

STIMULACE

Stimulace představuje soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu, anebo jinou omezit. Zvýšení motivace je možno v řídicí praxi docílit využíváním řady podnětů stimulujících pracovní výkon. Náleží sem ekonomická jistota (mzdy a platy), pocit bezpečí (stabilita a perspektivnost pracovního zařazení), možnost postupu, veřejné uznání a morální ocenění pracovníka v rámci organizace i celé společnosti, důvěra v organizaci, uspokojení z vykonávané práce, příznivé vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra v pracovní skupině), příznivé vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem (jeho jednání s lidmi, způsob vedení), příznivé vnější pracovní podmínky, péče organizace o pracovníky a vzdělávání pracovníků.

FINANČNÍ HODNOCENÍ

Peníze jsou samozřejmě stimulující, nikoli však prioritně, mohou pomoci zaměstnanci u jisté práce udržet. Nejlepší plat sám o sobě nestačí. Je-li stálý, stává se samozřejmostí. Zde je dobré zavést systém, kdy pracovníci jsou odměňováni za skutečně odvedenou práci, nikoli za to, že chodí do práce. Zde má řada organizací propracovaný systém odměňování pracovníků podle výkonů. Sem spadá i finanční odměňování externích pracovníků, kde i oni mohou dosahovat vyšších výdělků. Avšak tento systém musí být transparentní a definovaný podle objektivně daných kritérií.

Příklad:

- za vedení kroužku, za pomoc či organizaci akcí nebo táborů nebo za práci pro sdružení získávají členové organizace „kreditní body“, které se podle aktuálního kurzu převádějí na koruny
- body se čerpají účastí na školení a není možné za ně čerpat hotovost (výjimku tvoří letní tábor, kdy je možné se rozhodnout mezi přičtením bodů nebo výplatou v hotovosti ve stejné hodnotě)
- body eviduje člen vedení zodpovědný za vzdělávání
- hodnotu jednoho bodu stanovuje rada na kalendářní rok

MOŽNOST SEBEREALIZACE

Pracovníci organizace se připravují na aktivity samostatně, podle svých schopností a časových možností. Organizace přistupuje k pracovníkům s důvěrou. Pracovníci organizace jsou podporováni a povzbuzováni – vysokou kvalitou materiálního zázemí i otevřenou komunikací v celé organizaci. Vedení dbá na to, aby pracovníci byli spokojeni, snaží se předcházet jejich stresu a přetížení.

Smysluplná práce – vedení ví, že aktivity, které nabízí, jsou žádané.

Každý dobrovolník musí vědět, že jeho práce má smysl. Pokud dojde k nezájmu ze strany uživatelů, řeší se tato situace neprodleně na nejbližší pravidelné schůzce.

Vyvolat pocit důležitosti - každý dobrovolník, který vede program nebo který začíná s programem, by měl vědět, že je důležitý, že je dobré to, čemu se věnuje. Důležité je nabít ho pozitivní energií tak, aby chtěl dělat svou práci s chutí.

Zdůraznit smysl práce - další důležitou věcí v motivaci pracovníků je to, aby věděli, že jejich práce má smysl, že mají svou cílovou skupinu, že mají lidi, kteří rádi chodí na jejich program. Těžko budou motivováni k práci, když si nebudou jisti smyslem nebo náplní své práce.

VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Jednou z forem péče o zaměstnance jsou vzdělávací kurzy, jež jsou často součástí programů rozvoje pracovníků. Zde je celá škála možností, které organizace uplatňují, a to v různých typech kurzů s různým zaměřením.

Pracovníci organizace mají právo na nejméně jeden vzdělávací kurz ročně zdarma, zpravidla jich bývá i více. Kurzovné je propláceno pracovníkům úplně nebo částečně. Pracovníci jsou povzbuzováni a je snaha dát jim maximální prostor pro osobní růst. Organizace kontaktuje odborníky, vyhledává kurzy, sama vzdělávací aktivity pořádá. Organizace dbá na vysokou kvalitu a efektivitu kurzů. Zajišťuje také hlídání dětí v době vzdělávání jejich pracovníků.

Na žádost pracovníků doplňuje organizace knihovnu o konkrétní tituly.

Mezi účastníky programu jsou velmi oblíbené týmovky (kurzy týmové spolupráce) pro celé pracovní týmy jednotlivých škol. Rozšířené jsou také několikadenní setkání pedagogického sboru, kde je obsahem nastavování činnosti školy, vzdělávání a relaxační část.

Organizace zjišťují zájem o další vzdělávání a kvalifikaci současně s vytvářením větších možností posunů mezi pracovními pozicemi – možnosti ve vzájemné zastupitelnosti.

Jako velmi inspirativní a povzbuzující se jeví nabízet vychovatelům ŠD, ŠK možnost absolvovat různé kurzy, semináře, ať už uvnitř organizace nebo externě. Není to kariéerní postup jako takový, ale rozšíří obzory a povzbudí do další práce.

NEFORMÁLNÍ SETKÁVÁNÍ

Společná oslava + dárky

Setkání mimo prostory organizace s programem i bez něj. Dárek symbolizuje poděkování za odvedenou práci. Dárek: Obálka s hlavolamem pro zabavení.

Sportovní setkávání

Turnaj v takovém druhu sportu, který dokáže zprostředkovat společné zážitky. Oblíbená je kombinace sportu, soutěžení a možnost popovídání. Ideální pro tento cíl je bowling. Doplňkovým sportem k němu je biliár a šipky.

Formálně neformální setkávání s pracovníky

První část je formální, například pravidelná měsíční porada. A po poradě jdou všichni společně na oběd (večeři), kterou platí organizace. Variantou je i to, že už i samotná porada probíhá mimo organizaci (v salóнку). Tím získává punc mimořádnosti.

Společné hodnocení akcí probíhá mimo organizaci společně s externími pracovníky a dobrovolníky. Hodnocení postupně přechází do neformální části, kde lidé spolu prožívají řadu situací, na které se dlouho vzpomíná. Podobně jako hodnocení akce lze pojmout i přípravu akce.

Oběd se šéfem

Situace, kde se šéf (šéfové) schází s pracovníkem na obědě nebo večeři, kde spolu probírají pracovní (výjimečné, nepříjemné) záležitosti. Místo je jiné než obvykle. Oběd zpravidla nepokračuje neformální částí.

Setkávání s externisty

Zde existuje nepřeborná škála možností, jak „přitáhnout“ externisty a dobrovolníky k činnosti ŠK. Zde uvádíme některé ze zavedených akcí: Kejta po táboře, čuník, zabíjačka, ples, společné pečení či grilování, společná návštěva kavárny po poradě oddělení, společná návštěva kina, zajít si společně na pivo...

A-N klub

A-N klub je volné skupina mladých pedagogů, kteří mají společný zájem v němčině a angličtině. Pravidelně 1x za měsíc se scházejí v tomto klubu, kde se nezabývají pouze konverzací, ale věnují se nejrůznějším činnostem. Navíc tito mladí lidé vymýšlejí pomocí cizího jazyka nejrůznější akce pro děti v rámci školy, kde působí jako organizátoři.

Společná dovolená

Týdenní dovolená dle výběru, společný výlet, zážitkový víkend... Inspirujícím příkladem je dovolená několika pracovníků, kteří nabídli tuto možnost všem kolegům (včetně externistů a dobrovolníků). Nabídka se týkala jednoho nebo několika dnů. Postupně se tato dovolená stala tradicí, na kterou se lidé těší.

Další uváděné možnosti: Společný výlet spojený s návštěvou jiných škol. „Čajové dýchánky“ na chatách zaměstnanců.

Zážitky - poslední dobou se objevují programy zaměřené na tvorbu zážitků v různých podobách. Patří sem různé adrenalinové akce, návštěva lanových center, seskoky z letadla ...

JUBILEA, SVÁTKY

Významné dny spolupracovníků, Vánoce, velikonoce jsou velmi vhodné dny k tomu, říci svým lidem, že se o ně zajímáme nejen po pracovní stránce.

Základem je přání k jubileu nebo ke svátku formou pohlednice, e-mailu nebo SMS. Osobní přání s kytičkou a malou drobností bývá v některých organizacích standardem v práci s lidmi.

Besídka - vánoce

Vánoce jsou svátky, které mohou být využity k prohloubení vztahů s kolegy. Osobní dárek nebo dárek z FKSP v řadě organizací stále funguje. Rovněž tak fungují tzv. vánoční besídky, což je vzájemné neformální setkávání s ochutnáváním vánočního cukroví, které napekly kolegyně, + další program

Tajný Jéza

Před předvánočním setkáním pracovníků si každý z kolegů vylosuje jednoho svého kolegu/kolegyni, kterému má za úkol připravit vánoční dárek. Zde záleží na fantazii a kreativitě každého dárce, pro jakou formu se rozhodne. V den předvánočního setkání (před zahájením) pak dá tajně svůj dárek pod stromeček. Na začátku setkání se povídá o všem možném, pak se ujímá slova šéf organizace, v krátkosti poděkuje za vykonanou práci. Pak jsou rozdělovány dárky. Podarovaný/ná dárek veřejně rozbálí (předvede údiv) a hádá, kdo je dárce.

Následuje druhá část, kde se něco společně vytváří (vaření, učení se nějaké speciální kuchařské technice, keramika...). Poté už následuje volná část. Při odchodu šéf ještě jednou poděkuje za práci a předá obálku s finanční odměnou.

Před Vánoci dostane každý externí pracovník a dobrovolník přáníčko s poděkováním a malinkou drobností.

Velikonoce

Vyšupat kolegyni může potěšit (ale nemusí). Rozhodně je to symbol toho, že si na své lidi uděláme čas. Ovšem velikonoce by rozhodně neměly sloužit jako nástroj pomsty, když se chce nadřizený pomstít své podřízené a přijede ji zmlátit do krve.

PRACOVNÍ PODMÍNKY

Jsou-li pracovní podmínky přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat.

Mezi pracovní podmínky v našem případě patří kancelář s vhodným vybavením, k dispozici notebook nebo počítač s aktuálními programy a připojením na internet, mobilní telefon, možnost využívat služební vůz. Do této oblasti patří též kvalitní vybavenost, to znamená mít k dispozici materiál a vybavení k realizaci aktivit, které má pracovník na starosti. Ideálem je mít aktuální - trendovou vybavenost. Do pracovních podmínek patří i hygienické zázemí, možnost využívat pitný program...

V některých organizacích se začínají budovat recepce z důvodu lepší informovanosti klientů a také proto, aby pracovníci nebyli vyrušováni nenadálými návštěvami a měli více času na svou práci.

Klub pro externisty a dobrovolníky je místo, kde se mohou kdykoli scházet. Každý externí pracovník a dobrovolník zde má své místo (šuplík, skříňka), kde si může nechávat své věci. Samozřejmostí je možnost uvaření kávy nebo čaje.

Do pracovních podmínek účastníci zařazují i rychlost řešení vnitřních problémů a také zabezpečení servisních prací, jako jsou například fundraisingové, marketingové a PR služby.

BENEFITY

Benefity jsou výhody, které dává organizace svým pracovníkům navíc oproti normálu.

Do této oblasti patří půjčování materiálu, vybavení, místností... za lepších podmínek nežli se půjčuje veřejnosti. Sem patří i možnost využívání možností organizace pro rodinné příslušníky (především děti). V některých zařízeních jsou pracovníkům nabízeny nejrůznější "kondiční" programy (fitminuty na pracovišti). Nejde o nic jiného, že se zpravidla ženy dohodnou a jednou během dopoledne si společně zacvičí pod dohledem cvičitelky (zpravidla z řad pracovníků organizace).

Řada organizací nabízí velkou škálu firemního oblečení - trička, bundy, pláštěnky, čepice, kraťasy, čelenky ..., které mají pracovníci možnost nosit. K tomu ještě některé organizace nabízejí možnost vybrat si za dobrou práci dáreček do určité hodnoty. Na tento dáreček je vypáleno logo organizace.

Další organizace nabízejí pomoc v době nemoci (obstarávání a vyřizování složitějších záležitostí, finanční podporu, zajištění lékařských služeb na vysoké úrovni apod.), poradenství v osobních problémech zaměstnanců (právní porady při nákupu nemovitostí, rozvodu atd.).

Benefity jsou kategorií, do níž se zařazuje celá plejáda dalších zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavateli: bezúročné půjčky z FKSP, příspěvek na stravování, poukázky do sportovního centra, masáže, sauny, kadeřnické služby... Dále to může být neplacené parkoviště, zajištění dopravy do zaměstnání, poskytování slev na služby, které organizace poskytuje, finanční poradenství, péče o děti. Je samozřejmé, že všechny tyto služby jsou pro zaměstnance za mimořádně přijatelné ceny a mnohé úplně zadarmo.

SOCIÁLNÍ PROGRAM

Cílem sociálního programu je stabilizace zaměstnanců formou sociálních výhod usnadňujících vytvoření souladu jejich osobní potřeby a plnění pracovních povinností.

Příklady:

- navíc tři dny placeného volna na zotavenou (zejména při nemoci)
- o jeden den delší pracovní volno s náhradou mzdy při důležitých osobních překážkách v práci (svatba, stěhování, promoce aj.)
- stravenky a příspěvek zaměstnavatele na stravenku ve výši 50 Kč (hodnota stravenky činí 75 Kč)
- finanční odměna při odchodu do důchodu (výše je stanovena rozpočtem FKSP na příslušný rok, obvykle 5000 Kč)
- finanční odměna při pracovním výročí – 20 let v organizaci (výše je stanovena rozpočtem FKSP na příslušný rok, obvykle 5000 Kč)
- nápojové a svačinové automaty v prostorách střediska s výhodnou cenou nápojů a potravin
- firemní oblečení a jiné (mikiny, trička, vesty, batůžky, deštníky)
- příspěvek na rekreaci pro zaměstnance a rodinné příslušníky (1000 Kč/osoba)
- firemní poznávací zájezdy v tuzemsku i zahraničí za zvýhodněné ceny (dotace FKSP)
- příspěvek na vstupenky na vybrané kulturní akce – divadlo, muzikál, koncert
- zvýhodněné kurzovné napříč středisky (sleva 50 % pro interní i externí zaměstnance)
- zvýhodněná cena za ubytování ve vlastních ubytovacích zařízeních
- pružná pracovní doba, respekt k tempu, systému i osobním dispozicím
- podpora řešení bytových otázek (služební byt, pomoc při získání bytu od zřizovatele)
- vytváření mobilní materiální základny
 - služební mobily, notebooky, přístup na interní síť z venkovního prostředí, služební auta (možnost zapůjčení i pro soukromé účely) apod.

OCEŇOVÁNÍ

Ocenění je mocným nástrojem při stimulování lidí. Ve stručnosti jde o vyzdvižení výjimečnosti jedince. V řadě míst se proto oceněním zabývají velmi koncepčně.

Neveřejné ocenění

Základ je ocenění za dobrou práci nadřazeným bez přítomnosti dalších osob. Možno využít tříbodovou motivační metodu. Pracovník je více motivován, má-li pocit, že jeho práce má smysl a je uznávána.

Ocenění starostou

Setkání (zpravidla na radnici), které probíhá 1x ročně, kde starosta nebo primátor oceňuje externí pracovníky a dobrovolníky za jejich celoroční práci.

Cena organizace

Podobná akce jako předchozí, jen s tím rozdílem, že ceny předává vedení organizace.

Příklad z praxe:

Kategorie ocenění:

- Pracovník měsíce
- Pracovník měsíce podle kolegů
- Akce měsíce
- Největší sponzorský dar
- Počet účastníků na akcích
- Atd., atd.

Pracovník měsíce podle kolegů se vyhláší přímo na poradě. Každý pracovník má k dispozici 3 body (bonbony), které rozdělí kolegům (jednomu kolegovi může dát tři bonbony nebo bonbony může rozdělit mezi kolegy) např. tak, že vstane a řekne „Já dávám tyto dva bonbony, protože pro naši organizaci v minulém měsíci udělal to a to, a má to takový a takový vliv“. Na konci se bonbony sečtou a kdo jich dostal nejvíce, získává titul Pracovník měsíce dle hodnocení kolegů.

V jedné nejmenované organizaci mají zavedeno něco podobného pomocí intranetu. Každý pracovník zapíše dvě nejdůležitější věci v týdnu, které pro organizaci udělal. Ostatní pak na konci měsíce přidělují až pět bodů jedné akci. Kdo získá nejvíce bodů, je na poradě oceněn.

Vyhlášení talentů

Plné divadlo (nebo jiné kulturní zařízení) dětí a jejich vedoucích. Děti dostávají cenu za nějaký úspěch během roku (sport, kultura, estetika, technika...). Zároveň jsou oceněni i vedoucí, kteří je vedou nebo činnost organizují.

Troubení

Pracovník dosáhne nějakého úspěchu. Ten, kdo se to dozví první (ideální je, když je to člen vedení), vezme připravenou trubku (dětská papírová trubka), vychází z kanceláře a začíná troubit. Když ostatní slyší troubení, berou svoji trubku, vycházejí z kanceláře a přidávají se do průvodu troubících. Průvod dojde na obvyklé místo, kde vedoucí poděkuje motivujícím způsobem pracovníkovi a vyzdvihne jeho přínos pro celou organizaci. Pracovník při kávě či čaji povypráví o svém úspěchu.

Předávání pásky

Každoměsíční rituál, při němž ředitel osobně předává jednotlivým pracovníkům výplatní pásku s osobním poděkováním a stručným pozitivním oceněním jejich práce.

Poděkování v médiích

Veřejné poděkování všem pracovníkům organizace, např. prostřednictvím městských novin, které chodí zdarma každé domácnosti na konci školního roku.

Další náměty:

- Pozitivní slovní hodnocení s předáváním certifikátu a malým dárečkem probíhá každoročně v červnu před prázdninami.
- Jmenný seznam pracovníků organizace je uveden na www stránkách organizace, ve výroční zprávě a jednou ročně je publikován v místních novinách.
- Na webové stránce je přehled narozenin externích pracovníků a dobrovolníků a je zde přímo fórum, kde si lidé k svátkům, narozeninám, úspěchům, apod. mohou vzájemně blahopřát.

PRACOVNÍ POSTUP

Pracuje-li zaměstnanec výborně a existuje ta možnost, má být povýšen. V opačném případě lze očekávat, že bude hledat možnosti sebeuplatnění u jiného zaměstnavatele, kde mají tuto stimulaci kvalitněji propracovanou.

Odbornost

Zde vedení umožňuje kariéru v pracovníkově odbornosti, např. se může stát členem ústřední komise, která vyhlašuje soutěž v této oblasti. Druhou variantou je, že pracovník sám tuto soutěž nebo akci sám vymyslí a zrealizuje.

Oddělení, pobočka

Pracovník svou činností dosahuje toho, že se stává vedoucím oddělení nebo pobočky. Pokud tato možnost neexistuje a tato vedoucí místa jsou dlouhodobě obsazena, vytvoří vedení podmínky pro to, aby se při splnění určitých ukazatelů (počty účastníků, spolupracovníků, finančních výsledků...) a cílů pracovník mohl stát vedoucím nového oddělení nebo pobočky.

Projekt

U projektu platí to samé, co u oddělení a pobočky. Pracovník se díky svojí práci stává vedoucím projektu nebo si projekt sám vymyslí a dá dohromady veškeré zdroje.

Město

Pracovník se nějakým způsobem profiluje na úrovni městského úřadu - zastupitel, radní, člen nebo dokonce vedoucí některé z komisí.

Podíl na řízení

Vedení přizývá další pracovníky (nejenom interní, ale i externí pracovníky a dobrovolníky) na řízení organizace. Toto může v první fázi probíhat formou řešitelských porad. To samé probíhá na úrovni pobočky, kdy tuto činnost iniciuje vedoucí oddělení nebo pobočky.

Vliv na organizaci

Vliv na organizaci a provedení své práce – každý externí pracovník a dobrovolník je tvůrcem a režisérem své aktivity, takže vlastně formuje programové pojetí organizace. Za kvalitu zcela odpovídá i externí pracovník a dobrovolník.

Místo v hierarchii

Příklad z praxe:

Tam, kde to jde, vytvořit z místa externích pracovníků prestižní záležitost, kam není úplně jednoduché se dostat. Nově příchozí musí nejdříve poslat životopis, je pozván na motivační a výběrový víkend, projít do užšího výběru, absolvovat čtyřdenní školení, napsat test, projít závěrečným praktickým a teoretickým testem, absolvovat minimálně dva náležitosti, být zařazen a schválen jako Elév a odpracovat 30 hodin.

Poté je brán jako instruktor organizace a smí pracovat v organizaci. Toto se osvědčilo, protože všichni ti, kteří prošli až do konce se pak můžou „chlubit“, že jsou instruktoři organizace, což zvyšuje jejich prestiž mezi kamarády/spolužáky. Instruktoři mají různé úrovně.

Být výš znamená i jiné výhody (větší peníze, prestiž, větší možnosti se zapojit, hlášení se na jiné typy programů, důvěra vedení, podíl na školení a zaškolování nováčků,...).

Kdo má pozici v hierarchii nebo má patřičné vzdělání a navíc i důvěru vedení organizace, může se hlásit na nestandardní programy, resp. jej oslovujeme.

Dalším motivačním prvkem je i možnost absolvovat školení a podle „zásluh“, resp. podle hierarchie je mu přiznán podíl spoluúčasti na ceně školení.

Akce pro instruktory jsou pořádány obvykle na jaře, na podzim a na konci sezóny.

Se zvyšujícím se postavením v hierarchii a specializací programů se zvyšuje i hodinová sazba.

Senioři a Garanti mají možnost spolupodílet se na rozhodování v organizaci.

MEZILIDSKÉ VZTAHY, ATMOSFÉRA

Přátelské prostředí, vybavení pracoviště a celková příjemná pracovní atmosféra. Milé pozdravení, pocit, že organizace je tu pro mě a já zase pro ni, pohoda při práci apod. jsou pro každého motivující.

Nadšení řídicích pracovníků pro práci je podle mnohých tím nejlepším, co může v dobrém slova smyslu ostatní "nakazit". Vidí-li spolupracovníci vedoucího, který nechodí do práce jen pro peníze, je to motivace, kterou potřebují.

Chválit ty členy týmu, kteří podali mimořádný výkon, ale nikoho neprotežovat. Poděkovat také pracovníkům v podpůrných funkcích.

Nenechat své lidi "padnout" pod návalem pracovních povinností. Zjišťovat, zda krize nebyla způsobena neefektivností nebo nedostatkem úsilí.

Nedistancovat se od nikoho z podřízených. Respektovat je všechny bez ohledu na jejich funkci. Členové týmu se musí v přítomnosti nadřízeného/nadřizovaných cítit přirozeně a uvolněně.

Pracovníci organizace mají právo být pravidelně informováni o výsledcích práce organizace. Jsou zváni na pravidelné porady. Kdykoliv můžou otevřeně vyjádřit svůj názor, diskutovat a okamžitě řešit problémy. Názory a přání pracovníků bezprostředně ovlivňují a formují směřování organizace a typy připravovaných akcí. Organizace pořádá aktivity tak, aby co nejvíce odrážely představy pracovníků a uplatnily se tak jejich dovednosti a schopnosti.

Povzbuzujte ty, kteří postrádají dostatek sebevědomí, a dodávejte jim pocit jistoty.

Důraz je kladen na vytváření přátelského prostředí mezi dobrovolníky. To je také podpořeno kromě pravidelných pracovních schůzek schůzkami neformálními. A to alespoň jednou za půl roku.

Příznivé vztahy se spolupracovníky jsou základem přátelského a kamarádského klimatu, podpora společných setkání a aktivit.

Pravidelný roční průzkum spokojenosti členů zájmových kroužků a externích pracovníků.

SLOVO NA ZÁVĚR

V předchozím textu jsme zaznamenali řadu podnětných inspirací posbíraných od účastníků Funkčního studia. Využívání všech těchto možností je už ve vašich rukou. Věříme, že to pro vás bude příjemná inspirace. Na závěr ještě malé připomenutí:

Každý zaměstnanec organizace vyžaduje individuální přístup při výběru stimulačních nástrojů. Je nutné pro každého pracovníka, spolupracovníka i dobrovolníka ušít na míru takový stimulační program, který ho bude motivovat k dosahování jeho cílů a tím i cílů organizace.