную работу.



**Возможные реакции человека на состояние неравенства:**

- Снижение уровня затрачиваемых усилий;
- Попытка увеличить вознаграждение;
- Переоценка человеком своих возможностей;
- Изменение объекта сравнения;
- Влияние на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить последних увеличить затраты, либо с целью уменьшить их вознаграждение;
- Попытка перейти в другое подразделение или покинуть организацию.

# Двухфакторная теория мотивации Герцберга

---

В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: **гигиенические факторы** и **мотивирующие факторы**.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие — с характером работы.

Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению.

# Гигиенические и мотивирующие факторы в теории Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Политика организации и руководства	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Зарботная плата, социальный статус	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за работой	Возможность творческого и профессионального роста

Следует обратить внимание на то, что Герцберг сделал парадоксальный вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором. Действительно, в таблице заработная плата находится в категории факторов, приводящих к удовлетворенности или неудовлетворенности работой.

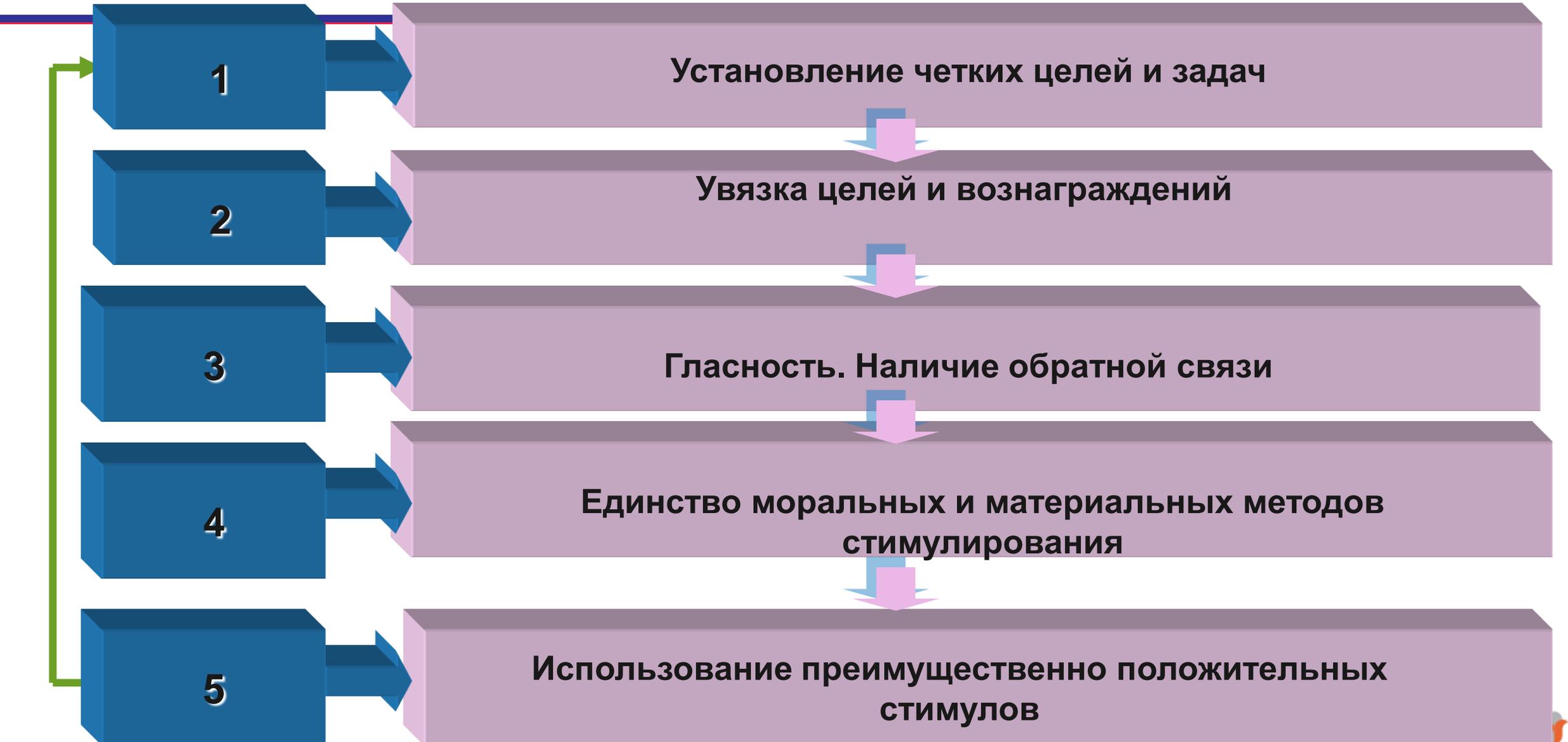
# Две формы мотивации

---

текущее стимулирование предназначено для стабилизации или корректировки при продолжающейся работе;

итоговое стимулирование связано с достигнутым результатом, должно отражать реальный вклад работника в достижение целей; создавать стремление человека работать лучше в будущем.

# ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ



# Система мотивации персонала предприятия

---

## *«Материальное стимулирование»*

Контроль и меры дисциплинарного воздействия

Финансовые стимулы

Льготы и социальный пакет

Программы мотивации

## *«Нематериальное стимулирование»*

Моральное стимулирование

Мотивирующая организация труда

# Контроль и меры дисциплинарного воздействия

---

## *Дисциплина:*

- В узком смысле
  - Право выносить взыскания или наказывать;
- В широком смысле:
  - Работник понимает правила организации и способен выполнять их;
  - Отражает положение дел, которое существует в организации.

Дисциплина является хорошей, если работники проявляют высокую готовность следовать правилам и предписаниям.

# Основные элементы системы поддержания дисциплины

---

## *Правила и предписания:*

- **Формальные (правила внутреннего распорядка и техники безопасности):**
  - Рабочие часы
  - Требования к дисциплине
  - Отношение к имуществу
- **Неформальные – правила поведения и нормы взаимоотношений:**

## *Административный контроль:*

- Системы видеонаблюдения,
- Электронные системы учета и регистрации рабочего времени.

***Самодисциплина и самоконтроль - результаты заинтересованного и ответственного отношения к работе.***

# Виды дисциплинарных мер

---

1. Неформальная беседа
2. Устное предупреждение
3. Письменное предупреждение
4. Дисциплинарное отстранение от работы
5. Увольнение

# Финансовые стимулы

---

- Базовый оклад и надбавки
- Переменная часть заработной платы (премии и бонусы)
- Участие в прибылях, доходах

# Финансовые стимулы

## Индексация ЗП

- Уровень жизни
- Сопоставление ЗП с другими работодателями

## Доплаты

- **Стимулирующего характера**
  - Совмещение профессий (должностей)
  - Расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ
  - Выполнение обязанностей отсутствующего работника
  - Рабочим – за профессиональное мастерство
  - Специалистам – за высокие достижения в труде и высокий уровень квалификации
- **Связанные с особым характером выполняемой работы**
  - За работу в воскресные дни. Являющиеся рабочим по графику
  - За ненормированный рабочий день
  - За работу по графику с разделением на части перерывами не менее двух часов
  - За многосменный режим работы

**Дифференцированный подход к оплате работников (плохой, средний, хороший)**

# Льготы и социальный пакет

---

1. Служебный транспорт или доплаты работникам, использующим личный автомобиль для поездок на работу или при решении рабочих вопросов;
2. Медицинская страховка, частичная оплата медицинской страховки для членов семей сотрудников;
3. Частичная или полная оплата мобильного телефона;
4. Оплата занятий спортом;
5. Скидка на услуги организации членам семьи;
6. Бесплатные обеды, доплаты на питание, оплачиваемые организацией чай, кофе, печенье, минеральная вода.

# Программы мотивации

---

1. Гибкий рабочий день;
2. Предоставление жилья за счет организации;
3. Путевки в санатории и дома отдыха;
4. Пенсионные программы;
5. Частичная или полная оплата обучения работников или членов их семей.

# Моральное стимулирование

**Моральные стимулы** – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом, в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

# ВИДЫ МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

## *Расширенные совещания:*

- собрания трудового коллектива;
- презентации успешных проектов;
- организованный внутренний пиар;
- целенаправленная идеологическая работа;
- локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть).

## *Фирменный стиль:*

- деловые принадлежности с фирменной символикой;
- фирменная одежда.

## *Организация корпоративных мероприятий:*

- профессиональные конкурсы;
- мастер-классы;
- трудовые соревнования;
- корпоративные праздники;
- событийные мероприятия;
- мероприятия тимбилдинга (командообразования).

# ВИДЫ МОРАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА

---

## *Официальное признание заслуг:*

- представление к государственным, профессиональным и общественным наградам;
- награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, (статусными премиями);
- упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях;
- доска почета

## *Регулирование взаимоотношений в коллективе:*

- использование адекватного стиля руководства;
- научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- комплектование подразделений с учетом фактора психологической совместимости;
- применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.

# Мотивирующая организация труда

---

**Критерий смысла.** Любые действия должны быть осмысленными.

Уверены ли вы, что ваши сотрудники понимают, что и зачем они делают?

**Критерий достижения.** Каждый сотрудник на своем рабочем месте хочет показать, на что он способен. Заниженные требования снижают мотивацию. Уровень требований, предъявляемых к сотруднику, позволяет ему проявить себя? Какие дополнительные функции могли бы обогатить его работу?

**Критерий личного результата.** Каждый стремится выразить себя в труде и быть причастным к его результатам. Обезличивание (это относится и к человеку и к фуппе) снижает мотивацию. Как оцениваются личные результаты труда?

**Критерий значимости.** Людям нравится ощущать свою значимость, ощущать, как важен их труд для общего успеха. Знает ли каждый сотрудник, как важен его труд для общего успеха? Как именно вы даете ему понять это?

# Мотивирующая организация труда

**Критерий личного участия.** Работник вложит больше личной энергии в реализацию тех целей, в формулировании которых он принимал личное участие. Какое участие могут принимать сотрудники в обсуждении, формулировке и конкретизации целей?

**Критерий признания.** Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник с полным правом рассчитывает на признание и поощрение — и материальное, и моральное. В какой форме производится поощрение у вас?

**Критерий информации.** По тому, каким способом, в какой форме и с какой скоростью сотрудники получают информацию, они оценивают, какова их реальная значимость в глазах непосредственного начальства и управляющих вообще. Если их доступ к информации затруднен, если информацию они получают с опозданием, они чувствуют себя приниженными. В результате снижается и их готовность к труду. Имеют ли ваши сотрудники ту информацию, которую они хотят получить и которая нужна им для работы? Насколько своевременно они получают эту информацию?

# Мотивирующая организация труда

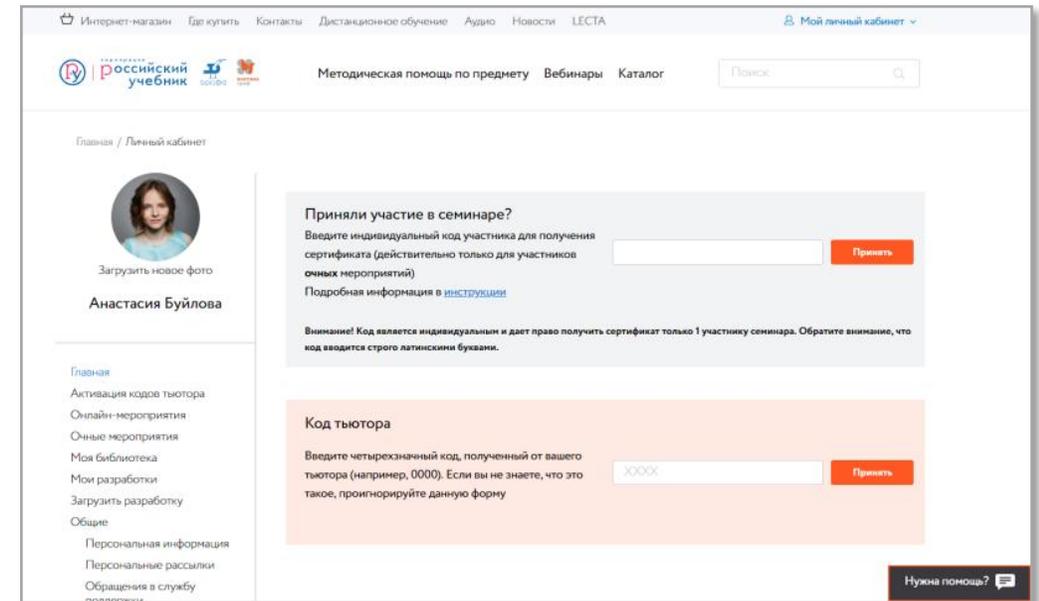
**Критерий обратной связи.** Каждому требуется информация о качестве собственного труда. Она должна быть оперативной, чтобы сотрудник мог вносить коррективы в собственные действия. Кроме того, каждый хочет знать масштаб, которым его измеряют, с самого начала, а не тогда, когда время уже ушло. Как измеряется качество труда у вас? Сформулированы ли параметры, с помощью которых оценивается трудовой вклад сотрудника?

**Критерий развития.** Как правило, люди стремятся в процессе работы приобрести новые знания. Повышенные требования, дающие шанс дальнейшего развития, принимаются гораздо охотнее, чем заниженные. Соизмеряете ли вы уровень требования с реальными возможностями сотрудника и его потребностью в развитии?

**Критерий справедливого распределения нагрузки.** Сотрудники остро реагируют, если их старания и полученные лучшие результаты приводят только к тому, что их еще больше нагружают. Особенно если это никак не компенсируется. Так убивают инициативу. Какие критерии вы используете для распределения нагрузки?

# РЕГИСТРИРУЙТЕСЬ НА САЙТЕ ROSUCHEVNIK.RU И ПОЛЬЗУЙТЕСЬ ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ЛИЧНОГО КАБИНЕТА

- Регистрируйтесь на очные и онлайн-мероприятия
- Получайте сертификаты за участие в вебинарах и конференциях
- Пользуйтесь цифровой образовательной платформой LECTA
- Учитесь на курсах повышения квалификации
- Скачивайте рабочие программы, сценарии уроков и внеклассных мероприятий, готовые презентации и многое другое
- Создавайте собственные подборки интересных материалов
- Участвуйте в конкурсах, акциях и спецпроектах
- Становитесь членом экспертного сообщества
- Сохраняйте архив обращений в службу техподдержки
- Управляйте новостными рассылками



[rosuchebnik.ru](http://rosuchebnik.ru), [росучебник.рф](http://rosuchebnik.ru)

Москва, Пресненская наб., д. 6, строение 2  
+7 (495) 795 05 35, 795 05 45, [info@rosuchebnik.ru](mailto:info@rosuchebnik.ru)

## Нужна методическая поддержка?

Методический центр  
8-800-2000-550 (звонок бесплатный)  
[metod@rosuchebnik.ru](mailto:metod@rosuchebnik.ru)

## Хотите купить?

 **book 24**

Официальный интернет-магазин  
учебной литературы [book24.ru](http://book24.ru)



LECTA

Цифровая среда школы  
[lecta.rosuchebnik.ru](http://lecta.rosuchebnik.ru)



Отдел продаж  
[sales@rosuchebnik.ru](mailto:sales@rosuchebnik.ru)

## Хотите продолжить общение?



[youtube.com/user/drofapublishing](https://youtube.com/user/drofapublishing)



[fb.com/rosuchebnik](https://fb.com/rosuchebnik)



[vk.com/ros.uchebnik](https://vk.com/ros.uchebnik)



[ok.ru/rosuchebnik](https://ok.ru/rosuchebnik)