

# Kognitivní leadership



## Část 4: Digitální pasti: co dělají s mozkiem (a proč to není věc vůle)

Datum: 14.6.2026

Martin Bažant

Konzultant: Gemini, Claude Opus 4.8

## Obsah

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Obsah.....</b>                                                                                        | <b>2</b>  |
| <b>1 Část 4: Digitální pasti: co dělají s mozkem (a proč to není věc vůle) .....</b>                     | <b>3</b>  |
| 1.1 Automat v kapse .....                                                                                | 4         |
| 1.2 Kognitivní anestezie .....                                                                           | 4         |
| 1.3 Tři vědecké pilíře.....                                                                              | 5         |
| 1.3.1 <u>Pilíř 1</u> : Brain Drain Effect -> mobil na stole žere kapacitu, i když ho nepoužíváte .....   | 5         |
| 1.3.2 <u>Pilíř 2</u> : Digitální demence -> mozek funguje jako sval.....                                 | 6         |
| 1.3.3 Pilíř 3: Executive Dysfunctions -> rozpad řídicích funkcí.....                                     | 6         |
| 1.4 Asijský kontext: když je ticho příznak poruchy .....                                                 | 7         |
| 1.4.1 Polední mikrosnánek: ne lenost, ale záchranná brzda.....                                           | 7         |
| <b>2 Parálýza DMN (<i>Default Mode Network</i>/ klidová síť mozku): když mozek nemá kdy uklízet.....</b> | <b>9</b>  |
| 2.1 Gamifikace: proč nás Temu a TikTok udrží déle než web .....                                          | 10        |
| <b>3 Závěr: past, kterou nevyřešíte zákazem .....</b>                                                    | <b>11</b> |

# 1 Část 4: Digitální pasti: co dělají s mozkem (a proč to není věc vůle)



(druhý díl, navazuje na „Dopaminové pasti: Když mozek zapomene, jak se myslí“)

V prvním díle jsme si postavili základ: **dopamin není odměna, ale slib**, levné odměny postupně posouvají laťku a obyčejná „drahá“ práce pak mozku připadá nudná a těžká. Slíbil jsem, že se pustíme do té nejrozšířenější pasti, **digitální**, a tady je.

A vracím se rovnou ke třem kolegům. Tomáš scrolluje mezi úkoly, Wei zírá do telefonu, aby unikl, a já se snažím mobil držet od těla. Teď se podíváme, co se každému z nich reálně děje v hlavě. Jedna věc ale musí zaznít hned, jinak text sklouzne k moralizování: pokud někdo **nedokáže odložit mobil, není to slabost vůle, ale je to nerovný souboj**:

- na jedné straně jeden lidský mozek, evolučně nastavený na úsporu energie,
- na druhé straně celé **týmy špičkových psychologů**, jejichž jediné **KPI** (hlavní úkol) je **udržet ten mozek uvnitř aplikace**.

Není to férový zápas, a nemá smysl se divit, že ho většina lidí prohrává.

## 1.1 Automat v kapse



Náš mozek se vyvinul v prostředí nedostatku a je **nastavený na lov nových podnětů**. Dnes ale v kapse nosíme neomezený revír a algoritmy toho zneužívají přesně tím mechanismem, který jsme si rozebrali u mého NightCafe příběhu: **variabilní odměnou** (*variable reward schedule*). Je to **stejný princip jako u výherního automatu v kasinu**.

- Devětkrát potáhneme prstem a nevidíme nic zajímavého -> podesáté tam **skočí chytlivé video**.
- Kdyby bylo skvělé každé, mozek se rychle nasytí (habituace) a přestane ho to bavit.
- Protože to dobré přijde jen občas a nepředvídatelně, **mozek zůstává v permanentním napětí**. A právě **to napětí je ta past**.

Co se přitom děje uvnitř: pokaždé, když potáhneme dolů, vystřelí v centru odměny (*nucleus accumbens*) krátký dopaminový záblesk. Háček je v tom, co přijde po něm. **Po každém záblesku následuje propad pod naši základní hladinu dopaminu**, a čím víc scrollujeme, tím níž se ta základní hladina usadí.

Výsledek je zákeřný: bez mobilu se začneme cítit mizerně a bez nálady -> ne proto, že by se stalo něco zlého, ale proto, že náš dopaminový normál se propadl. A jediné, co ho na chvíli zvedne, je další dávka. Je to ta houpačka slasti a bolesti z prvního dílu, jen teď vidíme její motor: nehoníme radost, splácíme dluh za tu předchozí (v této fázi už člověk nehledá na displeji zábavu, ale pouze nutkavě splácí chemickou daň za předchozí umělý záblesk slasti, aby se vůbec cítil normálně.).

## 1.2 Kognitivní anestezie

Druhá vrstva je ještě tišší. Přemýšlet analyticky, hledat kořenovou příčinu a říkat pravdu stojí mozek obrovské množství energie, glukózy a kyslíku.

Když je člověk navíc pod permanentním tlakem a strachem (ze ztráty tváře, z auditu, z šéfa), je v trvalém stresu. A v tu chvíli začne **mobil fungovat jako kognitivní anestetikum**.

Není to metafora, **je to popis funkce**. Když scrollujeme, analytická část mozku (přední mozek, neokortex) se utlumí a **řízení přebírá** primitivnější, emoční a reaktivní část. Je to **nejlevnější forma úniku z reality**, ve které si člověk neumí poradit s reálným problémem. A tady se kruh uzavírá zpět: *Wei* a kolegové **vyčerpání kulturou** 996 nescrollují proto, že by byli líní nebo hloupí. Scrollují proto, že je to **jediné dostupné anestetikum** na realitu, kterou nemají sílu řešit -> a každá dávka jim přitom dále snižuje schopnost ji vyřešit.

### 1.3 Tři vědecké pilíře

Pro pochopení digitálních pastí se opřu o tyhle tři výzkumy jako o pilíře. Každý míří na jinou vrstvu problému a dohromady dávají celý obraz.

#### 1.3.1 Pilíř 1: Brain Drain Effect -> mobil na stole žere kapacitu, i když ho nepoužíváte



Tohle je nejpřekvapivější zjištění a pro lidra to nejdůležitější. Výzkum Adriana Warda z University of Chicago (2017) ukázal, že kognitivní kapacitu nám **nesnižuje jen scrollování, ale pouhá přítomnost mobilu na stole** -> i když je vypnutý a displejem dolů.

Důvod je elegantní a krutý zároveň. Mozek ví, že v tom zařízení leží neomezený zdroj dopaminu, a tak musí prefrontální kortex **permanentně a podvědomě potlačovat impuls po něm sáhnout**. Je to, jako by před námi na stole seděl tygr a my se tvářili, že tam není -> i když na něj nesaháme, **část naší energie se trvale pálí na to ignorování**.

Čísla jsou tvrdá: lidé, kteří měli mobil v jiné místnosti, skórovali v testech o **15 až 20 % lépe** (šlo o testy měřící kapacitu pracovní paměti a fluidní inteligenci - tedy schopnost mozku soustředit se, logicky myslet a řešit nové, složité problémy) než ti, kdo ho měli na stole displejem dolů. A teď si to přeneste do open space plného expertů s telefony na stole -> celý tým běží na sníženou kapacitu, aniž by kdokoli sáhl na displej.

Navazuje na to ranní past. Když sáhneme po mobilu hned ve čtyři ráno, nastavíme si **základní hladinu dopaminu na maximum** -> a všechno, co ten den přijde (ranní chůze, složitá procedura, hledání kořenové příčiny), **pak mozek vyhodnotí jako nudnou šed'**. Ráno dostal příliš levnou injekci a zbytek dne za ní pokulhává.

Nejlepším procesním opatřením je proto zavést ranní digitální půst – po probuzení odložit kontrolu zpráv a e-mailů o 45 minut, pustit si pouze lineární hudební kulisu a věnovat 5 až 10 minut lehkému cvičení nebo ranní hygieně. **Tím dovolíte mozku přirozeně a stabilně nastartovat jeho bazální dopamin bez umělých šoků a do práce dorazíte v plné kognitivní síle.**

### 1.3.2 Pilíř 2: Digitální demence -> mozek funguje jako sval

Druhý pilíř pochází od německého neurovědce a psychiatra prof. Manfreda Spitzera a stojí na neuroplasticitě, kterou shrnuje brutální pravidlo „*use it or lose it*“ (**použijte to, nebo o to přijdeš**).

Klíčová pointa: demence nevzniká z toho, co v mobilu vidíme, ale z toho, že mobil dělá práci za náš mozek. Když používáme GPS, mozek si přestane stavět mapu v hipokampu -> orientace zakrní. Když si věci negooglujeme a neanalyzujeme, ale jen pasivně konzumujeme, nemusí vytvářet nová synaptická spojení. A spojení, která nepoužíváme, doslova odumírají -> čelní lalok se zmenšuje a člověk může mít v padesáti kognitivní kapacitu sedmdesátníka. To je ta digitální demence: ne nemoc, kterou chytíte, ale sval, který jste nechali zakrnět, protože za vás myslel algoritmus.



### 1.3.3 Pilíř 3: Executive Dysfunctions -> rozpad řídicích funkcí

Třetí pilíř je úplně nejdůležitější, protože míří přímo na schopnosti, které od lidí v práci čekáme. Studie z časopisu Frontiers in Psychiatry (2020, „*Smartphone Addiction and Cognitive Performance*“/ Závislost na chytrých telefonech a kognitivní výkon) popisují, jak chronické scrollování ničí **řídicí (executive) funkce mozku**:

- plánování,
- potlačení impulsů,
- rozhodování a soustředění.

**A ničí je** v přesném pořadí, **jako řetězová reakce**:

- Při scrollování se **obsah mění** každých 5 až 10 sekund -> prefrontální kortex musí pokaždé bleskově vyhodnotit nový kontext.
- Tento permanentní šok způsobí masivní vyplavování dopaminu -> a aby se mozek chránil před přetížením, začne snižovat počet receptorů (*down-regulace*, kterou známe z prvního dílu).
- **Prefrontální kortex (PFC)** pak **nemá dost receptorů**, na které by se dopamin navázal -> tato řídicí část mozku fyzicky slábne a **ztrácí schopnost udržet pozornost u složitých věcí**.

**Člověk, jehož prefrontální kortex neudrží pozornost déle než minutu:**

- nedokáže naplánovat strategii
- ani podržet v hlavě více vrstev příčin.

Přesně proto je pro takový mozek snazší přelakovat report na zeleno než hledat kořenovou příčinu -> na hloubku už nemá kapacitu. Není to neochota, je to opotřebený procesor.

## 1.4 Asijský kontext: když je ticho příznak poruchy



Tady udělám malou odbočku, protože bez ní by evropský kolega svým asijským protějškům nikdy neporozuměl -> a soud bez pochopení je k ničemu. Neberu to jako kritiku, ale jako střet dvou různě nastavených světů.

**Začneme aplikací WeChat.** V Číně to není „další appka“, ale operační systém pro celý život. Přes jednu aplikaci člověk:

- řeší práci,
- mluví s rodinou,
- platí, nakupuje i dostává direktivy.

Být offline tam prakticky znamená společensky i pracovně neexistovat. Z toho plyne pochopitelný, byť pro nás extrémní vztah k telefonu: odložit ho není odpočinek, ale vypadnutí ze světa.

Druhá věc je ten **hlasitý reproduktor**, který evropskému kolegovi vadí. Není to neslušnost, je to jiné vnímání „veřejného soukromí“ v extrémně hustě osídlených oblastech. V čínské kultuře existuje pojem **Re nao** (zhruba „horko a hluk“) -> stav, kdy je všude rušno a který paradoxně znamená, že to tam žije a všechno je v pořádku. Hluk je pro ně přirozená kulisa, znamená, že systém funguje.

- Pokud je pro někoho hluk znamením, že je vše v pořádku, pak je pro něj **ticho příznakem poruchy** -> něco se pokazilo. Takový člověk si ticho instinktivně zaplňuje.
- Jenže právě v tichu, jak uvidíme u sítě **Default Mode Network** (DMN - neboli *klidová síť mozku*), se **mozku konsoliduje paměť** a **rodí hluboká řešení**.
- Asijský kolega tak žije v ještě extrémnější zátěži než zahleděný Tomáš: nejenže má mozek vyčerpaný kulturou 996, ale **nikdy ho nenechá projít tichem**, protože **ticho v jeho světě signalizuje, že je něco špatně**.

Když si tohle evropský kolega uvědomí, přestane vidět „nepozorného a pomalého člověka“ a začne vidět systém -> mozek bez jediné chvíle klidu, který logicky nemůže pracovat do hloubky. A to je přesně ten posun od soudu k pochopení.

### 1.4.1 Polední mikrosnpánek: ne lenost, ale záchranná brzda

Když evropský kolega poprvé uvidí, jak si Číňan po obědě položí hlavu na stůl a na dvacet minut usne, instinktivně si řekne „lenost“. Je to přesný opak. Polední šlofik (čínsky **wu jiao**) má v Číně staletou tradici a dnes funguje jako fyziologická záchranná brzda. Existuje i lidové pravidlo, že kdo se v poledne

nevyspí, ten odpoledne padne, a drží se i v moderních korporacích: po obědě zhasnou světla a kanceláři se na dvacet minut rozhostí ticho.

Důležitý je ten **čas: zhruba 20 minut**, ne víc. **Krátký spánek mozek nabije**, ale jakmile se propadne do hlubší fáze (po nějakých třiceti až čtyřiceti minutách), **člověk se probudí** rozlámaný a **unavenější než předtím**. Není to dojem, je to tělesná mechanika a hlídá ji i moderní technika -> i běžné chytré hodinky umí „zdřímnutí přes den“ a po dvaceti minutách varují, že delší spánek povede k únavě.

Při režimu 996 (12 hodin, 6 dní v týdnu) není tenhle mikrospacek luxus, ale **jediný způsob, jak mozek udrží provoz**. Je to další dílek do skládačky „oběti systému“: tělo vyčerpané přetížením si bere náhradní díl spánku, kdykoli může, protože jinak by den nedalo. Evropan vidí člověka spícího na stole a soudí.

**Lídr**, který rozumí systému, **vidí mozek**, který si **zoufale dobíjí poslední rezervu** -> aby **vůbec dojel do konce směny**.

## 2 Parálýza DMN (*Default Mode Network*/ klidová síť mozku): když mozek nemá kdy uklízet



Z neurologického hlediska je tohle možná **nejstrašidelnější část**, protože si ji nikdo nevšimne. Náš mozek má dva základní režimy, které fungují jako **houpačka** -> když běží jeden, druhý spí:

- **Task-Positive Network (TPN)** / *Exekutivní síť mozku* -> síť zaměřená na výkon. Zapíná se, když řešíme úkol, programujeme, řídíme auto nebo scrollujeme, tedy **kdykoli reagujeme na vnější podnět**.
- **Default Mode Network (DMN)** / *Klidová síť mozku* -> síť, která naskočí, když zdánlivě **nic neděláme**, jako například koukáme z okna autobusu, jdeme tichou přírodou, nudíme se.

Problém moderní doby je, že každou volnou sekundu zaplníme mobilem -> takže TPN (*exekutivní síť mozku*) jede pořád a **DMN (klidová síť mozku) nikdy nedostane prostor naskočit**. A to má tři fatální následky.

- **Zničení konsolidace paměti.** DMN (*klidová síť mozku*) funguje jako noční úklid a archivář. Když si v tichu odpočine, mozek bere informace z krátkodobé paměti (*hipokampu*) a ukládá je do dlouhodobých struktur. Bez těch tichých chvil člověk informace sice „konzumuje“, ale **v hlavě mu nezůstane žádné hluboké know-how** -> proletí jím a **nic se neusadí**. Stává se povrchním, ne proto, že by byl hloupý, ale proto, že **jeho mozek nikdy nedostal čas si data uložit**.
- **Konec Eureka efektů.** Znáte ten pocit, kdy nejlepší inženýrské řešení složitého problému nepřijde u stolu, ale večer ve sprše nebo při chůzi? To je práce DMN (*klidové sítě mozku*), která na pozadí spojuje zdánlivě nesouvisející body. **Když ji paralyzujeme nepřetržitým přísunem krátkých videí**, mozek tohle **kreativní pozadí vypne** -> a **zůstane jen tunelové vidění**: řeší se výhradně to, co hoří právě teď. Pro hledání kořenové příčiny je to smrt, protože ta vyžaduje přesně to spojování bodů, které dělá DMN.
- **Ztráta sebereflexe.** DMN (*klidová síť mozku*) **má na starosti i otázky typu „kdo jsem, co vlastně cítím, kde jsem udělal chybu“**. Bez ní se schopnost podívat se kriticky sám na sebe vytrácí. tady je tichá pointa pro **každého lídra / manažera**: člověk s umlčenou DMN **si jen těžko připustí vlastní chybu** -> ne ze zlé vůle, ale proto, že **síť, která sebereflexi umožňuje, je trvale offline**.

A tady se kruh celého článku uzavírá. V prvním díle jsme řešili, proč management raději přelakuje report na zeleno, než aby hledal příčinu. Teď máme druhou polovinu odpovědi: nejde jen o vyčerpaný prefrontální kortex, ale i o **DMN (klidovou síť mozku), která se nikdy nezapne** -> takže hluboké řešení a poctivá sebereflexe nemají kde vzniknout.

## 2.1 Gamifikace: proč nás Temu a TikTok udrží déle než web



Poslední mechanismus ukazuje, jak daleko je tahle technika dotažená. Klasický e-shop nám pasivně ukáže zboží, **ale aplikace jako Temu** (nebo TikTok a jeho čínská verze Douyin) nás místo toho vtáhnou do hry: roztoč kolo štěstí, nakrm virtuální rybičku, zalej strom, a získáš slevu.

V čem je past? Mozek musí vykonat fyzickou mikro-akci -> kliknutí, potáhnutí, splnění úkolu. A právě tím se **spustí** psychologický **mechanismus klamu utopených nákladů** (sunk cost fallacy). Je to **iracionální tendence** naší mysli pokračovat v **neefektivním chování** jen proto, **že jsme do něj už dříve investovali** čas, úsilí nebo peníze. Mozek má pocit, že do té hry už něco vložil, a dopamin ho žene dál, protože „příští kliknutí už přece přinese tu **hlavní výhru**“.

Je to čistá replika **jednorukého bandity** z kasina (klasického mechanického automatu, kde hráč pákou roztáčí válce a podléhá iluzi, že dalším zatažením konečně prolomí smůlu), jen schovaná do roztomilého obalu zalévání stromečku.

Důsledek pro nás je stejný jako u všech předchozích pastí, jen o stupeň silnější: kde scrollování bylo pasivní, **gamifikace je aktivní** -> zapojuje nás do smyčky vlastníma rukama, a tím nás v ní udrží déle.

### 3 Závěr: past, kterou nevyřešíte zákazem



Když si to celé složíme, vznikne nepříjemný obraz. Digitální past nepůsobí na jednom místě, ale **současně na všech vrstvách**, které expert ke své práci potřebuje:

- **Automat v kapse** -> propadá základní hladinu dopaminu, takže obyčejná práce se zdá mdlá a nudná.
- **Kognitivní anestezie** -> umlčí analytickou část mozku přesně ve chvíli, kdy je pod tlakem a nejvíce by ji potřeboval.
- **Tři vědecké pilíře** -> i mobil ležící na stole žere kapacitu, čelní lalok atrofuje a řídicí funkce se rozpadají.
- **DMN (klidová síť mozku)** -> síť, která konsoliduje paměť a rodí hluboká řešení, se nikdy nezapne.

Žádná z těchto vrstev není věc charakteru. Je to **biologie a design**. A přesně proto první instinkt vedení, tedy „zakázat mobily“, míří vedle. Zákaz řeší symptom, ne příčinu, dělá z lídra dozorce a tým ho stejně obejde. Mozek vytrénovaný na pětiminutovou odměnu nezačne hledat kořenovou příčinu jen proto, že jste mu vzal telefon. On už **nemá z čeho** -> nádrž je prázdná a řídicí procesor opotřebovaný.

Tady se uzavírá oblouk celé série. V prvním díle jsme se ptali, proč management raději přelakuje report na zeleno, než aby řešil příčinu. Teď máme celou odpověď: ne proto, že by ti lidé byli hloupí nebo líní, ale proto, že **jejich nástroj na hluboké myšlení je systematicky otupován**, dávku po dávce, scroll po scrollu. A nejtíší výhodou na trhu se tak stává to nejobyčejnější -> mozek, který si udržel schopnost se nudit, soustředit a dotáhnout složitou věc do konce.

A právě tady vyvstává otázka, kterou si dobrý lídr musí položit: pokud to nevyřeším zákazem, čím to tedy vyřeším?

## Životopis

### Osobní údaje:

**Jméno:** Ing. Martin Bažant  
**Mobilní číslo:** (+420) 735 771 611  
**E-mail:** [bazant.martin@gmail.com](mailto:bazant.martin@gmail.com)  
**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/martin-bazant-404b8762/>



### Profesní profil:

Specialista kvality s **15 lety praxe v automotive (Tier 1/Tier 2)**. Kombinuji zkušenost ze zákaznické a výrobní kvality (12 let), dodavatelské kvality (1 rok) a systémové kvality (1,5 roku – zavádění QMS v nově vznikajícím závodě). Působil jsem napříč technologiemi (elektronika: RKE/klíče, imobilizéry, řídicí jednotky; hliníkové nosníky palubních desek – lisování a svařování; plastové díly – palivová čerpadla). Pracoval jsem se zákazníky **Stellantis (ex-FCA), Renault/Nissan, Volvo, Ford**. **Silné stránky:** převod požadavků do praxe, systematický přístup, koordinace napříč útvary, problem solving a hledání praktických a udržitelných řešení.

### Klíčové kompetence:

- QMS / ISO 9001 / IATF 16949 / CSR: interpretace požadavků, implementace do praxe, compliance
- QMS governance & dokumentované informace: tvorba/standardizace, publikace, metodická podpora
- Audit readiness: příprava na certifikační a zákaznické audity (důkazní systém, dokumentace)
- Core Tools: APQP, PPAP/PPA (AIAG/VDA 2), P-FMEA, MSA, SPC, Cp/Cpk
- Problem solving: 8D/ PDCA - 5Why, Ishikawa, Is/Is Not
- Customer & Supplier Quality / Claims: 0-km/pole, containment, koordinace 8D a sortingů
- Data & reporting: vyhodnocování kvalitativních dat, KPI/ trendy, eskalace, reporting managementu
- Cross-functional koordinace & školení: komunikace napříč odděleními, školení a konzultace

**Blog zaměřen na nástroje managementu kvality:** [www.bazant.wordpress.com](http://www.bazant.wordpress.com)

### Odborná praxe:

**11/2024 – dosud** *Nobo Automotive Systems CZ, České Budějovice*  
Pracovní pozice: **Specialista systému řízení kvality (QMS Specialist)**,  
Náplň práce: - Tvorba a zavádění QMS dle ISO 9001 a IATF 16949 v prostředí greenfield  
- Školení/konzultace a podpora audit readiness (důkazní systém, dokumentace pro interní/externí audity)

**08/2023 – 11/2024** *Yanfeng International Automotive, Planá nad Lužnicí*  
Pracovní pozice: **Inženýr dodavatelské kvality (SQA Engineer)**  
Náplň práce: - Řešení neshod ve výrobě spojených s dodavatelskou kvalitou, koordinace komunikace dodavatel ↔ výroba a verifikace účinnosti opatření  
- Vzorování a schvalování dílů pro náběh/sérii (PPA dle VDA 2)

**07/2016 - 07/2023** *Robert Bosch, spol. s r.o., České Budějovice*  
Pracovní pozice: **Inženýr zákaznické kvality (Customer Quality Engineer)**  
Náplň práce: - Komunikace se zákazníky (OEM/Tier 1), prodejem, vývojem, výrobou, logistikou a ostatními odděleními  
- Příprava a kompletace PPAP dokumentace. Koordinace řešení reklamací (0-km/pole)

**01/2016 – 06/2016** *DURA Automotive CZ, Blatná*  
Pracovní pozice: **Projektový technik kvality**  
Náplň práce: - Plánování a podpora kvalitativních aktivit pro nové projekty (náběh)  
- Podpora standardizace a zavádění požadavků kvality do vývoje a výroby

**03/2011 – 12/2015** *Continental Automotive Czech Republic, Frenštát pod Radhoštěm*  
Pracovní pozice: **Quality Manager for Product in Production (QMPP) / interně „Quality Planner“**  
Náplň práce: - Odpovědnost za výrobní a zákaznickou kvalitu pro nové i sériové projekty;  
interní/external interface projektu

### Certifikáty/ osvědčení:

12/2025 Interní audit ve smyslu normy ISO 19011:2018; Grade Group  
11/2025 **Product Safety & Conformity Representative (PSCR)**; ČSJ (VDA QMC)  
12/2024 **IATF 16949 – 1st/2nd party Auditor – Qualification**; ČSJ (VDA QMC)  
07/2024 **VDA 2 – Production Process and Product Approval (PPA)**; ČSJ (VDA QMC)  
06/2024 **Technik kvality**, Česká společnost pro jakost,  
04/2015 **Global 8D report**, Ford training,

**Platové požadavky:** 85 000 – 95 000 Kč (dle rozsahu odpovědnosti a očekávané časové zátěže).