

# Rozhovor s proděkankou pro rozvoj prof. Renátou Schneiderovou Heralovou

4.6.2026 - Lidmila Kábrtová | Fakulta stavební ČVUT v Praze

**Rozvoj pro mě znamená neustrnout na místě. Jsem orientovaná na výsledky - když vidím, že moje úsilí přináší konkrétní, měřitelné výsledky, dává mi to obrovskou motivaci a energii do další práce**

Základem práce prof. Ing. Renáty Schneiderové Heralové, Ph.D., je syntéza mezi stavařinou a ekonomikou. Stavařka je potřebou vidět hmatatelný výsledek a ekonomka při pohledu na efektivitu a zdroje. Víze bez rozpočtu je pro ni jen iluzí. Jako proděkanka pro rozvoj by chtěla propojovat fakultu s vnějším světem a aktivně vyhledávat příležitosti pro její další růst. Říká, že ocenit se dá v podstatě všechno, ale stanovovat tržní hodnotu Pražského hradu by nechtěla. Golf, který hraje, pro ni představuje ukázkou řízení rizik v praxi. Jednou by chtěla vyjet za jógou přímo do Indie.

**Pojem „proděkanka pro rozvoj“ nabízí řadu možností výkladu. Jak tuto svoji roli vnímáte vy?**

Role proděkanky pro rozvoj je zajímavá právě v tom, jak široký rozsah nabízí. Rozvoj znamená neustrnout na místě. Nevnímám proděkanství jako pouhou administrativní funkci, ale spíše jako roli spojovacího článku mezi vizí a její každodenní realizací. Víze bez rozpočtu je jen iluzí. A tak je třeba aktivně vyhledávat dotační příležitosti strukturálních fondů a rozvojových projektů, rozvíjet ekonomické aktivity jako například znaleckou činnost nebo celoživotní vzdělávání, hledat donátorské možnosti u průmyslových partnerů. Ty umožní fakultě financovat nadstandardní aktivity, na které běžný normativní rozpočet nestačí. Rozvoj fakulty nelze realizovat v izolaci. Chtěla bych propojovat fakultu s vnějším světem - s absolventy, aplikační sférou, veřejnou správou.

**Co vše patří do vaší agendy?**

Je toho celá řada. Patří sem budování a udržování vztahů, a to s firmami, neziskovým sektorem, veřejnou správou, středními školami a dalšími externími partnery. Dále pak rozvoj programů celoživotního vzdělávání, včetně kurzů pro veřejnost, firemního vzdělávání nebo Univerzity třetího věku. Součástí mých aktivit je i obnovení činnosti znaleckého ústavu fakulty, tzn. formulace fakultní legislativy, mapy procesu znalecké činnosti a příprava vzorových dokumentů. Následně vlastní organizace znalecké a expertní činnosti. Do mých aktivit náleží také příprava a projednávání strategických dokumentů - Strategický záměr a Plán realizace strategického záměru, zapomenout nesmím ani na rozvojové projekty.

**Jednou z nedílných složek vašich aktivit je oblast firemního sektoru. Spolupráce s průmyslem patří mezi jednu z fakultních priorit...**

Spolupráce s průmyslem je pro moderní fakultu klíčová. Nejde jen o finanční přínos, ale naše vzdělávání a výzkum nesmí zůstat odtržené od reality. Měli bychom se posunout od nahodilých projektů k systémovému a strategickému partnerství. Firmy často netuší, co jim fakulta může nabídnout. Proto bych ráda, společně s proděkanem pro vědu, vytvořila přehledný „katalog“ našich

kompetencí, laboratoří a expertíz, které můžeme firmám nabídnout pro smluvní výzkum.

Dále chci usilovat o intenzivnější zapojení odborníků z praxe do výuky, například prostřednictvím pravidelných přednášek nebo seminářů. Budu se snažit motivovat firmy k vypisování témat závěrečných prací, které řeší jejich aktuální problémy. Student by pracoval na projektu, který má reálný dopad, a to pod vedením konzultanta z praxe. Předpokládá to pochopitelně souhlasné stanovisko garantů programů.

Chci, aby partnerství s naší fakultou bylo pro firmy prestižní záležitostí a investicí, která se jim prokazatelně vrátí v podobě inovací a skvěle připravených budoucích zaměstnanců. Zároveň je ale nutné hlídat rovnováhu – akademická půda musí zůstat nezávislá a naším primárním cílem musí být kvalitní vzdělání, nikoliv pouhé školení pro potřeby jednoho konkrétního podniku.

**Další významnou složkou vaší agendy je podpora vztahů se středními školami. V současnosti má fakulta svojí první střední fakultní školu - SPŠS v Dušní v Praze, s dalšími odbornými středními školami na různých úrovních spolupracuje.**

Středoškoláci jsou naši budoucí studenti a to, jak s nimi a s jejich učiteli komunikujeme dnes, rozhoduje o úspěchu a prestiži fakulty v následujících letech. Partnerství se SPŠS v Dušní je skvělým projektem a ukazuje nám, jak obrovský smysl má institucionální propojení. Mým cílem v roli proděkanky pro rozvoj je tento koncept dále rozvíjet. Učitelé na středních školách mají na studenty největší vliv při výběru budoucí kariéry. Budeme organizovat pravidelná setkání vedení fakulty s řediteli a výchovnými poradci partnerských škol, kde můžeme diskutovat to, co střední školy učí, s tím, co my od nastupujících studentů u prvních semestrů očekáváme. Chceme, aby byl pro studenty přechod na naši fakultu přirozeným krokem v životě.

**Jste absolventkou Fakulty stavební, vystudovala jste obor Podnikání a řízení ve stavebnictví. Co vás přivedlo právě k této specializaci? Proč jste třeba neuvažovala o studiu klasické ekonomie?**

Volba oboru Podnikání a řízení ve stavebnictví na Fakultě stavební pro mě byla přirozeným průsečíkem mých tehdejších zájmů. Vždy mě lákal svět managementu a ekonomie, ale zároveň jsem v sobě měla touhu vidět za svou prací hmatatelné výsledky. A to mi klasická ekonomie sama o sobě nabídnout nemohla. Mě naopak fascinovalo stavebnictví jako obor, kde myšlenka na papíře (nebo v počítači) vyroste v reálné dílo, které zde bude stát desítky nebo stovky let. Stavebnictví je dynamické, každý projekt je unikátní prototyp realizovaný v unikátních podmínkách. Právě tato komplexnost – kde musíte skloubit technická omezení, legislativu, environmentální nároky, řízení rizik a obrovské finanční toky – pro mě je velikou výzvou. Klasická ekonomie vám dá obecný základ, ale nenaučí vás specifika stavebního práva, kalkulací stavebních prací nebo řízení subdodavatelských řetězců na stavbě.

Své volby jsem nikdy nelitovala. Tento obor mi dal ideální kombinaci manažersko-ekonomických dovedností a pragmatického, technického pohledu na svět. Navíc jsem ze stavařské rodiny – můj pradědeček v pozici technického rady vedl ve třicátých letech minulého století projekty regulace řek Cidliny, Lužnice a Nežárky, dědeček až do doby poválečného znárodnění vlastnil a řídil středně velký stavební podnik, tatínek projektoval pozemní stavby a také TZB.

**S fakultou jste spojila celý svůj profesní život... Při studiu jste tu nejprve působila jako**

**pomocná vědecká síla, jako inženýrka jste si posléze udělala doktorát, byla asistentkou, pak přišla docentura, profesura... Nicméně představovala jste si při zahájení svého studia, že vás čeká akademická kariéra? Čím jste chtěla být?**

Kdyby mi někdo v prvním ročníku řekl, že jednou budu profesorkou a proděkankou této fakulty, asi bych se upřímně zasmála. Moje cesta k akademické kariéře nebyla výsledkem žádného plánu nebo dětského snu. Byla to spíše postupná evoluce poháněná příležitostmi, které mi fakulta otevřela.

Když jsem na fakultu nastupovala, moje představy o budoucnosti byly čistě praktické a spojené s komerční sférou. Viděla jsem se v managementu velkých stavebních firem, na pozici projektové manažerky nebo v oblasti developmentu – i když tenkrát se tomu tak ještě neříkalo. Po absolvování inženýrského studia jsem plynule přešla na doktorské, brala jsem to jako skvělou šanci ještě chvíli studovat, profilovat se a získat konkurenční výhodu pro trh práce. Současně jsem pracovala ve stavební a inženýrské společnosti a mohla tak porovnávat oba dva světy – akademický a praktický. Výuka mě nabíjela energií, a tak jsem se po rodičovské pauze do firmy už nevrátila. S rostoucí dcerou i pracovním úvazkem jsem se stala docentkou a posléze profesorkou a stále zůstávám v kontaktu s praxí – působím jako znalec pro firmy i státní správu.

A když se na svoje představy dnes podívám – chtěla jsem být manažerkou, která řídí velké projekty – a svým způsobem se mi to splnilo. Jen ty projekty dnes nejsou z betonu a oceli. Kruh se uzavřel.

**Jste nejen pedagožkou a proděkankou, ale také vedete Katedru ekonomiky a řízení ve stavebnictví, jak se ji snažíte směřovat?**

Snažím se vést katedru tak, aby byla místem, kde studenti vědí, že získávají vzdělání s nejvyšší přidanou hodnotou, a partneři z praxe vědí, že se na nás mohou spolehnout jako na špičkové experty. Moje vize je být moderním, uznávaným pracovištěm, které propojuje špičkovou teorii s reálnou praxí a vzděláváním. Nenutím přitom každého dělat všechno – na katedře mám kolegy, kteří jsou excelentní pedagogové, jiní jsou skvělí pro zpracování posudků pro státní správu, a další žijí evropskými granty. Mojí rolí je poskládat tyto individuality jako mozaiku. Výstupy z projektů přenášíme do výuky našeho studijního programu. Praktické zkušenosti z expertních posudků pro průmysl zase slouží jako reálné případové studie pro studenty.

Jedním z našich největších úspěchů je akreditace a rozvoj samostatného studijního programu Management a ekonomika ve stavebnictví (bakalářský, magisterský i doktorský), který podle mého názoru přesně reflektuje potřeby trhu. Navíc se jedná o jediný program v ČR, který má mezinárodní certifikaci RICS (Royal Institution of Chartered Surveyors). A tento náš diplom absolventům otevírá dveře do nejvyšších pater mezinárodního realitního a stavebního byznysu.

Jako katedra jsme úspěšní i ve výzkumné činnosti – řešíme národní a evropské projekty aplikovaného výzkumu, konkrétně projekty Horizon a LIFE. Jsme také klíčovým partnerem pro veřejný i soukromý sektor v momentech, kdy se rozhoduje o velkých investicích, kdy zpracováváme komplexní expertízy a odborné posudky.

**Kromě naší fakulty vyučujete i na VŠE - Institut oceňování majetku - postgraduální vzdělávání pro odhadce majetku a budoucí soudní znalce v oboru Oceňování nemovitostí...**

Působení na Institutu oceňování majetku (IOM) při VŠE je pro mě skvělou paralelou k mé domovské

fakultě. Postgraduální studenti na IOM nejsou klasičtí vysokoškoláci, kteří teprve hledají svou cestu. Jsou to lidé s bohatou praxí – právníci, ekonomové, zkušení stavaři, kteří si doplňují specializované vzdělání.

A pro zajímavost – sama jsem absolventkou prvního běhu tohoto postgraduálního studia, neboť se jednalo o jednu z podmínek pro jmenování znalcem.

### **Jak se všechno tohle dá zvládnout?**

Bez dobrého time managementu by to nešlo. Možnost flexibilní pracovní doby v kombinaci s home office je jednou z podmínek, díky nimž se to dá zvládnout. Často ty nejlepší nápady přicházejí v klidu doma, kdy mě neruší neustálé klepání na dveře. I pro tým na katedře platí, že podstatné jsou výsledky, ne odseděné hodiny. Jsem alergická na neefektivitu – dlouhá, rozvěklá jednání bez jasného konce jsou největším zlodějem času a energie. Pravidly schůzek, které řídím, jsou stručné a k věci, žádné monology, ale diskuse, jasné úkoly. Upřednostňuji rychlé, operativní porady, klidně „na stojáka“ nebo online, pokud to ušetří čas strávený cestováním.

Jsem orientovaná na výsledky – když vidím, že moje úsilí přináší konkrétní, měřitelné výsledky, dává mi to obrovskou motivaci a energii do další práce.

### **Vraťme se k vaší specializaci – prolíná se v ní ekonomika se stavařinou. Jste duší spíš ekonomka nebo stavařka?**

Jsem stavařka svým pragmatismem a touhou stavět, ale ekonomka svým racionálním uvažováním. Když se nad tím zamyslím hlouběji, v různých situacích se projevují obě moje stránky: Kdy jsem více stavařka? Asi potřebou vidět hmatatelný výsledek. Stejně jako stavař, který se po letech otočí a vidí za sebou stát dům, i já potřebuji za svou práci vidět reálné „stavby“ – ať už je to akreditovaný program, dobře hodnocený projekt nebo úspěšný absolvent. Kdy jsem více ekonomka? Pravděpodobně při pohledu na efektivitu a zdroje. A právě tato syntéza mě na mé práci baví nejvíc.

### **Čeho si svém oboru nejvíc ceníte a co usilujete z něj předat studentům?**

Stavaři umí vytvářet dechberoucí díla, ale bez ekonomického ukotvení mohou tato díla skončit jako finanční katastrofy. Právě ten ekonomický pohled na stavbu je to nejcennější, co náš obor nabízí – přináší do tvůrčího inženýrského procesu neúprosnou, ale racionální logiku reality. Chci, aby studenti pochopili, že ekonomika stavby není něco, co se „přilepí“ na projekt až na závěr v podobě rozpočtu. Ekonomické myšlení musí doprovázet projekt od úplného začátku. Každé technické rozhodnutí, každá změna materiálu nebo konstrukčního řešení má okamžitý ekonomický dopad. Schopnost vnímat tyto souvislosti dělá z našeho absolventa skutečného partnera pro investora.

Například dnes se hodně mluví o zelených, šetrných a udržitelných budovách, ale já studenty vedu k tomu, že ekologická udržitelnost nemůže fungovat bez té ekonomické. Pokud je nějaké ekologické řešení ekonomicky neudržitelné a nikdo si ho nemůže dovolit zaplatit, zůstane jen na papíře. Důležitá je rovnováha – stavět budovy, které budou efektivní, udržitelné a užitečné pro společnost po generace.

### **Při působení na fakultě máte i zkušenosti i z praxe. Několik let jste pracovala ve Stavební a**

**inženýrské společnosti, kde jste zajišťovala lokalizaci software na kalkulace nákladů a časové plánování do češtiny, organizovala jste také veřejné soutěže, byla jste i tajemnicí architektonické soutěže na dostavbu ambasády v Londýně. Co vám toto dalo pro pohled na vzdělávání studentů u nás na fakultě?**

V praxi jsem si naplno uvědomila, jak obrovský rozdíl může být mezi teorií v učebnicích a realitou na trhu. Praxe mě naučila, že studentům nemůžeme předkládat idealizované příklady, kde všechno vychází přesně podle plánu. V reálném byznysu se mění ceny materiálů, legislativa, termíny i zadání investorů. Proto se snažím, aby naše výuka byla plná reálných případových studií, krizového řízení a praktických zadání. Chci, aby naši absolventi nebyli zaskočeni realitou.

**V praxi se přitom pohybujete i nadále, jste znalec v oboru Ekonomika, odvětví Ceny a odhady, nemovitostí a v oboru Stavebnictví, stavby obytné, zároveň zkoušíte uchazeče o znalectví na Ministerstvu spravedlnosti, jste členka Poradního sboru ministra pro odvětví Oceňování nemovitostí. Čím je tato oblast specifická?**

Znalec nese obrovskou právní, finanční a morální odpovědnost. Jeden posudek může rozhodnout o lidských osudech nebo o miliardových majetcích. Musíte být připraveni na neustálé obhajování svých závěrů před soudci, advokáty i policií. Znalec musí být skutečný odborník v dané oblasti, musí být schopen širšího vhledu do problematiky, musí být schopen nestranně posoudit případ.

Být členkou Poradního sboru pro mě znamená možnost aktivně ovlivňovat znalecké prostředí, nastavovat standardy pro zkoušení nových kolegů a dohlížet na to, aby metodika oceňování v ČR odpovídala 21. století.

**Co byste nikdy nechtěla rozpočtovat nebo oceňovat?**

Vždy studentům říkám, že ocenit se dá v podstatě cokoliv. Něco s menším úsilím, něco s větším, ekonomika má nástroje na všechno. Všechno je to jen otázka množství dat, metodiky, času a úsilí, které do toho vložíte. Osobně bych nechtěla rozpočtovat nový blok jaderné elektrárny nebo stanovovat tržní hodnotu Pražského hradu.

Rozpočtovat jadernou elektrárnu není o počtech kubíků speciálního betonu a tun oceli. Je to projekt na desítky let dopředu, pohybujete se v prostředí extrémní neurčitosti. Životní cyklus takové stavby je enormní. Musíte na desítky let dopředu predikovat ceny, inflaci i úrokové sazby. Během výstavby se několikrát změní politická reprezentace, geopolitická situace i bezpečnostní standardy. Každá nová směrnice může projekt prodloužit o několik let a prodražit o desítky miliard. To už není klasické rozpočtování, to je čisté věštění z křišťálové koule s obrovskou odpovědností.

Stanovit tržní hodnotu Pražského hradu je zapeklitý oříšek z úplně jiného důvodu – narážíte na samotné limity definice „tržní hodnoty“. Tržní hodnota je částka, za kterou by se nemovitost pravděpodobně prodala na otevřeném trhu mezi dobrovolným kupujícím a dobrovolným prodávajícím. Jenže Pražský hrad nemá žádný srovnatelný trh. Jak oceníte historický, kulturní a emocionální význam pro národ? Nákladovou metodou sice můžete teoreticky spočítat, kolik by stálo postavit repliku všech objektů, ale to nevypovídá o skutečné hodnotě. Při výnosové metodě zase můžete vycházet z tržeb ze vstupného a z pronájmu reprezentačních prostor, ale není to typická komerční nemovitost. Pražský hrad je statkem neocenitelným.

## **Dokážete propočítat náklady na stavbu, ale uměla byste postavit třeba zeď?**

Tuhle otázku dostávám od kamarádů docela často. Teoreticky vím naprosto přesně, jak na to. Prakticky by to ale byla zeď, za kterou by mě moji kolegové z Katedry technologie staveb asi nepochválili.

Příprava by byla perfektní – jako ekonomka a manažerka bych neponechala nic náhodě. Měla bych propočítanou spotřebu materiálu, logistika staveniště by byla bezchybná, helmu a ochranné pomůcky bych měla na sobě dřív, než bych sáhla na první cihlu. Víím, jak se zakládá první řada cihel na hydroizolaci, jak důležité je hlídat si pravé úhly a že bez vodováhy a šňůry prostě zedník neudělá rovnou stěnu. Jenže řemeslo má svůj specifický grif. Namíchat maltu ve správném poměru-, aby nebyla ani moc tekutá, ani moc suchá, vyžaduje cit a zkušenost, kterou z tabulek nevyčtete. To samé platí o správném nahození malty fankou a bleskovém srovnání cihly. Moje tempo by bylo extrémně neekonomické a pravděpodobně by bylo víc malty na zemi a na mně než mezi cihlami. Ta zeď by nakonec pravděpodobně stála a nespadla by (statiku bych si pro jistotu třikrát zkontrolovala), ale pohled na její estetiku by asi boležl.

Právě tahle představa mě udržuje v obrovské pokoře před skutečným řemeslem. Vždycky říkám, že dobrý manažer a ekonom ve stavebnictví nemusí umět vlastnoručně dokonale vyzdít oblouk nebo svařit nosník. Musí ale rozumět technickému postupu, a hlavně vážit si práce lidí, kteří to rukama umí. Moje role je zařídit, aby šikovní lidé na stavbě měli z čeho stavět, měli za to včas zapláceno a celý projekt dával ekonomický smysl.

Z praktických věcí ale umím celkem slušně vymalovat, natřít topení i plot, vyměnit vodovodní baterii nebo vyčistit kotel na pevná paliva.

## **Pravidelně chodíte na fakulní divadelní Listování, předpokládám tedy, že máte ráda divadlo. Co vás zaujalo v poslední době?**

Divadlo mě opravdu baví! A Listování je skvělé. Pokaždé mě uchvátí, jak herci dokáží s knížkou v ruce a minimem rekvizit vykouzlit neuvěřitelnou energii.

V klasických „kamenných“ divadlech mě v poslední době zaujala dvě naprosto odlišná představení. Jevištní adaptace románového bestselleru „Hana“ Aleny Mornštajnové pro mne byla silný emotivní zážitek. Znáím knižní předlohu a byla jsem zvědavá, jak si s přenesením této knihy o vině, ranách osudu a přežití holokaustu na divadelní prkna divadelníci poradí. Přesným opakem Hany je nesmrtelný muzikál „Sugar neboli Někdo to rád horké“ podle geniálního filmu Billyho Wildera – je to gejzír energie, převleků a humoru, který mi zvedl náladu na několik dní.

## **A víím, že vám nejsou cizí ani koncerty...**

Koncerty a živá hudba jsou pro mě nejlepší formou odpočinku a dobíjení bateriek. Pravidelně a ráda chodím na Novoroční koncerty ČVUT a Vánoční koncerty Fakulty stavební. Když chci ale opravdu vypnout, sázím na prověřené české kapely. Například na skvělou recesi a show MIG 21, melodickou klasiku Lucie a Chinaski nebo rockovou energii Kabátu.

## **Máte ráda i pohyb. Mimo jiné hrajete golf. Proč jste si vybrala právě tenhle sport?**

Pro mě je golf naprosto geniální sport, který v sobě spojuje přesně věci, které ke svému životu a práci potřebuji: přírodu, koncentraci a strategii. V golfu není vaším hlavním nepřítelem spoluhráč, ale vy sami a hřiště. Každá rána vyžaduje strategické plánování – musíte zvážit sklon terénu, směr větru, vzdálenost, překážky v podobě písku či vody a zvolit správný nástroj – hůl. Je to vlastně řízení rizik v praxi. Risknu dlouhou ránu přes vodu nebo budu hrát na jistotu na fervej? Golf vás naučí pokoře. Zahrajete úžasnou ránu, ale hned tu další třeba pokazíte kvůli ztrátě koncentrace. To je skvělá paralela k práci – úspěch vás nesmí zaslepit a neúspěch vás nesmí položit. Moje dny jsou plné neustálého vyzvánění telefonu, odpovídání na e-maily, schůzek. Když ale vstoupím na golfové hřiště, tenhle svět zůstane daleko. Telefon na hřiště nepatří. Navíc strávím 4 až 5 hodin intenzivní chůzí na čerstvém vzduchu v krásně upravené přírodě, což je pro tělo i hlavu fantastický restart. Během jedné hry mám možnost si několik hodin intenzivně, ale zároveň velmi uvolněně povídat s někým dalším. A za těch 18 jamek člověka poznáte v krizových situacích (když se mu nedaří) mnohem lépe než za jiných příležitostí.

### **Jaký máte golfový handicap?**

Můj handicap je „rekreační a pro radost“. Soutěžím výhradně sama se sebou a mým hlavním cílem je odejít z hřiště s čistou hlavou a pocitem, že jsem si tu hru užila. Pro mě golf není o honění bodů do oficiálních tabulek nebo o stresování se na víkendových turnajích, kde lidé sčítají každou zkaženou ránu s pocitem, že jim jde o život. Golfové hřiště je pro mě oázou svobody, kde nemusím nikomu nic dokazovat. Když se mi rána nepovede a míček skončí v lese nebo ve vodě, svět se nezboří. Zasměju se tomu, vytáhnu další a hraju dál. Největší výhrou je pro mě samotný fakt, že jsem strávila pět hodin v přírodě a úplně vypnula od všech povinností.

### **Je něco v životě, co byste si ještě chtěla splnit?**

V profesním životě se mi toho splnilo opravdu hodně. Moje další plány a touhy se proto obracejí spíše do světa. Mám cestovatelské sny. Na mém seznamu přání jsou dva velké cíle. Tím prvním je Mauricius, kde bych chtěla zažít mix panenské přírody, skvělé gastronomie a přátelské atmosféry. Tím druhým je jóga v Indii nebo na Srí Lance. Jógu vnímám jako skvělý protipól k mému rychlému životu. Pomáhá mi udržovat flexibilitu nejen těla, ale i mysli. Mým velkým snem je odjet na několik týdnů přímo ke zdroji – a prožít tam autentický jógový pobyt.

### **Děkuji za rozhovor.**

Lidmila Kábrtová, Oddělení PR a marketingu FSv

Za obsah odpovídá: prof. Ing. Petr Konvalinka, CSc., FEng.

<https://www.fsv.cvut.cz/rozhovor-s-prodekankou-pro-rozvoj-prof-renatou-schneiderovou-heralovou>