

Ústav informačních studií a knihovnictví
Filozofická fakulta
Univerzita Karlova v Praze

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav informačních studií a knihovnictví

Studijní program: Informační studia a knihovnictví

Studijní obor: Informační studia a knihovnictví

Bc. Václav Mladěnka

System pro řízení informací a znalostí v advokátní praxi

Diplomová práce

Praha 2007

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Richard Papík, Ph. D.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Praze, 16. července 2007

.....

podpis diplomanta

MLADĚNKA, Václav. *Systém řízení informací a znalostí v advokátní praxi [System for information and knowledge management in law firms]*. Praha, 2007. 77 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2007. Vedoucí diplomové práce PhDr. Richard Papík, Ph. D.

Abstrakt

Práce se zabývá některými aspekty řízení informací a znalostí v prostředí právních firem a advokátních kanceláří. V obecné rovině se zabývá specifiky informací a znalostí potřebných pro výkon této profese. Neboť se předpokládá, že znalosti jsou nositeli vyšší užitné hodnoty než informace, je patřičná pozornost věnována vybraným teoretickým aspektům znalostního managementu. Na základě zkoumané typologie informací a znalostí, jejich zdrojů nebo formy se práce snaží o navržení optimální struktury celého systému managementu znalostí v právní praxi. Z analýzy vybraných úkolů, spojených se zaváděním principů znalostního managementu, se práce snaží o vyvození závěrů pro navržení optimálního organizačního a personálního zajištění dílčích úkolů. Významná část práce je také věnována otázkám využití tradičních informačních služeb ve spojení s možnostmi moderních informačními a komunikačními technologií.

[Autorský abstrakt]

Klíčová slova

podnikové informační systémy, právní informační systémy, právní jazyk, právní dokumenty, právní předpisy, informace, informační pracovníci, informační chování, informační architektura, znalosti, znalostní databáze, znalostní strategie, znalostní pracovníci

Obsah

Předmluva.....	8
1 Úvod.....	10
2 Teoretické aspekty znalostního managementu.....	12
2.1 Historická perspektiva.....	14
2.2 Cíle znalostního managementu.....	16
2.3 O znalostech obecně.....	18
2.3.1 Znalostní pyramida.....	18
2.3.2 Dva typy znalostí.....	23
2.4 Znalosti uvnitř organizace – znalostní trhy.....	24
2.5 Znalostí cykly.....	26
3 Znalostní management a právní praxe.....	31
3.1 Proč se zabývat znalostním managementem.....	32
3.2 Historický vývoj a vliv právní informatiky.....	34
3.2.1 Vývoj právní informatiky v ČR.....	36
3.3 Typologie informací a znalostí v advokátní praxi.....	37
3.4 Tým pro znalostní management.....	41
3.4.1 Chief Knowledge Officer.....	42
3.4.2 Profesional Support Lawyer.....	44
3.4.3 Informační specialisté.....	46
3.4.4 Systémový analytik – programátor.....	48
4 Nástroje znalostního managementu v advokátní praxi.....	50
4.1 Knihovna.....	51
4.2 Intranet.....	53
4.3 Znalostní repozitář.....	58
4.3.1 Požadavky na systém.....	59
4.4 Wiki, blogy, RSS a jiné.....	63
5 Závěr.....	67

Seznam použité literatury.....	69
Slovníček a seznam zkratk.....	73
Seznam příloh.....	75

Předmluva

Moderní informační a komunikační technologie významným způsobem ovlivňují svět, ve kterém dnes žijeme. Umožňují lidem překonávat prostorové i časové komunikační bariéry, informace se šíří rychleji a využívají množství komunikačních kanálů. Například internet a mobilní komunikační zařízení jsou silným nástrojem nejen zpravodajským, ale také obchodním nebo vědeckým. Ačkoliv rozvoj elektronické a digitální komunikace sebou nesou veskrze pozitivní dopady na lidskou společnost, existuje také několik negativních jevů. Jedním z nich je například informační exploze. Jev, který se projevuje přemírou dostupných informací, ve kterých se ztrácejí informace relevantní a podstatné. Tento a některé další úkazy vyžadují, aby jedinci i organizace přistupovali k problematice řízení informací zodpovědně. Hodnota informací totiž nespočívá pouze v jejich dispozici, ale především ve schopnosti lidí (uživatelů) s těmito informacemi na základě svých znalostí zacházet, jejich schopnosti rozšířit je o další rozměr, což vytváří informacím vyšší přidanou hodnotu. To je také jeden z důvodů proč mnoho organizací dnes směřuje od managementu informací k managementu znalostí.

Budeme-li se chvíli zabývat problematikou znalostního managementu, pak můžeme snadno, například několika rešeršemi v knihovních a jiných systémech, zjistit, že dostupné literatury a informačních pramenů k tomuto tématu není vůbec málo, přičemž naprostá většina vznikla na přelomu tohoto století. Z této informace můžeme mimo jiné odvodit, že znalostní management je poměrně mladým oborem a lze u něj ještě předpokládat další rozvoj.

Částečně ovlivněn získanými poznatky ze svého bakalářského studia v oboru informační a znalostní management, a zhruba dvouletou praxí v oblasti informačních služeb v pražské pobočce mezinárodní advokátní kanceláře, začal jsem se hlouběji věnovat studiu některých aspektů managementu znalostí, jeho možnostech a uplatnění v prostředí právnických firem a advokátních kanceláří.

Jestliže jsem zmínili, že dostupné literatury na téma znalostní management je dostatek, pak musíme konstatovat, že ve vztahu znalostního managementu a právní praxe je již informačních zdrojů výrazně méně. Kromě dvou specializovaných online služeb, se tomuto úzce specializovanému tématu věnuje jen skromné množství odborné literatury. To byly také hlavní motivy, které mne vedly k vytvoření této práce, která se zabývá problematikou řízení informací a znalostí v právní praxi.

Protože inspirací pro tuto práci byly zejména některé původní odborné texty v anglickém jazyce, byly pro přípravu docela zásadní některé otázky terminologické. Vzhledem k tomu, že český jazyk pro některé původní anglické termíny nemá ustálený ekvivalent, je v textu použito také několik původních anglických termínů s případným výkladem do češtiny. Co se týče termínů, které byly pro potřeby této práce přeloženy, jsou původní anglické termíny připojeny k tomuto překladu prostřednictvím závorek. Tam, kde český jazyk umožňuje mnohoznačný výklad původního anglického termínu, se přikláním k použití jednoho z možných tvarů. To se týká například stěžejního termínu *knowledge*, který může být do češtiny překládán jako *znalost*, *vědomost*, *poznatek*. Přestože existují mezi těmito českými termíny mírné lingvistické nuance, pro potřeby této práce bylo použito pouze českého ekvivalentu *znalost*.

Považuji zde také za velmi podstatné zmínit, že tato práce se svým rozsahem a účelem nesnaží o pokrytí všech aspektů znalostního managementu v prostředí právnických firem a advokátních kanceláří. Hluběji se nezabývám problematikou práce s lidskými zdroji, managementu obecně, ani otázkami podnikové kultury. Cílem práce je zaměřit se především na vztah informací a znalostí pro oblast práva a na některé technologické aspekty této problematiky, které mimo jiné úzce souvisejí s oborem informační věda a dalšími disciplínami.

1 Úvod

Znalostní management je poměrně mladá disciplína. Svůj největší teoretický rozvoj zažila na přelomu 80. a 90. let minulého století, avšak mnoho praktických aplikací se objevuje až s jistým odstupem. Přestože mnoho autorů chápe účel a funkci znalostního managementu v organizace různě, lze vyvodit jeden obecný závěr a tím je, že úkolem znalostního managementu je, prostřednictvím budování organizačního intelektuálního kapitálů a formálního sdílení znalostí, poskytnout organizaci významnou konkurenční výhodu. Podrobněji jsou jednotlivé definice znalostního managementu zkoumány v kapitole druhé, která se také zabývá obecnou rovinou této disciplíny. Není opomenut ani historický rozměr celé problematiky znalostního managementu a jeho vztahu k dalším disciplínám a vědním oborům. Jsou zde diskutovány některé obecné terminologické a teoretické aspekty této problematiky. Podrobněji se zde zabývám terminologickými otázkami, možném výkladu pojmů informace a znalosti, jejich vzájemným vztahům a odlišnostem. Prostor je zde také věnován rozboru některých koncepcí znalostního managementu, z bližším představení některým rámcových prací, které považuji pro potřeby znalostního management v prostředí právní praxe za relevantní.

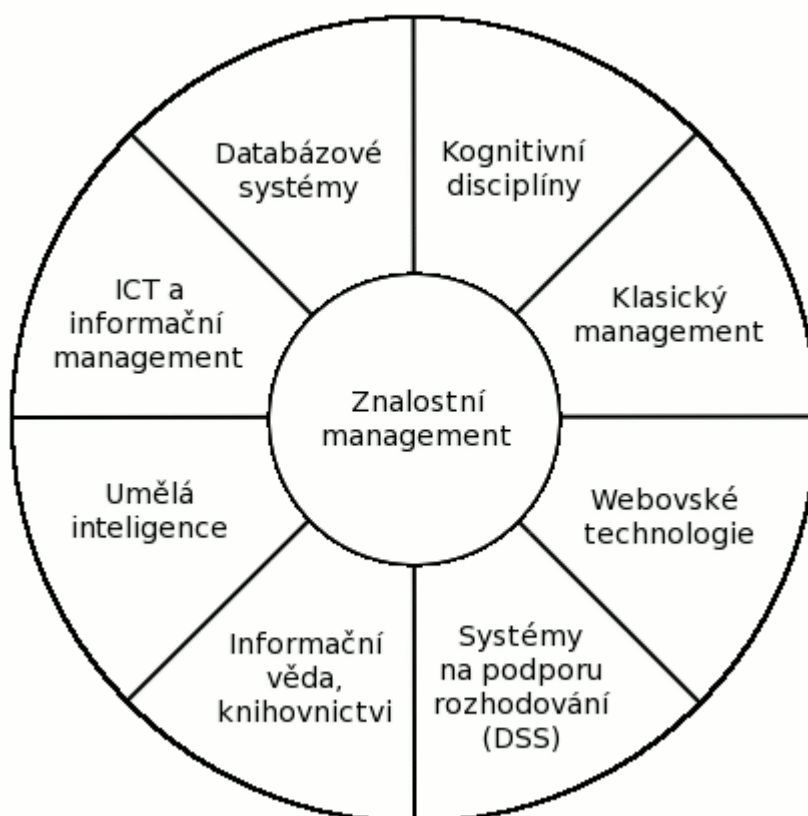
Právníci a advokáti měli vždy velmi blízko k práci s bohatými informačními zdroji a informačními systémy. Kromě historických kořenů specifické právní literatury, to lze také dokumentovat například na skutečnosti, že jedny z prvních plnotextových vyhledávací systémy byly právě z oblasti práva. To je také důvod, proč se třetí kapitola věnuje podrobněji studiu typologie informací a znalostní potřebných pro výkon této profese. Patříčná pozornost je také věnována historickému rozměru a vlivu právní informatiky. Kromě toho, že jsou zmíněny některé zvláštnosti právní literatury a právního jazyka vůbec, jsou diskutovány také některé hlavní argumenty proč se vůbec problematikou znalostního managementu v této oblasti zabývat, a jaké přínosy může právní firma nebo advokátní kancelář od řízení znalostí očekávat. Pozornost je zde také věnována některým prvotním úkolům, s nimiž se můžeme při zavádění znalostního managementu v oblasti práva setkat.

Čtvrtá kapitola se potom snaží o podrobnou analýzu praktických opatření pro budování znalostního managementu uvnitř právnické firmy. Jsou diskutována jednotlivá komponenta, nástroje a některé další aspekty budovaného znalostního systému. Krátké zamyšlení je věnováno tradičním knihovnickým službám a způsobu jak mohou být při budování nové znalostní infrastruktury užitečné. Kromě jiného, je zmíněna také problematika třídění právní literatury s ohledem na možnosti jeho využití v dalších systémech. Jako velmi zajímavá se v tomto ohledu jeví možnosti budování digitálních knihoven se zaměřením na specializované právní texty.

Významný prvek znalostní infrastruktury v každé dnešní organizaci tvoří bezesporu podnikový intranet, který dokáže nabídnout množství služeb pod hlavičkou jednoho uživatelského rozhraní. Také proto, je věnována problematice podnikové intranetu dostatečná pozornost. I s ohledem na možnosti využití některých služeb sociálních sítí, jejichž rozvoj jsem mohli zaznamenat v posledních pěti letech v prostředí internetu.

2 Teoretické aspekty znalostního managementu

Během posledních dvaceti let jsme se setkali s prudkým rozvojem disciplíny označované jako znalostní management (knowledge management, KM). Přestože se tato disciplína stala trendem posledních let, odborné stati a publikace se začaly objevovat zejména v druhé polovině 80. let minulého století, mnohé metody a techniky jsou známé již po staletí a využívali jich hojně například filozofové, učitelé nebo knihovníci.



Ilustrace 1: Vztah znalostního managementu a dalších disciplín

Měli bychom zdůraznit, že znalostní management je ze své podstaty průřezovou disciplínou, která stojí na rozhraní mnohých klasických vědních oborů. Podle různých autorů zahrnuje tato disciplína jak prvky klasického managementu, tak prvky počítačové a informační vědy, knihovnictví, psychologie, andragogiky, sociologie, žurnalistiky a množství dalších oborů.

Například Dalkir [4] uvádí toto rozdělení KM disciplín (viz také ilustrace 1):

- podpůrné systémy typu HelpDesk
- kognitivní vědy (např. psychologie)
- technické psaní (znalostní žurnalistika)
- umělá inteligence (znalostní a expertní systémy)
- webovské technologie (portály, diskusní fóra)
- informační věda a knihovnictví
- systémy na podporu rozhodování (Decision Support Systems)
- informační management (systémy pro správu dokumentu - DMS)
- kolaborativní technologie (groupware, wiki)
- databázové systémy

Podíváme-li se však na znalostní management blíže, pak můžeme definovat některá hnutí, disciplíny a odvětví, která významným způsobem přispěla k rozvoji managementu znalostí. Například Prusak [2001] vyzdvihuje následující: informační management, management řízení jakosti a význam lidského kapitálu.

Informační management lze chápat jako průnik oborů informační věda a informační technologie. Díky perspektivě informačního managementu jsme se přestali tolik soustředit na technologii jako takovou a začali jsme se více věnovat uživatelskému pohledu na informace a hodnotu, kterou jim různé typy informací přinášejí. Management jakosti se zaměřil na interní zákazníky, definované procesy, transparentní a sdílené cíle. Přestože znalostní management ještě nedospěl do fáze, kdy jej lze účinně měřit, může být pro nás hnutí jakosti v mnohém inspirující, obzvláště pak při rozvoji jednotlivých znalostních aktivit, identifikaci vlastníků/správce znalostí, nebo při definování struktury určitých znalostních procesů v organizaci.

2.1 Historická perspektiva

Nezanedbatelný vliv na rozvoj znalostního managementu v minulém století, měl především prudký rozvoj nových možností informačních a komunikačních technologií. Vzrůstající zájem o tuto disciplínu mají také na svědomí některé další vývojové, ekonomické, politické a sociální vlivy a jevy uvnitř společnosti.

Například během druhé světové války dochází k prudkému rozvoji letecké techniky. Tehdy se naprosto potvrdilo, že vývoj druhého typu letadla zabere mnohem méně času, než vývoj prvního typu [PRUSAK; 2001]. Na rozdíl od prvního typu, druhý stroj trpěl také mnohem menším počtem poruch. I na tomto příkladu lze dokumentovat, že lidé se učí ze svých zkušeností. V roce 1962 byl článek Kennetha Arrowa „Learning by doing“, který se touto problematikou zabývá, oceněn Nobelovou cenou za ekonomii. Další nositel Nobelovy ceny za ekonomii, Robert Solow, který se zabýval problematikou ekonomického růstu, poskytl v roce 1956 velmi přesvědčivé argumenty o tom, že nové znalosti jsou klíčovým faktorem ekonomického růstu [BUREŠ; 2007]. V 60. letech minulého století byl také P. Druckerem definován fenomén znalostních pracovníků, jako nové vlny dělnické třídy. Podle jeho názoru neustále roste podíl nových pracovních míst, které vyžadují poměrně obsáhlé formální vzdělání a schopnosti osvojit si a aplikovat teoretické i analytické znalosti. Základním předpokladem úspěchu všech znalostních pracovníků je potom návyk nepřetržitého a celoživotního učení [DRUCKER; 2004]. Vzhledem ke svým znalostem, které se stávají významným podnikovým aktivem a výrobním prostředkem, přestávají být znalostní pracovníci podřízenými v tradičním slova smyslu, ale stávají se z nich společníci. Jejich znalosti tvoří elementární konkurenční výhodu, která jim umožňuje mnohem větší mobilitu na trhu práce [DRUCKER; 2004]. Pro podniky to znamená, že musejí čelit novým výzvám, být více a lépe než dřív připraveny na odchod klíčových zaměstnanců.

Přestože velký podíl na rozvoji nástrojů znalostního managementu měl prudce se rozvíjející obor informačních technologií během 80. let minulého století, lze jako prvotní a nejvýznamnější impuls pro rozvoj nového paradigmatu v lidském vzdělávání a přístupu k informacím, považovat vznik komunikační sítě Arpanet v roce 1969.

Díky rychlému rozvoji této sítě a zejména díky jejímu rozšíření mimo vojenské a bezpečnostní složky na půdu akademickou a vědeckou, dalo vzniknout novým službám a možnostem, kterých se velmi rychle chopila také komerční sféra.

Technologický rozvoj v druhé polovině dvacátého století sliboval také mnohé v oblasti umělé inteligence. Jak se však později ukázalo, naše možnosti při správě znalostí prostředky umělé inteligence jsou dnes ještě stále velmi omezené. Na přelomu devadesátých let minulého století se již možnostmi řízení znalostí zabývá řada poradenských společností komerčního charakteru. Přesto o tom, co to znalostní management je a jak k němu správně přistupovat existují jen velmi mlhavé představy. V roce 1990 použil Peter Senge poprvé termín *učící se organizace* a jeho kniha „The Fifth Discipline“ se stala významným vodítkem pro mnoho organizací. Krátce na to vydává Ikujiro Nonaka a Hirotaka Takeuchi dílo z prostředí Japonských korporací „The Knowledge Creating Company“, které velmi přispělo k rozšíření pojmu znalostní management. V roce 1993 vydává P. Drucker svou knihu „Post Capitalist Society“, kde upozorňuje na příchod *znalostní společnosti* [BUREŠ; 2007].

Na příchod nové společnosti a nové ekonomiky upozorňuje také Don Tapscott [1999], která je, podle jeho názoru, mimo jiné definována těmito rysy:

- jedná se ekonomiku digitalizovanou a ve své podstatě globalizovanou
- dochází k systematickým změnám v tradičních organizačních strukturách
- snižuje nutnost prostředníků při interakci výrobce a spotřebitele
- důraz je kladen na inovace a schopnost rychlé reakce na neustále měnící se tržní podmínky
- nová ekonomika je ekonomikou znalostí

2.2 Cíle znalostního managementu

Již bylo zmíněno, že znalostní management je především průřezovou disciplínou, která stojí na pomezí mnohých disciplín a vědních oborů. Zabývali jsme také základními terminologickými otázkami a nyní bychom se měli zaměřit na cíle našeho snažení – jaký přínos může mít znalostní management pro konkrétní organizaci?

Po skončení éry průmyslové revoluce se stále rostoucí počet firem orientuje na sektor služeb, který spoléhá na tradiční výrobní faktory v mnohem menší míře. V soudobé společnosti se základním produkčním faktorem stává lidský kapitál. Jednotlivci získávají svůj intelektuální kapitál prostřednictvím kontinuálního procesu získáváním nových znalostí – vzdělávání. Úspěch v současném vysoce konkurenčním prostředí závisí především na naší schopnosti využití našeho intelektuálního kapitálu. A protože je intelektuální kapitál jeden ze základních produkčních faktorů, je nutné aby se na tuto oblast soustředily také mnohé instituce, ať už soukromého nebo veřejného charakteru. Jako hlavní úlohy znalostního managementu uvnitř organizací lze proto považovat:

- lepší využití znalostí uvnitř podniku
- vytvoření prostředí pro zpřístupňování a sdílení znalostí uvnitř organizace
- využití získaných znalostí v dalších podnikových aktivitách

Získané a sdílené znalosti lze efektivně využít v procesu rozhodování, což nám může pomoci nejen eliminovat vzniklé chyby, ale také dělat lépe některá strategická rozhodnutí, rychleji reagovat na měnící se tržní podmínky a to vše s nižšími transakčními náklady. Pokud je systém akvizice, uchovávání a získávání znalostí správně nastaven, jednotlivci jsou podporováni ve sdílení svých znalostí, může z toho stavu těžit celá organizace. Prusak [2001] také uvádí, že díky správně nastavenému systému formálního vzdělávání, může být organizace výrazně efektivnější než její konkurence. Je však zcela žádoucí, aby se znalostní management a jeho praktické aplikace staly v určité fázi zavádění natolik přirozenou součástí toho jak lidé organizují svou práci, že se jeho nástroje stávají v podstatě neviditelným [PRUSAK; 2001; s. 1005].

Znalostní management nám mimo jiné může také pomoci lépe překonávat mezidobí při odchodu klíčových zaměstnanců a zaškolením jejich nástupců.

Obecně lze říci, že z použití technik managementů znalostí dnes mohou těžit jednotlivci, menší komunity i velké organizace. Dalkir [2005] mimo jiné uvádí především tyto výhody:

1. pro zaměstnance:

- umožňuje dělat práci efektivněji; díky lepšímu procesu rozhodování jim umožňuje řešit problémy rychleji
- pomáhá sledovat aktuální ekonomické a společenské trendy, což jim umožňuje na ně adekvátně reagovat
- nabízí možnosti a výzvy pro vlastní realizaci a další růst

2. odborným skupinám:

- lepší komunikace podporuje rozvoj profesních dovedností
- nabízí využití výhod hlubší spolupráce díky síťovým komunikačním prostředkům
- umožňuje rozvoj profesních rysů a standardů, kterých se mohou jednotlivci držet a těžit z nich pro další rozvoj

3. pro organizace:

- nabízí efektivnější řešení strategických otázek
- využití osvědčených postupů pro řešení známých problémů
- zahrnutí znalostí do produktů a služeb, čímž se zvyšuje jejich přidaná hodnota
- znalosti mohou poskytnout významnou konkurenční výhodu

Bureš [2007; str. 63-64] se pokusil o analýzu některých definic managementu znalostí a jeho výsledky lze shrnout do následujícího:

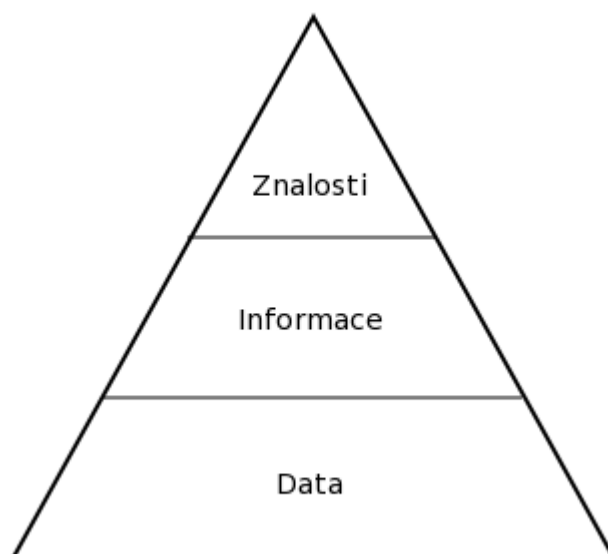
- Mnoho autorů chápe znalostní management jako výkon specifický procesů uvnitř organizace orientovaných na znalosti.
- Někteří autoři vyzdvihují nutnost propojení znalostního managementu a strategii podniku.
- Naprostá většina analyzovaných definic zdůrazňuje potřebu orientovat aktivity znalostního managementu na určitý cíl. Tím může být například vyšší míra inovace, zvýšená konkurenceschopnosti, efektivita podnikových procesů atd.
- Pouze někteří autoři spojují své definice znalostního managementu s informačními , komunikačními nebo znalostními technologiemi.

2.3 O znalostech obecně

Pro správné pochopení některých konceptů znalostního managementu, bychom měli zmínit základní principy a premisy, ze kterých tyto koncepty vycházejí. V následujících dvou podkapitolách se proto pokusíme úžeji definovat pojem znalosti, budeme se zabývat vztahem mezi znalostmi a informacemi a podrobněji zmíníme formy a typy znalostní, se kterými se můžeme setkat.

2.3.1 Znalostní pyramida

DAVENPORT a PRUSAK [5] představili koncept, který se stal jedním ze základních paradigmat v oblasti řízení znalostí a ze kterého čerpá také mnoho dalších disciplín a oborů. Jedná se o koncept tzv. znalostní pyramidy: data – informace – znalosti (ilustrace 2), Ta je také někdy doplňována o čtvrtý element, který stojí na pomyslném vrcholu této pyramidy, moudro (wisdom).



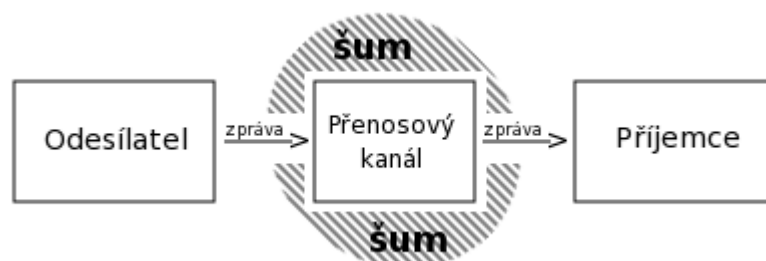
Ilustrace 2: Znalostní pyramida

Vychází z předpokladu, že na počátku každého procesu máme suché údaje většinou statistického charakteru – **data**. V prostředí organizace mohou data popsána jako strukturované záznamy o obchodní nebo jiné transakci. Například, když zákazník přijede k čerpací stanici, aby dočerpал palivo, máme k dispozici následující data: kolik nakoupil litrů a jaká byla částka kterou zaplatil. Tyto údaje nám však neřeknou proč si vybral právě tuto čerpací stanici a ne konkurenční. Zda je pravděpodobné, že se tento zákazník ještě vrátí a svůj nákup zopakuje. Moderní organizace obvykle zpracovávají a uchovávají data pomocí různých prostředků výpočetní techniky.

Data [TDKIV]: „reprezentace informací vhodně formalizovaná pro komunikaci, interpretaci a zpracování lidmi a automaty. Data mohou být reprezentována libovolnými řetězci znaků (čísel, příkazů, vět) uloženými na informačním nosiči. Data nemají zpravidla význam sama o sobě, ale teprve jsou-li pochopena, interpretována, komunikována a využita člověkem nebo počítačem, stávají se smysluplnými informacemi.“

Data jsou doménou všech odvětví, nicméně některá odvětví jsou na jejich existenci bytostně závislá. Tomu je tak především u bank, pojišťovacích společností nebo některých vládních úřadů. Takové organizace můžeme nazývat například jako datové kultury [DAVENPORT, PRUSAK; 2000].

Budeme-li data nějakým způsobem organizovat, třídít nebo seskupovat na základě společných charakteristik, budou mít pro nás takto organizována data jistou vypovídací hodnotu. Data, která mají nějakou vypovídací hodnotu a jsou pro svého příjemce nějakým způsobem nová, označujeme jako **informace**. Velmi často se s nimi setkáváme ve formě zprávy, která má svého odesílatele a příjemce, je distribuována prostřednictvím nějakého druhu přenosového kanálu a při přenosu může být potenciálně ohrožena komunikačním šumem (viz ilustrace 3) jako je například ztráta části zprávy, dezinterpretace, jazykové nebo kulturní bariéry, nepochopení obsahu příjemcem apod. Informace v kontextu jisté situace můžeme vyhodnocovat na základě našich předchozích zkušeností, vzájemně je kombinovat, na základě analogií vytvářet a objevovat nové vazby. Odesílatel se také snaží působit na příjemcovu vnímání a ovlivnit jeho chování a rozhodování.



Ilustrace 3: Schéma komunikačního procesu

Uvnitř organizací proudí informace prostřednictvím formálních i neformálních sítí [DAVENPORT, PRUASAK; 2000]. Formální sítě si lze představit jako viditelnou a zřejmou infrastrukturu v kontextu hierarchie organizace (klasická i elektronická pošta, oficiální a interní dokumenty organizace apod.). Na druhou stranu neformální sítě jsou mnohem méně viditelné a strukturované, většinou jsou naprosto nahodilého charakteru (nahodilá setkání či konverzace).

Informace [TDKIV]: „V nejobecnějším slova smyslu se informací chápe jako údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících. Informace snižuje nebo odstraňuje neurčitost systému (např. příjemce informace); množství informace je dáno rozdílem mezi stavem neurčitosti systému (entropie), kterou měl systém před přijetím informace a stavem neurčitosti, která se přijetím informace odstranila. V tomto smyslu může být informace považována jak za vlastnost organizované hmoty vyjadřující její hloubkovou strukturu, tak za produkt poznání vázaný ve znakové podobě k informačnímu nosiči. V informační vědě a knihovnictví se informací rozumí především sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi. Pro informační vědu se také jeví pojetí informace jako psychofyziologického jevu a procesu, tedy jako součásti lidského vědomí (např. N. Wiener definuje informaci jako "obsah toho, co se vymění s vnějším světem, když se mu přizpůsobujeme a působíme na něj svým přizpůsobováním"). V exaktní vědě se například za informaci považuje sdělení, které vyhovuje přísným kritériím logiky či příslušné vědy. V ekonomické vědě se informací rozumí sdělení, jehož výsledkem může být zisk nebo užitek. Ve výpočetní technice se za jednotku informace považuje rozhodnutí mezi dvěma alternativami (0, 1) a vyjadřuje se jednotkou nazvanou bit.“

Peter F. Drucker v jedné ze svých publikací poznamenal, že informace jsou data rozšířena o účel a relevanci. Existuje několik způsobů jak lze data zpracovávat a transformovat je tak v informace. Faktory, které ovlivňují jejich úroveň pak mohou být [DAVENPORT, PRUSAK; 2000]:

- kontext – víme, za jakým účelem byla data shromážděna
- kategorizace – víme, co bychom chtěli analyzovat a která data jsou pro nás významná
- kalkulace – data může zpracovat matematickými nebo statickými metodami
- korekce – data byla očištěna od dat chybových
- kondenzace – sumarizace a zestručnění dat

Informace rozšířené o zkušenosti jednotlivce, jeho podvědomí a další vlastnosti obecně označujeme jako **znalosti**. Existuje velké množství definic znalostí, přesto budeme pro potřeby této práce považovat za stěžejní definici, tu kterou uvádějí Davenport a Prusak [2000]: Znalosti jsou směsicí zkušeností, osobních hodnot, kontextuálních informací a expertního pohledu jedince, které dohromady poskytují rámec pro akvizici a evaluaci nově získaných zkušeností a informací¹. Uvnitř organizačních struktur se s nimi můžeme velmi často setkat ve formě norem, procesů, rutinních operací a dalších zvyklostí.

Znalost [TDKIV]: „Schopnost člověka nebo jakéhokoli jiného inteligentního systému uchovávat, komunikovat a zpracovávat informace do systematicky a hierarchicky uspořádaných znalostních struktur. Znalost je charakterizována schopností abstrakce a generalizace dat a informací.“

Podobně jako data lze transformovat na informace, lze i z informací vytvářet znalosti. I zde se budeme pro naše účely inspirovat z definic, které uvádí autoři Davenport a Prusak [2000]:

- komparace – jak se informace o naší situaci liší od situací, které již známe
- konsekvence – jaký vliv budou mít tyto informace na naše rozhodnutí a reakci
- konexe – jaká je vazba k ostatním informacím, které máme, nebo k našim znalostem
- konverzace – co si lidé myslí o těchto informacích

Autoři jsou také toho názoru, že informace lze účinně transformovat ve znalosti, zejména díky našim schopnostem konverzace, srovnávání, všemožných asociací a následného vyvozování závěrů. Měli bychom zdůraznit, že výměna znalostí probíhá prostřednictvím lidí a klíčová je jejich schopnost vnímat a myslet. S ohledem na tyto skutečnosti bychom se měli soustředit především na osobnostní schopnosti a rysy jedince, který je klíčovým prvkem v procesu vytváření a šíření znalostí.

1 Volný překlad z originálu, viz Davenport a Prusak [2000], strana 5.

Důvody proč jsou znalosti mnohem významnější než data a informace, jsou především v tom, že znalosti mají mnohem blíže k akci nebo k rozhodnutí. Znalostmi podložené rozhodnutí je ve výsledku také mnohem efektivnější, neboť umožňuje snížit celkový čas potřebný k dosažení tohoto rozhodnutí a chyby mohou být eliminovány na základě předchozích zkušeností. Jak již bylo zmíněno, kořeny znalostního managementu sahají hluboko do minulosti, měli bychom si však uvědomit, že v současném tržním prostředí jsou znalosti významným podnikovým aktivem, které může být přeměněno v významnou konkurenční výhodu a umožnit tak podniku obstát na svém trhu.

2.3.2 Dva typy znalostí

Jedním z prvních milníků v moderní historii managementu znalostí je bezesporu definice tacitních znalostí, kterou představil Michael Polanyi v roce 1957 [BUREŠ; 2007]. Podle jeho teorie, z hlediska jejich vyjádřitelnosti lze znalosti rozdělit do dvou základních skupin: znalosti explicitní a znalosti tacitní (implicitní). Toto základní rozdělení je uznáváno napříč mnohými autory a odborníky na problematiku znalostního managementu.

Explicitní znalosti jsou takové znalosti, které lze velmi snadno formalizovat a vyjádřit je nějakým objektivně vnímatelným způsobem, tj. písmem, symboly, kresbou nebo řečí. Nabízí se nám nepřeberné množství příkladů, kterými lze tento typ znalostí popsat. Jen pro ilustraci uvedme například recept na přípravu polévky. Pokud máme k dispozici seznam surovin, které budeme během přípravy potřebovat a pokud známe přesný postup přípravy, pak je příprava konkrétního druhu polévky velmi snadnou záležitostí a nevyžaduje ani významnější předchozí zkušenosti s přípravou pokrmů.

Naproti tomu **tacitní znalosti** jsou vyjádřitelné jen velmi obtížným způsobem. Někdy je ani nejsme schopni vyjádřit neboť o těchto našich znalostech nemáme ani tušení. „Víme víc, než dokážeme říct“ [BUREŠ, 2007]. Jako příklad takového typu znalosti lze uvést jízdu na kole – schopnost, kterou ovládá naprostá většina z nás, přesto je velmi obtížné vysvětlit jak postupovat, abychom kolo uvedli do chodu a zároveň z něj neupadli. Hlavním důvodem rostoucí hodnoty tacitních znalostí je, s ohledem na jejich omezené

možnosti komunikace, hlavně jejich vzácnost. Expertní pohled se jen velmi obtížně podrobně dokumentuje a lze jej jen velmi těžko zpřístupnit široké masě (jednoduše to není v našich lidských ani technických možnostech).

2.4 Znalosti uvnitř organizace – znalostní trhy

Jak již bylo zmíněno, znalosti jsou především lidskou doménou a lze je zatím jen obtížně ve své komplexnosti vázat k jakékoliv formě umělých bytostí. Mají hluboký vztah k jejich vzdělání, zkušenostem, lidským hodnotám, sociologickém a geografickém prostředí, nebo aktuálnímu kontextu situace, ve které se právě nacházejí nebo kterou právě řeší. Velký význam pro rozvoj našich znalostí a dovedností má sociální interakce. Víme, že znalosti uvnitř organizací nebo zájmových skupin jsou distribuovány prostřednictvím různých formálních i neformálních sítí a vazeb.

Jedním z možným způsobů k pochopení toho, jak lidé získávají nebo sdílejí své znalosti uvnitř organizace, je představit si organizaci jako trh, na kterém se znalosti směňují. Můžeme je nazvat třeba **trhy znalostí** [DAVENPORT, PRUSAK; 2000]. Stejně jako jakékoliv jiné trhy, mají také trhy znalostí své kupující (poptávková strana), prodávající (strana nabídky), cenu, která se na trhu vytváří, a další tržní mechanismy.

Aby mohly trhy úspěšně fungovat, musí mít ze vzájemného obchodu obě strany nějaký užitek. Lidé mohou vstupovat na znalostním trhu jako kupující, jestliže chtějí získat nějakou znalost, která jim umožní udělat jejich práci snadněji, lépe a rychleji. Kupujícím na znalostním trhu může být v podstatě každý z nás, zatímco být prodávajícím na znalostním trhu znamená mít co nabídnout, jinými slovy mít znalosti, kterými ostatní nevládnou. A i přestože, že znalosti jistého druhu vlastníme, nemusíme je chtít prodat. O tom ale později. Jestliže vstupujeme na trh znalostí, v žádném případě nehledáme odpovědi na otázky typu: „Jaký byl vývoj hrubého domácího produktu České republiky v uplynulých letech?“, ale hledáme odpovědi na otázky typu: „Jaký je klient se kterým budeme dnes jednat? Co přispělo k tomu, že jsme získali znovu jejich zakázku? S čím byli dříve spokojeni, nebo co bychom mohli udělat lépe?“ apod.

Na znalostním trhu mohou existovat také zprostředkovatelé, někdy označovaní jako znalostní brokeři, kteří vytvářejí vazby mezi kupujícími a prodávajícími, tedy mezi těmi kdo vědí a kdo potřebují vědět. V korporacích nebo firmách se s nimi většinou setkáme na průřezových pozicích typu manažerů střední linie nebo projektových manažerů.

Podobně jako chápeme funkci trhů v ekonomické teorii, i trhy znalostí vyžadují své platební prostředky. S penězi se však na trhu znalostí setkáme jen zřídka, většinou získáváme-li znalosti z externích zdrojů, například formou outsourcingu nebo při najímání nových vzdělaných a zkušených zaměstnanců. Na interním znalostním trhu fungují úplně jiné platební prostředky. Lze uvést tři hlavní motivační prvky, které vedou zaměstnance ke sdílení znalostí [DAVENPORT, PRUSAK; 2000]:

- **Reciprocita** (vzájemnost) – zaměstnanci budou sdílet své znalosti za předpokladu, že jejich kolegové budou dělat totéž. Přestože se vzájemnost na pracovišti projevuje relativně často, je nutné si uvědomit, že kapacity těch, jež jsou ochotni své znalosti sdílet, jsou omezené, a lidé budou vždy upřednostňovat svou práci, ze které mají evidentní a hmotný profit.
- **Reputace** – zaměstnanec sdílející znalosti může být také odměňován tím, že zvyšuje svou reputaci jako znalce určité problematiky, který je ochoten se o své znalosti podělit. Abychom podpořili sdílení znalostí u těchto jedinců, je vhodné reflektovat ochotu sdílet znalosti v systému odměňování nebo jiných zaměstnaneckých benefitů.
- **Altruismus** – někteří lidé jsou prostě jen rádi nápomocni druhým a sdílí své znalosti aniž očekávají něco více než „děkuji“.

Přestože tyto motivační prvky fungují na většině znalostních trhů, existuje ještě jeden předpoklad, který musí být splněn, aby mohl znalostní trh jako takový vůbec fungovat. Tím předpokladem je, že **na trhu znalostí panuje důvěra**. Důvěra na znalostním trhu musí být zřejmá a viditelná – pokud se s vámi někdo podělí o své znalosti, je vhodné uvést jej jako zdroj. Ti, kteří sdílejí mají nárok na svou reputaci, jinak by to mohli

považovat za krádež a jejich ochota sdílet znalosti výrazně poklesne. Má-li v organizaci panovat důvěra, je vhodné, aby vycházela od top-managementu, který tvoří a definuje normy a hodnoty organizace [DAVENPORT, PRUSAK; 2000; s. 35].

Bariérami na znalostním trhu jsou také čas a vzdálenosti. Ve většině organizací jsou lidé zaměstnaní natolik, že nemají vůbec čas na sdílení znalostí mezi sebou, natož aby mohli věnovat čas studiu nových trendů či vývojovým mezníkům. V současné globalizované ekonomice je také téměř nemožné, aby se všichni setkali tváří v tvář a efektivně sdíleli znalosti. Problém je částečně také v lidech samotných. Mnohé studie potvrzují, že většina lidí není ochotna pro nové znalosti ujít více než pár metrů. Pro spoustu z nás je kolega sedící ve vedlejší budově až příliš vzdálený expert, a to i přesto, jsou-li jeho znalosti přesně to, po čem právě pátráme [DAVENPORT, PRUSAK; 2000].

2.5 Znalostí cykly

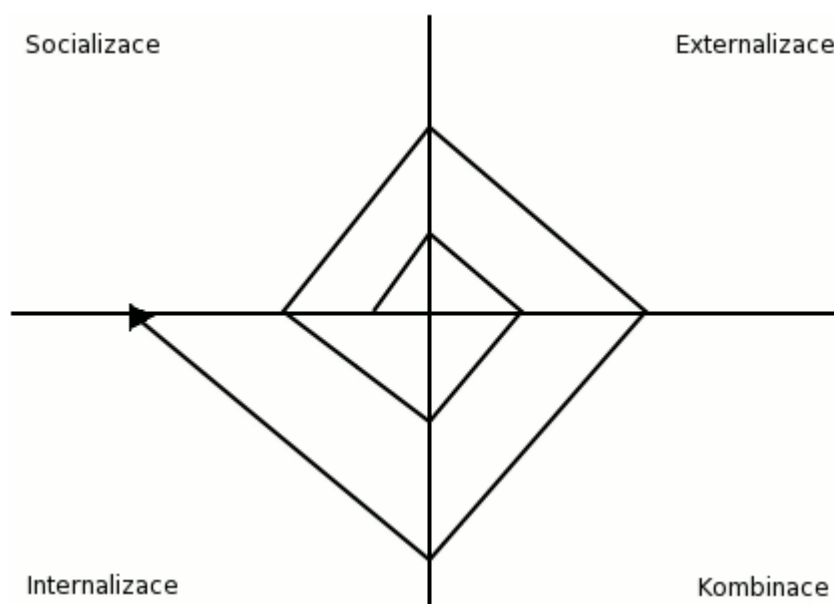
Mnoho autorů přistupuje k základním otázkám znalostního managementu – jak jsou znalosti uvnitř organizace vytvářeny, získávány, šířeny, sdíleny a aplikovány – různými způsoby. Protože je znalostní management průřezová disciplína, existuje mnoho pohledů na to, jakým způsobem lze koloběh znalostí uvnitř organizace modelovat nebo strukturovat. Následující kapitoly proto uvádějí stručný výklad přístupu vybraných autorů, které lze souhrnně označit jako znalostní cykly. Jsou uvedeny zejména ty, které jsou pro naše téma znalostního managementu v prostředí právní praxe nejvíce relevantní.

Nonaka a Takeuchi

Protože nové znalosti v organizaci vznikají a jsou získávány vždy prostřednictvím některého z členů organizace, zaměřujeme se na způsoby jak zpřístupnit nově vzniklé znalosti také ostatním členům organizace. Považuji za podstatné zdůraznit, že nové znalosti jsou generovány a získávány ve všech organizačních úrovních.

Nonaka a Takeuchi chápou proces vytváření a šíření znalostí uvnitř organizace jako neustálý koloběh a interakci jednotlivých členů organizace. Tzv. **znalostní spirála** má čtyři fáze (viz ilustrace 4):

1. **Socializace** je proces získávání nových znalostí prostřednictvím sdílení zkušeností. Tedy něco, co lidé dělají naprosto přirozeně a instinktivně. Může se jednat například o setkání a konverzaci u automatu na kávu nebo ve výtahu, kdy dochází k vzájemné interakci jedinců (držitelů znalostí). Přestože se jedná o velmi efektivní proces sdílení znalostí, je jeho síla i jeho největší slabinou. Při nahodilých setkáních si jen málokdo dělá poznámky nebo se snaží o formalizaci diskutovaných témat.
2. Pokusem o vyjádření tacitních znalostí může být proces **externalizace**, kdy se prostřednictvím hypotéz, metafor, analogií, konceptů a modelů snažíme o výměnu znalostí s okolím. Toto se velmi často děje prostřednictvím různých prezentací nebo při setkání skupiny expertů. Při získávání znalostí od ostatních nám mohou velmi pomoci techniky tzv. znalostní žurnalistiky (tj. formou vhodně kladených otázek s cílem získat od držitele znalostí co nejvíce informací).
3. **Kombinace** je proces vytváření znalostní na základě jejich shromažďování z několika různých zdrojů. Dochází k němu při komunikaci znalostí jednotlivců například prostřednictvím telefonického rozhovoru, e-mailu, memoranda atd. Existující informace v databázích mohou být kategorizována, různě srovnávána nebo tříděna, tak abychom objevili nové souvislosti nebo vazby.
4. Proces **internalizace** je procesem začlenění získaných explicitních znalostí do našich znalostí tacitních. K tomu dochází například při osvojování si příběhů ostatních nebo při jejich znovu vypravování.



Ilustrace 4: Znalostní spirála podle autorů Nonaka a Takeuchi

Zatímco Davenport a Prusak [CHOO; 2003] se zaměřují a rozvíjejí teorii znalostních trhů a jejich vliv na sdílení a šíření znalostí uvnitř organizací, poukazují autoři Nonaka a Takeuchi [CHOO; 2003; s. 8] především na pět elementárních podmínek, které podporují a stimulují vytváření, šíření a sdílení znalostí v různých odborných komunitách a společnostech. Za prvé, znalostní spirála v organizaci je řízena s ohledem na cíle organizace, proto musí vrcholový management jasně deklarovat, které znalosti jsou v organizaci považovány za hodnotné a mají být tedy uchovány a dále rozvíjeny. Za druhé, sami zaměstnanci nebo i projektové týmy by měli mít možnost a dostatečný prostor k experimentování a k získání nových znalostí. Za třetí, organizace může stimulovat proces vytváření znalostí prostřednictvím fluktuace a nábory nových zaměstnanců. Inspirací mohou být také různé kritické situace, které lze vyvolat i uměle. Dále, budou-li mít zaměstnanci v organizaci k dispozici mírně redundantní informace může to, podle autorů Nonaka a Takeuchi, podpořit jejich sdílení znalostí a výměnu nápadů. A konečně, **vytváření a získávání nových znalostí u zaměstnanců podpořit i tím, že budou mít dispozici rychlý a nenáročný přístup k velké škále informačních zdrojů.**

Zack

Konceptuální přístup k cyklům pro znalostní management podle Zacka [DALIKIR; 2005] vychází z autorovy práce na budování, dalším rozvoji a designu klasických informačních produktů a informačních systémů, jejichž hlavními komponentami jsou databáze a jednotlivé uživatelské profily. Jeho práce se zaměřuje na vytvoření vhodné architektury, která účinně diferencuje produkty na základě jejich funkčních vlastností a jeho kvalitativních rysů.

Podle jeho návrhu by organizace měla, kromě klasického správce dokumentů, používat také systém pro správu dokumentů, který bude pracovat pouze s dokumenty s vysokým obsahem. Lze si je například představit jako znalostní repozitáře (digitální knihovny), které obsahují spolu s informačním obsahem také strukturu. Jako obzvlášť důležité se pak jeví otázky co je indexováno, jak jsou jednotlivé dokumenty identifikovány, jaký je použit způsob třídění a kategorizace dokumentů, jak jsou zaznamenávány vazby mezi jednotlivými dokumenty, kdo a jak provádí výběr dokumentů, které jsou do databáze ukládány.

Bukowitz a Williams

Bukowitz a Williams [DALIKIR; 2005] nepovažují za hlavní problém nalezení těch správných informací, hlavní problém shledávání spíše vidí v obrovském množství informací, kterými jsou jednotliví uživatelé zahlceni. Proto se v jejich pojetí objevuje důraz na vazbu dokument – autor. Neboť pouze autor může poskytnout ten správný výklad a vhodně doplnit o své tacitní znalosti.

V prostředí organizace je kladen důraz na dvě hlavní větve: i) **učení se úspěchu** (*best practice*) a ii) **učení se z neúspěchu** (*lessons*). Stěžejní je také spojení strategie organizace s jejími vzdělávacími aktivitami, které jsou hlavním prostředkem k dosažení vytčených cílů. Jestliže některý ze zaměstnanců dokončil vzdělávací část, mění se jeho úloha v přispěvatele znalostí a stává se tak učitelem pro nově příchozí. Úloha repozitáře, který obsahuje firemní znalosti je zejména ve zviditelnění kdo je nositelem kterých znalostí uvnitř organizace.

Wiig

Podle Wiigova názoru [DALKIR, 2005] existují tři podmínky, které jsou nezbytné pro úspěch organizace v současném konkurenčním prostředí:

1. existuje silná vazba mezi zákazníkem a produktem/službou
2. organizace využívá vytváření hodnot jen kvalitních zdrojů (lidský kapitál, strojní zařízení, materiály atd.)
3. organizace je schopna přijmout změnu a využít ji ve svůj prospěch

V souvislosti se znalostním management bychom měli vyzdvihnout zejména bod č. 3 – schopnost organizace jednat a přijmout změnu. To především proto, že znalosti uvnitř organizace jsou hlavní silou, která určuje jak efektivně a účelně bude organizace jednat a využije svých zdrojů. Každá organizace by měla usilovat o kontinuální inovaci svých stávajících výrobních a jiných procesů, hledání nových způsobů řešení tradičních problémů, o celkové zvyšování efektivity práce. Tedy, dělat věci lépe, rychleji a s vynaložením menšího úsilí (*working smarter*). Schopnost přijmout změnu a využít ji ve svou konkurenční výhodu na trhu, to jsou hlavní úkoly znalostního managementu podle Wiiga.

3 Znalostní management a právní praxe

Již jsme si řekli, co to znalostní management je a jak jej můžeme chápat a definovat. Uvedli jsem si některé významné události, které měly vliv na rozvoj této disciplíny, a charakterizovali jsme také některé důležité rysy znalostí. Zároveň jsem zdůraznili hlavní rozdíly mezi informacemi a znalostmi. V obecné rovině bylo již také zmíněno několik koncepcí, jak mohou organizace k řízení znalostí přistupovat a jaké přínosy mohou očekávat. Následující kapitoly budou již konkrétně zaměřeny na oblast našeho zkoumání, tedy komerční sektor právních služeb.

V předchozích kapitolách bylo také několikrát poznamenáno, že podnikatelská sféra může z principů znalostního managementu mnohé získat, přesto bychom však měli mít vždy na paměti, že velmi záleží na konkrétním typu podnikatelského subjektu, na prostředí ve kterém daný subjekt působí, jeho podnikatelských aktivitách, kapitálovém vybavení, tržní orientaci, jeho schopnosti a připravenosti adekvátním způsobem reagovat na stále se měnící tržní podmínky, jeho vůli přijmout změnu a přeměnit ji ve svou konkurenční výhodu atd. Na všech těchto a některých dalších faktorech závisí jaká bude skladba jejího datového, informačního nebo znalostního portfolia, kam a jak se bude daná instituce orientovat a směřovat.

Oblast advokacie a práva, je pravě jednou z podnikatelských aktivit, které mohou díky orientaci směrem ke znalostem mnohé získat. Je to zejména proto, že právo a příbuzná odvětví jsou v podstatě profese založené na schopnosti využívat stávající nebo získávat nové informací a znalostech. Způsob jakým tito lidé a firmy nakládají se svými znalostmi může významným způsobem ovlivnit jejich budoucí podnikatelských úspěch nebo neúspěch. Není ani tak velký rozdíl v tom, zda se jedná o sólo právníka, menší sdružení advokátů, velkou korporace poskytující široké spektrum právní služeb, nebo právní odbor veřejného sektoru. Mnohé techniky a nástroje znalostního managementu mohou významným způsobem usnadnit nebo zefektivnit rutinní pracovní úkoly.

3.1 Proč se zabývat znalostním managementem

Předpokládejme tedy, tak jak to tvrdí někteří autoři, např. [RUSANOW; 2006], že právo je odvětví založené na znalostech. Můžeme také předpokládat to, že přístup k řízení informačních a znalostních toků uvnitř organizace, významným způsobem ovlivňuje její podnikatelský úspěch. Jestliže tedy existuje přímá vazba mezi firemními znalostmi a schopností organizace generovat zisk, pak je znalostní management jednou z klíčových funkcí každé takové organizace. Měli bychom zdůraznit, že znalostní management není jen krátkodobou manažerskou koncepcí, jedná se o komplexní strategii organizace a její úspěšné zvládnutí je pro organizaci obrovskou výzvou [RUSANOW; 2006; str. 7].

Sektor právních služeb zaznamenal v posledních letech významný vývoj a změnu hned v několika dimenzích. Konkrétně lze uvést především rostoucí vliv nadnárodní konkurence nebo rozvoj v oblasti informačních a komunikačních technologií. Globalizované trhy mění skladbu a přístup tradičních klientů advokátních služeb. Poskytovatelé právních služeb se již nemohou v takové míře spolehnout na dlouhodobé nebo dokonce trvalé vazby se svými klienty. Mobilní telefony, emaily a internet působí značné časové tlaky na práci komerčních právníků nebo advokátů. Klienty jsou vyžadována velmi rychlá, komplexní, přesto finančně nenáročná řešení. Tradiční metody přestávají být dostatečně silnou zbraní.

Je naprosto logické, že mnozí klienti se snaží vyjednat za právní služby nižší hodinové sazby a paušální platby. Chce-li zůstat advokátní kancelář dlouhodobě zisková, a přesto vyjít klientům alespoň částečně vstříc, musí hledat způsoby jak zefektivnit svou práci, aby si dlouhodobě dokázala udržet svou pozici na trhu. Existuje mnoho manažerských technik nebo vodítek jak toho dosáhnout. Firma se může například snažit delegovat část práce směrem k mladším právníkům – tedy těm, kteří mají mnohem nižší hodinovou sazbu. Než aby zkušenější právníci sepisovali všechny transakční dokumenty, mohou připravit šablony a precedenty, ze kterých mohou mladší právníci vycházet. Přestože to znamená trávit více času na následných korekcích a úpravách textu, mladším právníkům je tak alespoň umožněn rychlejší růst a časem jsou schopni generovat všechny dokumenty bez další asistence.

Zkušenější právníci, kteří již mají také dobré vazby s mnohými klienty, tak mohou uvolnit část svých kapacit a věnovat je například budování dalších vztahů s klienty, celkovému marketingu nebo hlubšímu rozvoji podnikatelských aktivit.

Z výše uvedeného lze dojít k závěru, že mezi hlavní úkoly a cíle znalostního managementu v prostředí právnické firmy je prostřednictvím vhodné kombinace různých manažerských technik a nástrojů minimalizovat celkový čas, který jednotliví právníci věnují práci s nižší přidanou hodnotou a postupně eliminovat redundantní, duplicitní nebo stále se opakující pracovní postupy [RUSANOW; 2006]. Dalším významným cílem může být také umožnit mladším právníkům snadnější a rychlejší práci s informačními zdroji, pozitivně působit na celkový systém jejich vzdělávání, zejména takovým způsobem, aby byli schopni začít mnohem dříve participovat na aktivní klientské práci a byli schopni generovat zisk. Globálním cílem je pak umožnit právníkům dělat jejich práci rychleji a lépe. Což by mělo vést nejen ke zvýšení celkové spokojenosti právníků jako takových, ale především jejich klientů, kteří potom za poskytnuté služby platí.

Jak již bylo zmíněno, k tomu aby byl management znalostní uvnitř organizace úspěšný, musí mít úzkou vazbu na firemní cíle a její celkovou strategii (odkaz na tabulku). Je vhodné je reflektovat jej ve vnitropodnikových procesech a operacích na všech úrovních řízení. Příklady táhnou a působit na organizaci bychom měl ze shora, proto chceme-li pozitivně ovlivňovat celkovou podnikovou kulturu směrem ke znalostem, měl by mít znalostní management pevné kořeny u vrcholného vedení společnosti.

Tabulka 1: Vztah mezi obchodními cíli a znalostním managementem

OBCHODNÍ CÍLE	CÍLE KNOWLEDGE MANAGEMENTU
Zvýšení zisku	Zefektivnit práci: - zvýšit produktivitu - přestat znovuobjevovat kolo - zpřístupnit zdroje potřebné pro práci
Získat nejlepší klientelu	Zlepšit služby dodávané klientům: - rychlejší služby - důraz na kvalitu odvedené práce
Získat nejlepší zaměstnance	Vytvořit více stimulující pracovní prostředí: - zlepšit profesní růst zaměstnanců - eliminovat čas věnovaný aktivitám s nízkou přidanou hodnotou
Získat nejlepší zakázky	Zlepšit kvalitu právních znalostí: - povzbudit inovaci - podnítit zvyšování kvalifikace zaměstnanců

3.2 Historický vývoj a vliv právní informatiky

Právo je jedním z nejstarších vědních oborů. Vlastní zákonitosti, pravidla, techniky a metody se v něm vyvíjely po několik staletí. Stejně jako na jiné oblasti lidské činnosti, i na oblasti práva neustále působí a ovlivňuje technologický vývoj – postupně jej přetváří, mění a formuje. Již v předchozích kapitolách jsme zdůraznili významný vliv v oblasti vývoje počítačové vědy, automatizace a síťových komunikačních prostředků na mnohá odvětví společenského a ekonomického zájmu. Ani zde není odvětví právních služeb a advokacie výjimkou a vývoj v této oblasti je v podstatě stejný jako v jiných odvětvích. Přesto však existují jistá specifika tohoto odvětví, které považují za nutné zmínit.

Pro potřeby informačního průmyslu bychom měli především vyzdvihnout odlišnost právních informací jako takových. To především proto, že právo příliš nepracuje s čistými číselnými údaji, statistickými ukazateli nebo matematickými formulami, ale převážně s důmyslnými jazykovými strukturami a konstrukcemi.

Moderní právo jako obecný nástroj státně organizované společenské regulace má historii starou zhruba 200 let [CVRČEK, NOVÁK; 1992], kdy se po zániku feudalismu začalo postupně konstituovat jako základ všeobecné společenské regulace, jeho struktura se od té doby neustále obohacovala, zejména díky vlivu vzrůstající z komplexnosti společenských vztahů. Obzvláště po 2. světové válce, kdy se již otevřeně hovoří o infromatickém problému v oblasti práva, který spočívá v objemu a celkové nepřehlednosti právní materie [NOVÁK; 2006]. Tato situace si vyžádala nové přístupy k tomuto problému, zejména možností výpočetní techniky a různých informačních a komunikačních technologií, které se po 2. světové válce začínají rozvíjet a postupně vstupovat do mnohých odvětví společenského zájmu, je toho důkazem.

Jako velmi významný se pro naše potřeby zkoumání znalostního managementu uvnitř právnických a advokátních firem jeví také vývoj na poli světového informačního průmyslu. Tuto skutečnost lze snad nejlépe dokumentovat na příkladu Spojených států amerických, tradičního průkopníka v oblasti elektronických informačních služeb. V době expanze velký databázových center, který lze datovat do 60. let minulého století, se zrodil v USA také významný dokumentografický informační systém pro oblast práva – systém **Lexis**. Systém Lexis je pravděpodobně jeden z nejznámějších právních informačních systémů na světě. Ve srovnání s jinými bibliograficko-referenčními systémy jiných odvětví se jednalo o velmi ojedinělou službu. Zatímco ostatní elektronické informační služby byly spíše bibliografického charakteru, systém Lexis byl od svého počátku koncipován jako plnotextová služba. Dalším významným mezníkem byl také rok 1975, kdy oznámila americká společnost West Publishing spuštění nového právního informačního systému, významného konkurenta systému Lexis, počítačovou vyhledávací službu **Westlaw**. Vznikla tak velmi silná kombinace informačních zdrojů ve své době naprosto ojedinělých. Chemici, přírodovědci a ostatní profese měli k dispozici mnohé bibliografické databáze s bohatým obsahem, avšak právníci zabývající se jurisdikcí Spojených států měli online přístup k téměř každému důležitému rozhodnutí tamních soudů, což znamenalo naprostý převrat ve způsobu jejich práce.

Neměli bychom zapomenout ani na vývoj na evropském kontinentu. Přestože zde nevznikaly tak silní světoví hráči, existovalo zde velké množství národních iniciativ, které pro nás mohou být v mnohých ohledech velmi inspirativní. Uvedme například systém, který vznikl v druhé polovině 60. let vznikl z iniciativy asociace belgických právníků a federace notářů, první právní informační systém v Evropě vůbec, CREDOC. Podobnou historickou tradici má také například italský systém ITALQUIRE, později vznikaly systémy v Německu – JURIS, Francii – JURIDIAL či systém pro právo evropského společenství – CELEX (nyní EUR-LEX), který se po našem vstupu do Evropské unie stal velmi relevantním a důležitým zdrojem informací.

3.2.1 Vývoj právní informatiky v ČR

Přestože nejvýznamnější vliv na vývoj právní informatiky měly především velké systémy v Severní Americe a západní Evropě, které podstatným způsobem ovlivnily obor právní informatiku a představy o jejich možnostech, funkcích, organizačních předpokladech a komerční stránce, má také v ČR (potažmo v bývalém Československu) právní informatika bohatou tradici, o které považují za vhodné se alespoň zmínit.

Vznik právní informatiky v českém prostředí je nejčastěji [CVRČEK, NOVÁK; 1992 nebo CEJPEK; 1997] spjat s prací V. Knappa: „O možnostech kybernetických metod v právu“ (Praha, 1963), která se řadí k prvním pracím tohoto druhu v Evropě. Z projektů, které byly na území bývalého Československa realizovány, bychom měli vyzdvihnout především **ASPI** (automatizovaný systém právních informací) nebo **CS LEGSYS**. Na projektu ASPI pracovala skupina právníků a inženýrů pod vedením V. Knappa v 70. letech [CVRČEK, NOVÁK; 1992] minulého století. Cílem bylo vytvoření *centrálního systému právních informací*, který by zahrnoval plné texty právních předpisů, judikaturu a další právně významné dokumenty. Koncepce projektu vycházela ze zahraničních, zejména francouzských, zkušeností a jeho úroveň byla srovnatelná s tím, co v té době patřilo v Evropě ke špičce [CVRČEK, NOVÁK; 1992; str. 12]. Bez toho, abychom zacházeli do hlubších podrobností, snad jej poznamenejme, že ve své době se tento systém bohužel nedočkal praktické realizace, avšak k významným počínům patří

například vytvoření právního thesauru, který vznikl při vývoji systému jako vedlejší produkt. Komerční systém ASPI, který je dnes dostupný na tuzemském trhu, má s původním systémem ASPI společný pouze název.

Ústav státu a práva AV ČR také spolupracoval na vytvoření dalšího systému – CS LEGSYS, který ve své době (v letech 1986 – 1990) především reagoval na tzv. legislativní inflaci v československém právním řádu. Jde o systém rejstříkového typu, který se v roce 1991 stává komerčním produktem². Tento systém změnil několikrát svůj název a dnes je tato aplikace dostupná pod názvem LexGalaxy. Pro podrobnější informace, především o současném, stavu právní informatiky v České republice a dostupných tuzemských právně-informačních systémech odkazují na diplomovou práci Mgr. Jaroslava Rozsypala³, která byla obhájena na Ústavu informačních studií a knihovnictví 18. 9. 2006.

3.3 Typologie informací a znalostí v advokátní praxi

V této kapitole se pokusíme o krátkou analýzu informací, které jsou pro výkon profese právníka nebo advokáta potřebné. Budeme se zabývat především jejich formou, dále z jakých zdrojů lze tyto informace čerpat a v neposlední řadě také jejich kvalitou, užitečností a možnostmi jejich dalšího využití. Pokusíme se také o popis znalostí, jež jsou pro právní praxi relevantní a které lze použít nebo využít při budování systému znalostního managementu.

Co se týče typů informací a jejich zdrojů pro právní praxi, pak po krátké analýze můžeme dojít k závěru, že naprostá většina právně relevantních informací je dostupná v psané formě, zaznamenaná na nějakém typu hmotného nosiče. A přestože tištěná podoba stále převažuje, stále častěji se v poslední době objevují také tyto informace v elektronické podobě.

2 Více informací na <http://www.legsys.cz/history.asp>

3 ROZSYPAL, Jaroslav. *Požadavky odborných uživatelů na systémy právních informací : Porovnání právních systémů relevantních pro české právní prostředí [Professional users demands on legal information systems : comparison of systems relevant for Czech juridical environment]*. Praha, 2006. 87 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2006. Vedoucí diplomové práce Peter Pálka.

Potenciální zdroje právních informací bychom si tedy mohli rozdělit do dvou významných skupin:

1. dokumenty podávající informaci o právu jako takovém, které zahrnují
 - právní normy, resp. právní předpisy
 - aplikační dokumenty (publikovaná rozhodnutí stanoviska soudů)
 - právní literatura (komentáře nebo učebnice)
2. faktografické údaje, tj. údaje o právně relevantních skutečnostech nebo informace z nich čerpané

Základním a minimálním zdrojem informací pro výkon právní praxe jsou právní normy. Při řešení různých právních otázek pak potřebujeme znát také:

- informace o platné právní úpravě, tj. které právní normy řešený případ upravují
- informaci o výkladu těchto právních norem
- informaci o skutkovém stavu řešeného problému

Informace o platné právní úpravě jsou v současné době docela dobře dostupné prostřednictvím sítě internet. Nemohu si však odpustit vytknout systémům, které v ČR tyto informace zveřejňují velmi slabé vyhledávací rozhraní a nepříliš výkonný vyhledávací mechanismus. Zdrojem informací o výkladu právních norem je dostupná prostřednictvím soudy publikované judikatury. V prostředí ČR opět je dostupnost naráží na celkové nekonceptní řešení poskytování právních informací. Přesto některé soudy již zveřejňují judikatury prostřednictvím svých webových stránek. Informace o skutkovém stavu problému má často charakter faktografické informace, kterou lze získat formou tvrzení nebo dokazováním, proto tato informace nebývá v informačních systémech v oblasti práva vůbec zachycována. Nicméně, budeme-li se dívat na tyto informace z perspektivy znalostního systému, budou mít tyto informace velmi důležitou povahu, neboť nám dokresluje kontext a pozadí daného případu.

Z hlediska úrovně identifikace a kvality informací, které lze získat z externích pramenů získat, pak můžeme tyto informace rozdělit na [CE]PEK; 1997]:

1. informaci **indikativní** (formou citace označují pouze pramen nebo dotčenou právní úpravu)
2. informaci **reproduktivní** - cituje nejen pramen, ale uvádí také plné znění dotčené části předpisu, nebo celého citovaného dokumentu
3. informaci **deduktivní**, někdy také označována jako přímá právní informace (označuje nejen prameny, ale dává k dispozici také jejich texty a přímo uživatele informuje o korektním řešení zadané právní otázky)

Z perspektivy znalostního managementu bychom se měli zaměřit především na 3. bod z uvedeného výčtu. Nicméně, neměli bychom podceňovat význam dalších dvou bodů, které jsou obzvlášť pro prvotní výzkum velmi hodnotné. Ještě než však začneme s budováním jakékoliv interní podnikové aplikace, procesní či technologickou inovace, měli bychom mít dobře zmapovány všechny informační a znalostní toky uvnitř organizace. Měli bychom mít dobrou představu o tom, jak jsou informace a znalosti uvnitř organizace vytvářeny, získávány, sdíleny, šířeny nebo aplikovány, podobně jako to bylo již nastíněno v kapitole 2.5 - Znalostní cykly. V podstatě bychom si měli odpovědět na následující otázky [RUSANOW, 2006]:

- Jakou vypadá naše organizační struktura a jak fungují základní pracovní procesy uvnitř organizace?
- Jakým způsobem jsou znalosti uvnitř organizace šířeny nebo sdíleny?
- Jak funguje komunikace napříč jednotlivými různými odbornými skupinami?
- V jaké míře je zaměstnancům (právníkům) umožněno vzdělávání a profesní růst?
- Jak vypadají naše existující nástroje a procesy znalostního managementu?

Chceme-li tedy hovořit přímo o znalostech potřebných pro praktikování právní praxe, pak bychom měli být vybaveni znalostmi o právu jako takovém. Tyto znalosti nejčastěji získáváme cestou formálního vzdělávání, teoretickou přípravou a také praktickými cvičeními a osobní zkušeností. Budeme zde zahrnovat nejen externě generované způsoby interpretace právních norem nebo judikatury, ale uvnitř organizace zabývající se právem nás budou zajímat také interně generované dokumenty v podobných nebo souvisejících otázkách. Chce-li advokátní kancelář působit důvěryhodně a profesionálně, pak by měla ke sporným otázkám ve výkladu práva zaujmout konzistentní stanovisko. Důležitá bude také jakási formální konzistentnost interně generovaných dokumentů. Pro každého komerčně zaměřeného právníka budou také bezesporu důležité znalosti z jiných oborů odpovídajících jejich specializaci. Vytvářet a prodávat kvalitní a tržně orientované právní služby je základem úspěchu každé advokátní kanceláře.

Znalosti o firmě a jednotlivých odvětvích praxe (*practise areas*) budou také velmi důležitou součástí znalostního kapitálu každé větší advokátní kanceláře. Určitě bychom neměli zapomínat sledovat vlastní pozici na trhu, měli bychom se zajímat o to, kdo jsou našimi konkurenty, jaké jsou trendy v sektoru právních služeb, i kterými směry se ubírá celá ekonomika. Sledování vývoje trendů na rozličných trzích nám umožní například lépe plánovat potřebu budoucích pracovníků, nebo adekvátním způsobem koordinovat směr a orientaci vzdělávacích aktivit stávajících zaměstnanců. Je důležité mít dostatek informací o tom, kdo jsou uvnitř organizace klíčoví experti pro určité oblasti praxe.

Při tvorbě legislativních norem často spolupracuje několik významných autorit nebo institucí veřejného i soukromého charakteru. Také samotný legislativní proces je často ovlivňován některými zájmovými skupinami, které se snaží ovlivňovat budoucí právní úpravu jistým směrem. Hlubší znalosti o třetích stranách, které se často účastní legislativního nebo rozhodovacího procesu (často se jedná také o mnohé vládní instituce, agentury nebo úřady) mohou být pro praktikujícího právníka také velkou důležitou a měli bychom jim věnovat dostatečnou pozornost.

3.4 Tým pro znalostní management

Má-li má být koncepce znalostního managementu v organizaci úspěšná, měli bychom naše snahy adekvátním způsobem reflektovat v organizační struktuře a v personálním zajištění dílčích znalostních aktivit. Rozvoj praxe založené na znalostech s sebou přináší velké množství operativních, taktických, ale i strategických úkolů a nelze předpokládat, že by tyto úkoly mohly kompetenčně plně převzít některé stávající útvary. Abychom dosáhli dostatečného efektu, bude nutné vytvořit některé nové pracovní pozice, které se budou na jednotlivé znalostní iniciativy specializovat. Přesto je však vhodné do celého procesu zahrnout všechny zaměstnance na všech organizačních stupních, neboť, jak zdůrazňují někteří autoři – Rusanow [2006] nebo Davenport a Prusak [2000] – znalosti jsou také nedílnou součástí všech vnitropodnikových procesů, proto je znalostní management úkolem každého ze zaměstnanců.

Pro úspěch našich iniciativ je vhodné, aby naše iniciativy měla silnou podporu vrcholného vedení společnosti. Jsou-li znalosti také určitou přidanou hodnotu, pak je také žádoucí reflektovat jednotlivé znalostní iniciativy a procesy postupně ve všech podnikových činnostech. Vedení každé společnosti by si mělo být vědomo síly a významu znalostí jako významného podnikového aktiva (intelektuální kapitál), které má velký potenciál a může naší organizaci poskytnout významnou konkurenční výhodu. Abychom však znalosti na tuto konkurenční výhodu přeměnili, musí být s podnikovými znalostmi adekvátním způsobem nakládáno, je nutné je vhodně organizovat a rozvíjet směrem k vytčenému cíli. Je proto vhodné, aby všechny znalostní iniciativy uvnitř organizace zastřešovala osoba, nejlépe s vlivem a postavením na úrovni vrcholového vedení společnosti. Nejen že tak budou znalostní iniciativy lépe reflektovat firemní cíle, vize a plány, ale budeme také schopni lépe působit a pozitivním způsobem ovlivňovat celkovou podnikovou kulturu, která vytvoří prostředí pro sdílení nových znalostí uvnitř organizace. Jak už bylo zmíněno v předchozích kapitolách, vhodně nastavená organizační kultura je základním předpokladem pro rozvoj všech znalostních aktivit.

Jednotliví členové týmu pro znalostní management se mohou mezi jednotlivými organizacemi významným způsobem odlišovat v závislosti na konkrétních podmínkách a potřebách každé organizace. Kromě některých tradičních organizačních rolí, které se zabývají a ovlivňují znalostní management jako je například rozvoj lidských zdrojů, marketing či tržní/konkurenční zpravodajství, můžeme se v prostředí mnohých advokátních kanceláří nebo právnických firem nejčastěji setkat se čtyřmi základními personálními rolemi, které se přímo specializují na rozvoj a budování znalostní infrastruktury. Konkrétně se jedná o:

- vedoucí znalostních aktivit (Chief Knowledge Officer)
- profesní podpůrná funkce (Professional Support Lawyer)
- knihovník, informační specialista
- programátor, systémový analytik

V závislosti na přístupu, může mít management znalostí blízko k práci s lidskými zdroji (přijímání nových pracovníků, profesní růst jednotlivců atd.), nebo budování, správě a dalšímu rozvoji informačních systémů (IT infrastruktura, účel systému, obsah, uživatelská rozhraní). Neměli bychom proto zapomenout na to, aby tým zodpovědný za znalostní management měl úzké formální vazby i s těmito útvary.

Někdy je možné jednotlivé funkce vzájemně kombinovat. V následujících kapitolách se proto, kromě bližšího zkoumání jednotlivých pozic a funkcí, zaměříme také na situace, kdy je to možné a kdy je to dokonce i žádoucí.

3.4.1 Chief Knowledge Officer

Mnoho společností ve vyspělých ekonomikách, které se rozhodlo rozvíjet své znalostní iniciativy, vytvořilo pozici zodpovědnou za maximální využití podnikových znalostí na úrovni vrcholového managementu. Přestože každá instituce může tuto pozici nazývat jinak, my se budeme držet označení Chief Knowledge Officer (CKO).

Již jsme zmínili, že znalosti uvnitř organizace se mohou vyskytovat v různých formách, že jsou především lidskou doménou (expertní pohled), a za využití informačních a komunikačních technologií může zlepšit jejich získávání, uchování a šíření uvnitř organizace. Zejména na tyto důvody by naše pozice vůdce znalostních aktivit měla být někde na úrovni osoby zodpovědné za lidské zdroje a člověka zodpovědného za informační systémy, event. technologie. Literatura [DAVENPORT, PRUSAK; 2000] uvádí, že CKO by měl být vybaven v především v oblastech technických, finančních a lidských.

Mezi hlavní úkoly CKO bychom měli především zařadit tvorbu a rozvoj znalostní strategie organizace, která reflektuje a je úzce spjata s firemními cíli strategií. Měl by vhodným způsobem působit na firemní kulturu a ovlivňovat ji směrem ke znalostem a učící se organizaci.

Prostředkem k dosažení těchto cílů je vhodná znalostní infrastruktura, která je pod vedením CKO navrhována a implementována do jednotlivých podnikových procesů. Nejčastěji bude taková infrastruktura složena z nějakého typu informačního systému, může zahrnovat knihovnu, znalostní repozitáře nebo báze, lidské a počítačové sítě, různá výzkumná centra či různé formy profesních setkání atd. Úkolem CKO je také být ve styku s externími poskytovateli dat a informací (např. databázová centra) a vyjednávat s těmito institucemi licenční podmínky na využití jejich kapacit. Tato položka je jeví jako nezanedbatelná, neboť může velmi často tvořit největší nákladovou položku v rozpočtu na znalostní aktivity. Úkolem CKO je také, pro potřeby knihovny nebo znalostí repozitáře, koordinovat aktivity spojené vytváření a rozvojem systému pro kodifikaci znalostí, který bude vhodným způsobem reflektovat oblast působnosti firmy a jejich aktivit. Zde máme na mysli především různé struktury, ale také i hesláře, řízené slovníky apod.

Neměli bychom zapomínat ani na finanční a ekonomické aspekty našeho snažení a pro každého CKO, v jakékoliv organizaci, bude zřejmě velkou výzvou dokázat, že jednotlivé znalostní aktivity a instituty mají své opodstatnění, a že mají potenciál generovat organizaci zisk nebo dokáží někde ušetřit peníze a eliminovat nadbytečné náklady.

Výše jmenované body bychom mohli shrnout do tří základních požadavků, které by měl vhodný kandidát na pozici Chief Knowledge Officer splňovat:

- hluboká zkušenost s řízením znalostí na obecné úrovni, zejména jejich vytváření, rozšiřování a následnou aplikaci
- zkušenost se znalostně orientovanými technologiemi a instituty (knihovny, databáze, groupware)
- ideálně by měl mít zkušenosti s praktickou stránkou předmětu podnikání organizace a jejími primárními obchodními cíly

Některé hlavní úkoly pozice CKO:

- vybudování znalostní kultury uvnitř organizace
- vytvoření vhodné infrastruktury, která usnadní jednotlivé aktivity
- udělat vše tak, aby se to ekonomicky vyplatilo

3.4.2 Profesional Support Lawyer

Profesional Support Lawyer (PSL) je profesně-podpůrná funkce, využívaná především v prostředí velkých angloamerických advokátních kanceláří. Český ekvivalent pro tento termín budeme asi hledat jen s obtížemi, proto pro potřeby a v dalším textu využijeme původního anglického termínu PSL. Přesto se v dalším textu pokusíme o vymezení této pozice tak, aby si méně zasvěcený čtenář dokázal udělat představu o zařazení, funkci a účelu PSL v právnických firmách a advokátních kancelářích.

Právní praxe je jedním z reprezentativních oborů v oblasti práce s informacemi a znalostmi a určité snahy o řízení informací a znalostí jsou v tomto odvětví zřejmé od nepaměti, významný rozvoj zaznamenávají především v druhé polovině minulého století. Ty byly dovršeny během 80. let, kdy se v mnoha velkých advokátních kancelářích a právnických firmách začala prosazovat koncepce managementu znalostí, další další vývojové etapy po informačním managementu [HALL; 2002].

Velmi inspirativní pro nás může být zejména vývoj velkých advokátních kanceláří tzv. magického kruhu⁴ ve Velké Británii. Nové výzvy globalizující ekonomiky, exponenciální růst legislativy, rostoucí požadavky klientů a s tím související časové tlaky na práci právníků donutily mnoho těchto společností ke změnám v jejich tradičních strukturách a organizace práce. V prostředí velkých advokátních kanceláří se vedle tradičních klientských právníků začíná objevovat nová profesně-podpůrná pozice, která není přímo zahrnuta do klientské práce. Úkolem této nové pozice, často označované jako *Professional Support Lawyer* (PSL), je budování a rozvoj systému podpůrných, zejména know-how, aktivit, které mohou umožnit reagovat lépe a rychleji na různé požadavky jednotlivých klientů.

Například světově jedna z největších mezinárodně působících advokátní kancelář Clifford Chance zavádí novou profesně-podpůrnou roli, která není přímo spojena s klientskou prací, v roce 1988 [HALL, 2002], kde se její tradice úspěšně ujala a dnes se můžeme setkat i s několika PSL v jednom oddělení. Jak již bylo zmíněno, PSL tvoří spíše alternativní kariérní cestu pro právníky, kteří se nechtějí přímo zabývat tradiční klientskou prací. A přestože se pozice a postavení PSL může v různých firmách v mnohém lišit, setkáváme se s ní v prostředí právních kanceláří mnohem častěji než s pozicí CKO. To je dáno především odlišnou formou a složením celkové organizační struktury uvnitř advokátních či právnických firem, která je mnohem více plochá než tradiční průmyslové struktury, a také skutečností, že mnoho advokátních kanceláří s lokální působností nemá potřebu koordinovat se aktivity v tak velkém měřítku. S pozicí CKO bychom se mohli setkat především u velkých kanceláří, které disponují větším množstvím lidí na pozici PSL. Osvědčila se zejména na pozici, kdy je například nutné koordinovat vývoj znalostních repozitářů, tak aby nedocházelo k vytváření duplicitního obsahu.

4 Magický kruh (Magic Circle) je označení pětice advokátních kanceláří se sídlem v Londýně. Do této skupiny zahrnujeme: Alen & Overy, Clifford Chance, Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters a Slaughter and May. Vyjma poslední jmenované, patří všechny také mezi 10 největších advokátních kanceláří na světě (měřeno velikostí obrátu).
Zdroj: The Lawyer; online: http://www.thelawyer.com/global100/2006/tb_1-25.html.

Z výše uvedeného může snadno dojít k závěru, že požadavky na profesní charakteristiky PSL jsou velmi podobné jako u funkce CKO. Co se týče pracovní náplně, existují však některé charakteristiky, které bychom zde měli zmínit. Mezi nejdůležitější pracovní úkoly PSL lze zařadit například:

- pro ostatní právníky připravuje aktualizace z oblasti legislativy a judikatury
- připravuje a aktualizuje vzory a šablony různých dokumentů
- stará se o získávání a šíření know-how napříč jednotlivými oblastmi praxe
- zaujímá stanovisko ke sporným nebo dvouznačným výkladům v legislativy a judikatury, tak aby kancelář jako celek měla konzistentní postoj k těmto sporným otázkám
- zabývá se vzděláváním nových zaměstnanců (právníků)
- podílí se na budování a rozvoji informačního systému a znalostního repozitáře uvnitř organizace
- zpracovává některé ad-hoc požadavky od právníků týkající se klientské práce
- marketing – jak interní (např. propagace různých informačních a znalostních nástrojů), tak i směrem ven (stávající i potenciální klientela)

Měli bych asi zdůraznit, že u pozice jako je PSL jsou velmi důležité hluboké teoretické i praktické znalosti v oblasti práva, právní argumentace a práce s judikaturou.

3.4.3 Informační specialisté

Podle průzkumů, který každoročně provádí časopis Practil Law Company je pro většinu PSL největší problém množství informací, se kterým se denně setkávají. Aby PSL mohl vykonávat svou práci na určité úrovni, potřebuje k tomu jistý stupeň podpory ze strany informačních profesionálů, kteří si dokáží lépe poradit s mnohými úkoly.

Osobně vidím jejich participaci na dvou rovinách, z nichž obě mají při zavádění institutů, principů a praktik řízení znalostí v oblasti práva svou podstatnou úlohu:

1. rozvoj a poskytování tradičních knihovnických služeb
2. budování a rozvoj informačních kanálů na prostředcích moderní technologické infrastruktury

Jak postupně jednotlivá oblast praxe v oblasti práva roste, přímo úměrně rostou také i její požadavky na relevantní informační zdroje. Jak už bylo zmíněno výše, komentované zákony patří mezi nejvýznamnější informační zdroje v oblasti práva. Nejčastěji se s nimi můžeme setkat ve formě knih. V prostředí malých advokátní kancelář se budeme nejčastěji setkávat s příručními knihovnami jednotlivých právníků, kde je odbornost a zaměření jednotlivých členů týmu evidentní. Centralizovaná správa fondu tedy zde nemá své opodstatnění a byla by spíše mrhání finančních prostředků. Avšak, s postupně rostoucí specializací a snahou o pokrytí i dalších trhů a odvětví, roste počet právníků i jednotlivé oblasti praxe, stává centralizovaná správa fondu nutností. Jednak se eliminují náklady z duplicitních nákupů a průběžná akvizice nám pomůže zajistit aktuálnost informačních zdrojů a také širší a hlubší pokrytí různých témat.

Co se týče organizace a třídění fondu, bude především záležet na preferenci a zaměření jednotlivých kancelářů. V zásadě však můžeme vycházet z tradičního a v tuzemské právní teorii již poměrně dobře zažitého rozdělení právních odvětví. Druhou možností je potom využití v praxi používané klasifikace, dle poskytovaných právních služeb. Využití některých univerzální třídění se jeví jako zcela nepraktické. Příklad možného třídění právně orientované literatury je připojen v příloze A této práce.

Významnou část tradičních knihovnických služeb a důležitý informační zdroj tvoří také periodika. V České republice existuje relativně silná základna odborných periodik se zaměřením na otázky v rovině právně-teoretické, i orientované na praktickou stránku problematiky interpretace právních norem nebo judikatury. Příloha B obsahuje výčet nejvýznamnější právních titulů v oblasti periodického tisku, včetně jejich nakladatelů.

Mezi tradiční knihovnické služby můžeme zařadit také nabídku elektronických informačních zdrojů a služeb. V oblasti práva lze elektronické informační zdroje rozdělit do dvou významných skupin [CEJPEK]:

1. Zdroje informací v užším a přesném smyslu, tj. informace o právní úpravě a o interpretaci právních norem tuto úpravu zajišťujících (tedy zákony, vyhlášky a judikatura). Příkladem takového elektronického zdroje v České republice mohou být například systém ASPI nebo LexDATA.
2. Informace v širším a nepřesném smyslu, tj. faktografické informace o právně relevantních skutečnostech (například kancelářské, obchodní, průmyslově-právní, marketingové, burzovní, ekonomické a jiné informace). Příkladem může být například databáze Magnus, jejímž vydavatelem Česká kapitálová informační agentura (ČEKIA).

Mezi další úkoly informačního specialisty – knihovníka můžeme zařadit také rozvoj a správu interní informační infrastruktury pro cílené nebo adresné šíření informací k určitým zájmovým skupinám či jednotlivcům. Při budování znalostních repozitářů mohou také velmi dobře uplatnit své schopnosti a dovednosti v oblasti tvorby metadat a znalosti práce s různými metadatovými formáty nebo identifikátory trvalejší povahy.

3.4.4 Systémový analytik – programátor

Pokud se rozhodneme pro hlubší rozvoj našich znalostních aktivit za využití možností nových informačních a komunikačních technologií, což lze považovat za vhodné a žádoucí, budeme s velkou pravděpodobností potřebovat sofistikovanější nástroje pro získávání, kodifikaci, ukládání, šíření, vyhledávání a dalšími použití znalostí uvnitř organizace než jsou klasické webovské stránky a e-mailové distribuční listy.

Přestože dnes se velká spousta společností zabývá konzultační a poradenskou činností v oblasti znalostního managementu a mnoho softwarových společností nám dokáže dodat řešení „na míru“, považuji za žádoucí, aby organizace měla člověka z vlastních řad, který bude dobře obeznámen z denní rutinou a bude moci vhodným způsobem reflektovat potřeby uživatelů a procesů při rozvoji nástrojů pro správu informací a znalostí. Na této pozici považuji za důležitou znalost především jazyka SQL (Structured Query Language) pro přímou správu a manipulaci s daty uloženými v podnikových databázích. Dále, pokročilé znalosti podnikových implementací informačních systémů, které nám umožní vytvářet a realizovat modely vzájemného projení více informačních systém, eventuálně jejich postupné integrace. Významné budou také znalosti na úrovni některého programovacího jazyka, abychom zajistili jistý stupeň antonymie při správě malých, například intranetových, aplikací.

Takové schopnosti a dovednosti již v jisté míře překračují tradiční knihovnické služby, neboť zahrnují systémovou analýzu, výběr vhodného softwarového řešení, programování ve skriptovacích jazycích, vyšších programovacích jazycích nebo jejich derivátech, implementace vhodného vyhledávacího algoritmu, správu a údržbu databází a mnohé další počítačově orientované úkoly.

Tabulka 2: Srovnání základních úkolů členů týmu pro znalostního managementu

CKO	PSL	Informační pracovník
Znalostní management – definuje úkoly a potřeby na základě podnikových cílů. Navzájem koordinuje jednotlivé znalostní aktivity, včetně marketingu a komunikace s klienty.	Vytváření obsahu (znalostí) na základě konkrétních požadavků praxe. Zahrnuje například vytváření vzorových dokumentů, smluv, argumentaci ve sporných otázkách apod. Podílí se na budování a rozvoji intranetu, definuje strukturu a účel jeho obsahu.	Distribuce a šíření obsahu (znalostí). Prostřednictvím technologické infrastruktury zajišťují šíření znalostí napříč odbornými skupinami. Jejich úkolem je především zajistit funkčnost této infrastruktury a celková správa publikovaných materiálů.

4 Nástroje znalostního managementu v advokátní praxi

Lidé, když hovoří o znalostním managementu se velmi často dostávají k abstraktním termínům a jejich debata směřuje spíše filozofování. Avšak, hovoříme-li o znalostním managementu v konkrétním podnikovém prostředí, pak se nám velmi zřetelně rýsuje jeho dimenze a skutečný rozměr, se všem jeho limity a omezeními. Působnost a možnosti znalostního managementu uvnitř každé organizace jsou významně determinovány organizační kulturou, podnikovými rozpočty, termíny (lhůtami), různými organizačními politikami a hlavně vedením společnosti.

V této třetí části práce o znalostním managementu pro advokátní praxi se zaměříme na konkrétní technologické aplikace, které nám mohou pomoci vybudovat a rozvinout naši praxi (nebo organizaci) směrem k něčemu, co Peter F. Drucker nazývá učící se organizací. Přestože jsme některé technologické (softwarové) aplikace pro znalostní management již naznačili v předchozích kapitolách, budeme se jim věnovat nyní mnohem podrobněji. Budou zmíněny některé konkrétní aplikace, s kterými se můžeme velmi často setkat v mnohých firmách s různým profesním zaměřením. Zmíníme také některé, vyloženě právní, systémy a aplikace. Pokusíme se také nastínit některé možnosti jak lze lépe využít stávající ICT infrastrukturu směrem k lepšímu využívání znalostní uvnitř organizace.

Jestliže se znalostními aktivitami teprve začínáme, je vhodné soustředit se především na obsah s vysokou (přidanou) hodnotou, který tvoří jádro našich podnikatelských aktivit. Neměli bychom se však soustředit pouze na technologii a věnovat také dostatečnou pozornost celkové klimatu uvnitř organizace a její podnikové kultuře. Velmi dobrý start může být, vlastní již naše organizace některou ze znalostních komponent, jako je například knihovna, podnikový informační systém, textovou či dokumentová databázi nebo program osobního růstu zaměstnanců. Tato komponenta mohou tvořit základ pro naši znalostní infrastrukturu, kterou mnohdy není nutné ani předělávat, postačí vhodným způsobem působit na jejich další rozvoj a směřovat je k vytčenému cíli. Jestliže chce také žádoucím způsobem ovlivňovat své kolegy nebo zaměstnance, je vhodné

k tomuto účelu využívat maximálního počtu komunikačních kanálů (například osobní setkání formálního i neformálního charakteru, telefon, e-mail, podnikový intranet, diskusní fóra atp.) [DALKIR; 2005]. Podnikový intranet je jedním z nástrojů, který nám může velmi pomoci ve zlepšení v oblasti vytváření a sdílení znalostí uvnitř organizace. Vnitropodnikový intranet nám také může pomoci eliminovat časové a prostorové bariery, které negativním způsobem ovlivňují proces sdílení znalostí mezi zaměstnanci, budeme mu proto v následujících oddílech věnovat zvýšenou pozornost. Avšak dříve zmíníme jeden z tradičních nástrojů pro znalostní management – knihovny.

4.1 Knihovna

Knihovny, znalostní centra, informační nebo dokumentační střediska tvoří významnou znalostní základnu mnohých organizací, výjimku netvoří ani právní praxe. Obecnou úlohou a funkcí knihoven je především shromažďovat, pořádat, nabízet k využití a uchovávat veřejně přístupné dokumenty bez ohledu na formu (tištěné i elektronické materiály) takovým způsobem, který umožní jejich vyhledání a předání uživateli [DRÁBKOVÁ; 2005]. Samozřejmě potřeby jednotlivých praxí se mohou v mnohém silně lišit v závislosti na velikosti a orientace jednotlivých kanceláří. Menší kanceláře nebo sólo právníci jsou docela dobře schopni vytvořit si vlastní systém, který bude plně vyhovovat jejich potřebám. Nicméně, s nárůstem praktikujících právníků, růstem specializace, snahou pokrytí dalších odvětví nebo trhů a poskytnutí více a kvalitnějších právních služeb roste jistá potřeba centralizované správy a koordinované akvizice tištěných materiálů, ale i elektronických informačních zdrojů. Lhostejno, zda jsou generovány interně nebo získávány z externích zdrojů.

Největší část fyzického knihovního fondu v prostředí advokátní kanceláře, ale i jiné instituce zabývající se právem, budou bezesporu tvořit především vlastní znění zákonů a literatura s nimi související. **Monografickou právní literaturu** můžeme rozdělit do několika skupin, z nichž asi nejvýznamnější část budou tvořit komentované zákony, zákony s judikaturou, právní učebnice, praktické příručky apod. Jejich cena není určitě zanedbatelná, proto se větším kancelářím určitě vyplatí cílená a organizovaná akvizice a

správa. Přestože mnoho právníků preferuje mít literaturu k dispozici ve své vlastní příruční knihovně, určitě je vhodné centralizovaně spravovat některá specializovaná témata. Tato literatura je tak k dispozici širšímu okruhu uživatelů z jednoho místa, což má bezesporu své výhody. Informace o dostupné literatuře bude potom nejčastěji k dispozici z nějaké formy elektronického knihovního katalogu nebo prostřednictvím osoby, která tento fond spravuje. Ilustrace toho jak lze fyzicky organizovat fond v knihovně orientované na právní literaturu je k dispozici v příloze A – Ukázka řazení knihovního fondu pro potřeby advokátní praxe. S tím jak to tuzemské právní řádu proniká a ovlivňuje jej stále více zahraničních legislativních opatření, měli bychom však mít na paměti, že tradiční tuzemské členění právních odvětví se poněkud odlišuje od systémů jiných, např. angloamerického. Také z tohoto důvodu, bychom měli uvažovat možnost přiblížit organizaci fondu co nejvíce potřebám praxe, aby byl pro uživatele intuitivní v maximální možné míře.

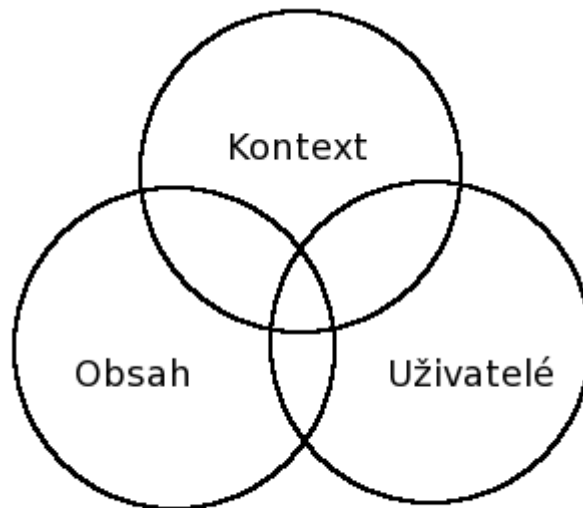
Dalším velmi užitečným zdrojem jak úzce právních, tak i nepřímou souvisejících, přesto významných, témat a informací jsou **odborná periodika**. Většina právně orientovaných periodik poskytuje odborné stati zabývající se konkrétními, často také úzce specializovanými, právními otázkami (např. časopisy Právní fórum, Právní rozhledy aj.), tak i hodnotné komentáře judikatury (např. Soudní rozhledy). Příloha B uvádí krátký přehled periodické právní literatury v České republice včetně vydavatelů. Odborná periodika také vytváření poptávku po některých specializovaných informačních službách, které nám mohou pomoci při budování praxe založené na znalostech. Jedná se například o služby jako adresné rozšiřování informací dle zvoleného tématu (SDI služby), informace o aktuálním obsahu vydaného titulu (služby typu Current Contents), monitoring médií, bibliografické, referenční služby a další služby. Zejména v českém prostředí, kde dosud neexistuje systém, který by v adekvátní míře pokrýval všechny, nebo alespoň většinu, právně-odborných titulů. Pro úplnost bychom však měli dodat, že významná tuzemská nakladatelství právní literatury zpřístupňují často zpřístupňují plné texty článků ze svým periodik prostřednictvím svým aplikací, často dostupných prostřednictvím WW, nebo prostřednictvím právních informačních systémů.

4.2 Intranet

Podnikový intranet patří již po několik let mezi významné nástroje interní komunikace v mnoha komerčních i veřejných institucích. Vzhledem k tomu, že se jedná o technologickou platformu, která je v podstatě totožná se službou World Wide Web globální sítě Internet, zaznamenává také u intranetových aplikací poměrně rychlý vývoj. Dnešní nástroje na tvorbu, rozvoj a správu intranetů nabízejí, ve srovnání se svými předchůdci, mnohem větší možnosti, spolehlivější služby, vyšší míru bezpečnosti, lepší uživatelská rozhraní a také se výrazně lépe dají přizpůsobit konkrétním potřebám té či jiné organizace. V současné době mnoho podnikových uživatelů preferuje architekturu orientovanou na služby. Základní komponenty takového podnikového intranetu se často skládají z nějakého typu databázového systému, aplikace pak využívají nějakého programovacího jazyka nebo jeho derivátu (např. PHP), který jim dává možnost dynamicky generovat obsah a/nebo interaktivně komunikovat s uživatelem. Správcům i editorům intranetových portálů jsou k dispozici mnohá komerční (proprietární) řešení nebo řešení založená na bázi svobodného softwaru (open source software). Porovnání výhod a nevýhod jednotlivých řešení je nad rozměry této práce, většinou silně závisí na individuálních potřebách, finančních a technických možnostech, zkušenostech a znalostech jak správců, tak uživatelů systémů, budou se také v mnohém lišit v závislosti na zaměření konkrétního projektu, či odvětví pro které jsou tyto aplikace budovány.

Nebudeme se zde zabývat hlouběji ani problematiky budování a rozvoje firemních intranetů nebo portálů, nicméně k našemu tématu se vztahuje několik důležitých faktorů, o kterých považuji za nutné alespoň v krátkosti pojednat. Již jsme zmínili jisté vazby a vztah nástrojů a technologií pro znalostní management k informačnímu managementu, vyhledávacím systémům, databázím, systémům pro správu obsahu (Content Management System, CMS) nebo systémům pro správu dokumentů (Document Management System, DMS). Přestože mají mnohé tyto technologické nástroje různá specifika, jsou postaveny za použití rozličných architektur a standardů, jejich provoz a rozvoj ovlivňuje velké množství faktorů, všechny tyto systémy mají společné tři hlavní prvky, které se vzájemně prolínají a ovlivňují [MORVILLE; 2002].

Podle ilustrace 5, každý takovýto systém je budován pro konkrétní potřeby určité skupiny uživatelů (uživatelé), kteří mají shodné nebo přinejmenším blízké informační potřeby (obsah) s ohledem na jejich profesní, zájmové nebo jiné zaměření (kontext).



*Ilustrace 5: Tři základní stavební kameny informačního systému
[MORVILLE; 2000]*

Uživatelé, uživatelské potřeby, chování uživatelů

Uživatelé jsou základní komponentou každého systému založeného na informačních a komunikačních technologiích. Každý systém je tvořen s orientací na informační nebo jiné potřeby uživatel. Uživatelé jsou zároveň faktorem úspěchu, neboť systém bez uživatelů postrádá smysl. V prostředí právní praxe jsou jednotlivé systémy orientovány především na oblast práva, nicméně existuje také velká část těch systémů, které jsou společné napříč mnohými dalšími odvětvími. Pro potřeby našeho dalšího zkoumání se však budeme zabývat pouze na systémy s relevancí pro oblast práva.

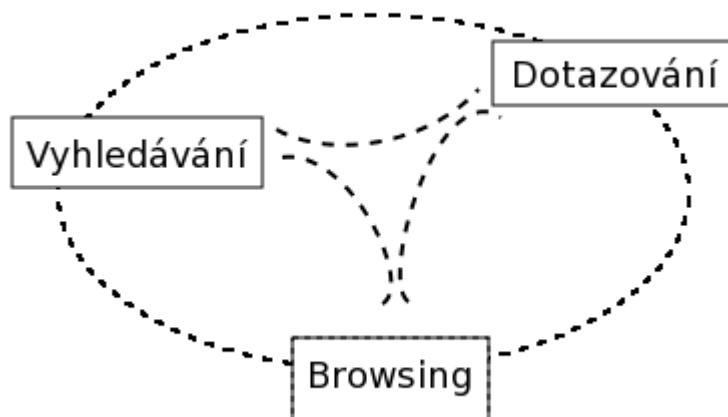
Budeme-li tvořit systém určený pro potřeby právníků a advokátů, pak bychom měli reflektovat hlavně objektivní skutečnosti dané právními normami a jinými dokumenty, které mají přímý vliv na výkon jejich profese. Některými konkrétními otázkami problematiky právních informací jsme se již zabývali v předchozích kapitolách, zejména

v souvislosti vývoje právní informatiky, proto se k nim již nebudeme ve větší míře vracet. Připomeňme však, že bychom měli brát v úvahu především odlišnosti právního jazyka jako takového a měli bychom brát v úvahu také jistá specifika právních dokumentů s ohledem na jejich strukturu a formu.

Protože budeme intranet používat především k tomu, abychom podpořili naše znalostní aktivity, měli bychom se také podrobněji věnovat způsobům jakým lidé získávají informace. Dotazování ostatních (kolegů, přátel, odborníků) je nejčastější a nejpřirozenější lidský způsob získávání informací, abychom však byli úspěšní, je potřeba aby byly splněny tři základní předpoklady:

1. existuje někdo, kdo zná odpověď na naši otázku (nebo je někde zaznamenaná)
2. víme kdo to je (nebo víme kde je zaznamenaná)
3. jsme schopni s tímto člověkem nějakým způsobem komunikovat (umíme číst)

Pokud ten, kdo zná tu správnou odpověď, není v naší blízkosti, nejspíše použijeme nějakou technickou pomůcku (např. telefon), abychom se s ním spojili a dostali kýženou odpověď. V případě že nevíme, kdo by nám mohl odpověď poskytnout, použijete k vyhledávání nějaký informační zdroj (nezřídka kdy internet, nebo podnikový intranet), kde vzájemnou kombinací vyhledávání záznamů a jejich prohlížením (též browsing) se budete snažit o získání adekvátní odpovědi, nebo alespoň referenci na nějaký zdroj, který by mohl odpověď poskytnout. Vztahy a vzájemná kombinace těchto tří nejvýznamnějších technik pro získávání informací je podrobněji zachycena v ilustraci 6. Proces vyhledávání informací má ještě některá další úskalí a specifika, proto se jím budeme zabývat ještě v jedné z následujících kapitol.



Ilustrace 6: Schéma uživatelského chování v procesu získávání informací a znalostí [MORVILLE; 2000]

Organizace informací, struktura intranetu, navigace

Organizace informací, relevantní a aktualizovaný obsah, to jsou jedny z hlavních faktorů, které významným způsobem ovlivňují to jak budou naše aplikace využívány a jakou budou mít pro uživatele hodnotu. Některé studie také prokázaly [COYNE; 2007], že způsob organizací informací na podnikovém intranetu také velmi působí na zaměstnance, kteří jsou uvnitř organizace noví a umožňuje jim dotvořit si komplexní obraz o organizační struktuře organizace a jeho jednotlivých členech, proto bychom tomuto tématu měli věnovat dostatečnou pozornost.

Použitá taxonomie by měla být dostatečným způsobem intuitivní a vhodným způsobem reflektovat reálné vazby a vztahy. Přestože můžeme podnikový intranet používat k mnoha účelům, je žádoucí zajistit konzistentnost názvosloví i napříč více dedikovanými částmi podnikového intranetu. Také je vhodné dodržovat jednotný systém navigace, abychom uživatelů usnadnili používání a hledání informací na intranetu nebylo pro ně stresující záležitostí. Neměli bychom ani zapomínat na funkce, které poskytují kompletní přehled o intranetu jako takovém, nebo podávají informaci o tom, kde ve struktuře se právě nacházíme.

Vyhledávací možnosti

Pokud uvažujeme o možnosti vyhledávání na našem intranetu, určitě bychom měli dobře zvážit, který obsah budeme chtít indexovat, kde je uložen a v jakém formátu. Podle toho bychom měli vhodně volit vyhledávací stroj. Velmi často jsou jednotlivé prvky organizačních znalostí uloženy v proprietárních systémech, které jsou vzájemně nekompatibilní. Tato skutečnost může někdy vyvolávat potřebu federativního vyhledávacího systému, který bude schopen indexovat data napříč různými systémy a databázemi. Přestože je možné také používat pro různé aplikace různé vyhledávací nástroje, rozhodně považuji za uživatelsky přívětivější mít možnost využití jednoho uživatelského rozhraní pro různé systém.

Významným kritériem pro vyhledávací stroj bude určitě možnost zpřesňování dotazu, ať už za použití Booleanovských či proximitních operátorů, upřesnění vyhledání podle různých kritérií (hledání podle klientů, regionů, právního nebo průmyslového odvětví, zdroje dat apod.), nebo nabídka souvisejících hledání na základě metadat, frekvenčních slovníků nebo facetů.

Pod vlivem stále rostoucího úspěchu webového vyhledávače společnosti Google, volá spousta managerů po tom, aby byl nasazen také pro vnitropodnikové účely jednoduchý, snadno použitelný a univerzální vyhledávací systém po vzoru tohoto vyhledávače. Je nutné si uvědomit, že vyhledávací a indexační robot, a celá architektura systému, byla navržena výhradně s ohledem na specifika WWW se všemi jeho klady i zápory. Struktura i organizace vnitropodnikových informačních zdrojů se od té na www v mnohém liší a vyžaduje tudíž zcela odlišnou konfiguraci indexačního robota a hlavně vyhledávacího mechanismu.

Budování a rozvoj aplikací

Smysluplnou cestu a inspiraci pro vytváření nových intranetových aplikací nabízí například trvalé sledování jednotlivých vnitropodnikových procesů a hledání možností jak tyto procesy systémově zlepšit [EISEMAN; 2007]. Zajímavými kandidáty mohou být například procesy, které fungují neefektivně nebo jsou velmi časově náročné. Dalším

vodítkem pro intranetovou aplikaci mohou být také často se opakující e-maily, které často signalizují nějaký druh informační potřeby. Podnikový intranet do je dobrou základnou pro znalostní infrastrukturu každé větší organizace, kde již není možné udržet osobní kontakt s každým členem organizace, nebo kde do procesu transferu a šíření informací a znalostní vstupují nějaké další objektivní bariery (např. časové nebo prostorové).

4.3 Znalostní repozitář

Jedním z nejvýznamnějších produktů každé právní nebo advokátní firmy jsou bezesporu dokumenty, které takové firma denně vytváří. Ať už se jedná o korespondenci, memoranda, smlouvy, dodatky a jiné, všech tyto dokumenty jsou zhmotněním intelektuálního potenciálu lidí, kteří se na jejich přípravě podílejí. Není proto překvapení, že systémy pro správu dokumentů jsou v prostředí těchto firem velmi rozšířené. Přestože se tyto systémy postupem času vyvinuly ve velmi sofistikované aplikace, které nabízejí široké možnosti pro organizaci dokumentů, včetně velmi rozvinutých bezpečnostní a nebo vyhledávacích funkcí, mají tyto systém pro potřeby znalostního managementu několik nevýhod, lépe řečeno nedostatků.

Pokud se nejedná o systémy vytvořené na míru, shledávám především jako hlavní problém klasických systémů pro správu dokumentů ve velmi omezených možnostech metadatových záznamů o dokumentech v něm ukládaných, často schází také možnosti přiřazení klíčových slov nebo kategorizace dokumentů podle různých kritérií. Systémy se potom musejí spoléhat pouze plnotextové vyhledávání, které je přímo odvislé od kvality použitého indexačního nástroje, což s zejména s ohledem na zvláštnosti právní dokumentů může být velmi omezující. Dokumenty uložené v takovém systému jsou pak často zpětně dohledatelné pouze jedinci, kteří se na jejich přípravě osobně podíleli. Ostatní se sice mohou pokusit, tyto dokumenty vyhledat, ale bez vědomí o jejich existenci a jen s omezenými vyhledávacími možnostmi bude jejich úspěch silně limitován. Takové systémy pak mohou mít tendenci inklinovat funkcí spíše k datovým skladům, které obsahují množství uložených dokumentů.

Také proto přistoupilo mnoho právních a advokátních kanceláří k budování vlastního systému, vedle tradičního systému pro správu dokumentu, který by některé jeho nedostatky eliminoval. Účel takového systému je potom především správa dokumentů s vyšší přidanou hodnotou, tj. takových dokumentů, které lze využít pro další použití nebo z nichž lze při přípravě dalších dokumentů vycházet. Systém, které se často označují jako znalostní báze, know-how systémy nebo znalostní repozitáře, pak tvoří komplement klasického systému pro správu dokumentů a svým pojetím a funkcí se částečně přibližují vyhledávacímu systému nebo digitální knihovně. Mají také mnohem propracovanější strukturu klasifikace ukládaných dokumentů. Metadatové záznamy jsou mnohem bohatší, aby usnadnily a nabídly také mnohem pokročilejší a sofistikovanější techniky vyhledávání, související dokumenty jsou mezi sebou navzájem provázány a je zajištěna také vazba s jinými systémy (např. systém lidských zdrojů nebo databáze klientů).

Zaměříme-li se na obsahovou stránku takového repozitáře, bude v prostředí komerčních právní kanceláře obsahovat vzory různých typů smluv, precedentní dokumenty, dokumenty, který rozebírají hlouběji určité právní téma či otázky apod. Primárně budou zřejmě obsaženy především dokumenty vyprodukované interními silami, ale nic nebrání tomu, aby byly ukládány také dokumenty získány z externích zdrojů.

4.3.1 Požadavky na systém

Metadata

Pro potřeby znalostního repozitáře, který má sloužit potřebám advokátní a právní praxe, a právně relevantním dokumentům vůbec, je třeba také adekvátním způsobem přizpůsobit strukturu metadatového záznamu. Kromě základních údajů jako je například autor, název, název v původním jazyce, datum vytvoření nebo aktualizace, abstrakt nebo krátké shrnutí, nás může také zajímat o jaký typ dokumentu se jedná (smlouva, precedent, memorandum apod.), do které právní působnosti dokument spadá, reference na konkrétní dotčenou legislativu (číslo zákonné normy, event. konkrétní paragraf), zabývá-li se dokument výkladem některého sporného ustanovení v zákoně,

pak nás bude zřejmě zajímat odkaz na související judikaturu (nejčastěji v podobě spisové značky spolu s označením příslušného soudu), při konkrétní transakci nás může také zajímat pro které byl daný dokument vypracován, eventuálně které konkrétní kauzy se dokument týkal.

Tabulka 3: Příklad některých povinných a nepovinných údajů pro identifikaci dokumentu uloženého ve znalostním repozitáři

POVINNÉ ÚDAJE	Název dokumentu v preferovaném jazyce Autor dokumentu Anotace nebo krátké shrnutí v preferovaném jazyce Klasifikace (alespoň jedna kategorie) Datum publikování nebo vytvoření Jazyk dokumentu Typ dokumentu (např. prezentace, článek, memorandum apod.) Formát dokumentu (např. PDF, HTML, MS Word aj.) Obecná identifikace jurisdikce (např. Česko)
NEPOVINNÉ ÚDAJE	Název v původním jazyce Původní zdroj dokumentu a jeho identifikace Alternativní lokace dokumentu Související dokumenty, také uložené v repozitáři Dotčená právní předpis; event. identifikace konkrétního paragrafu

Klasifikace a třídění dokumentů

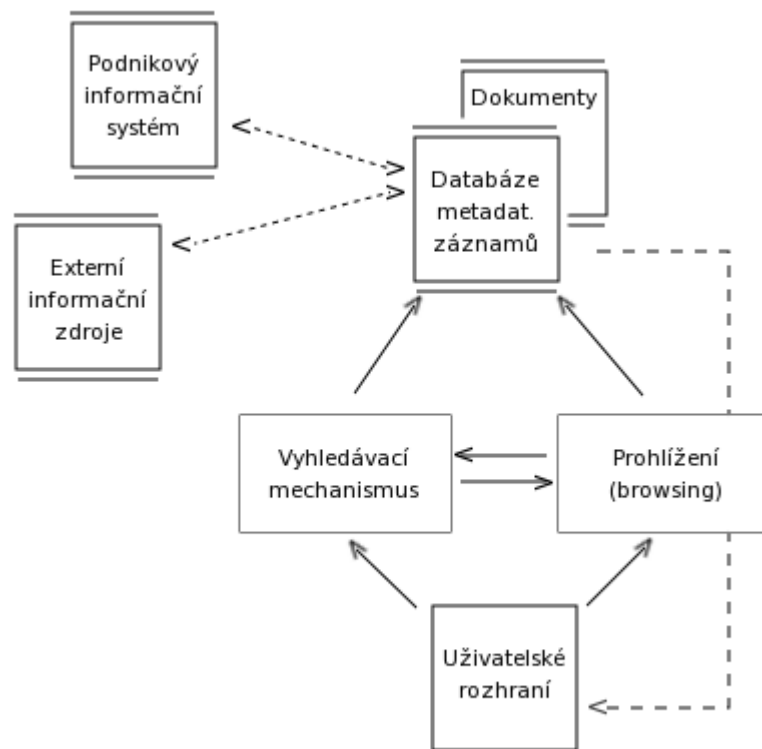
S odkazem na kapitolu o uživatelských potřebách a chování uživatelů při vyhledávacím procesu, bude určitě vhodné doplnit náš systém, kromě vyhledávacího mechanismu, také o možnost prohlížení (browsingu) dokumentů. Jako neúčinnější způsob klasifikace dokumentů pro potřeby znalostního repozitáře pro oblast práva se zřejmě jeví systém právníky zažité kategorizace pro určitou oblast právní praxe. Můžeme tak v maximální míře systém přiblížit jejich intuici a způsobu uvažování. Otázkou pak zůstává zda a jak používat systém klíčových slov. Zda bude našim potřebám lépe vyhovovat systém řízených nebo volných klíčových slov.

Komponenty systému

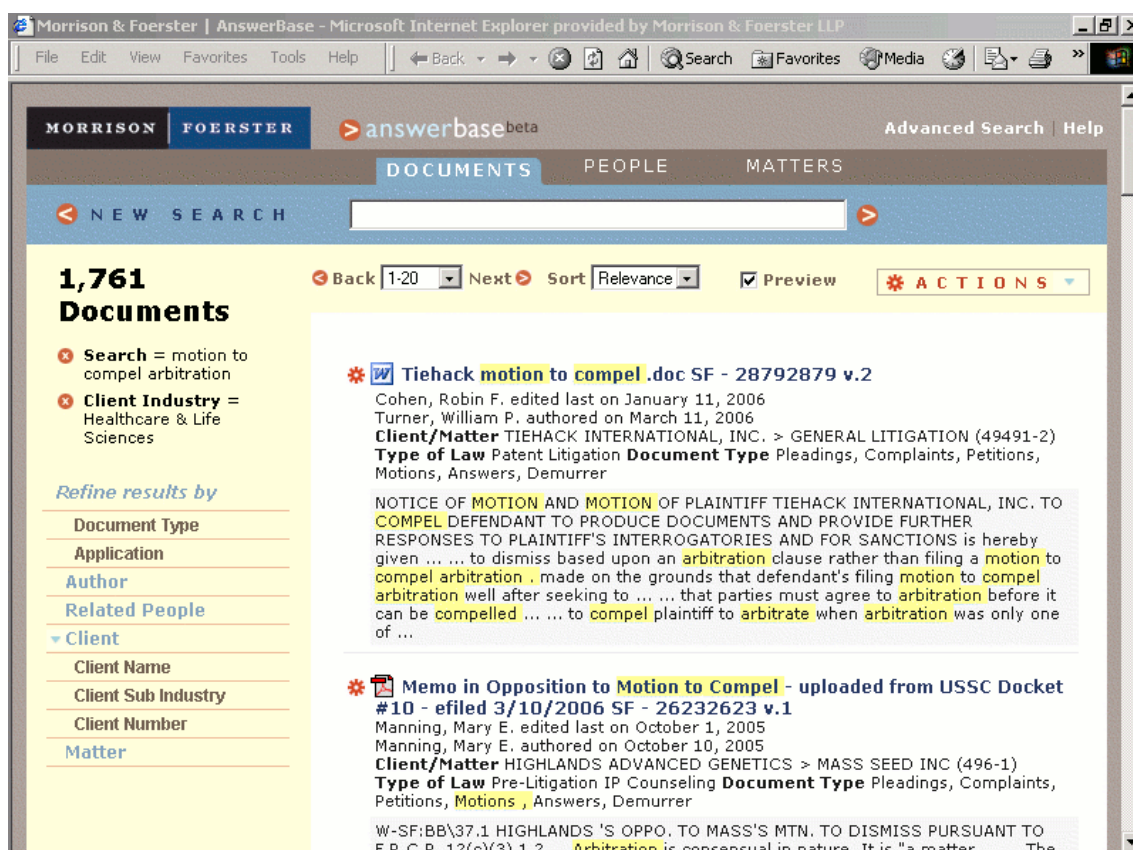
Abychom si mohli vytvořit obraz o tom, co to znalostní repozitář je a jak funguje, budeme se v této kapitole zabývat jednotlivými komponenty takového systému, jejich funkcí a vztahem k ostatním modulům (viz ilustrace 7). Znalostní repozitář si lze v první řadě představit jako vyhledávací systém a je tedy zřejmé, že je schopnosti vyhledat požadované dokumenty bude jednou z klíčových. Velmi inspirativní pro nás proto v tomto směru mohou být klasická databázová centra, jejichž vyhledávací moduly jsou velmi sofistikovanými aplikacemi.

Základní komponentou takového systému bude databáze metadatových údajů o dokumentech v systému uložených. Tato metadata budou přímo svázaná (údaj o lokaci, hypertextová vazba) s dokumentem v databázi popisovaným. Jestliže jsem se v jedné z předchozích kapitol zabývali uživatelským chováním, pak je zřejmé, že další významnou komponentou bude vyhledávací mechanismus, který umožní vyhledávání jak v základním tak pokročilém režimu (tj. na základě některých dalších parametrů nebo jejich vzájemnou kombinací), avšak bude možné využít také možnosti prohlížení jednotlivých položek podle oblasti jejich kategorizace, nebo vzájemné kombinace prohlížení a vyhledávání. Přístup k vyhledávacímu i prohlížečícímu modulu je zajištěn prostřednictvím uživatelského rozhraní, které by mělo být na všech úrovních 100 % konzistentní a mělo by využívat, pokud možno, shodné terminologické základny.

V úvodních kapitolách jsme také hovořili o některých rysech znalostí, čím se liší od dat a informací. Chceme-li do systému vnést trochu další hodnoty, považuji za účelné, propojit tyto systémy s některými dalšími, v podniku již zavedenými, systémy. Dále je také účelné rozšířit nástroje takového systému o možnosti jako je například uživatelské hodnocení dokumentů, přidávání poznámek nebo komentářů, zajištění zpětné vazby směrem ke správcům systému apod.



Ilustrace 7: Dekompozice znalostního repozitáře



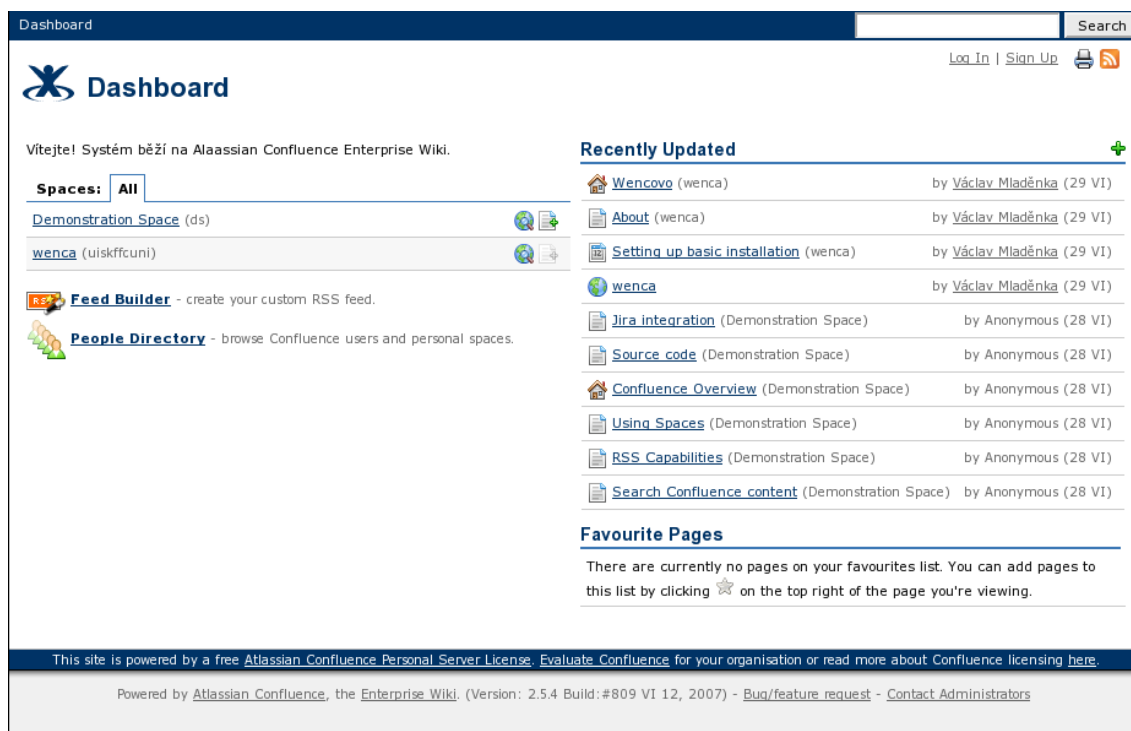
Ilustrace 8: Ukázka znalostního repozitáře advokátní kanceláře Morrison & Foerster;
zdroj: <http://www.mofo.com/answerbase>

4.4 Wiki, blogy, RSS a jiné

V úvodu části zabývající se problematikou podnikových intranetů jsme zmínili, že mají mnohé společného s tradičními službami internetu a že jsou si tyto dva světy v mnohém podobné. Není proto s podivem, že nástroje jako wiki, blogy, RSS a další, souhrnně označované jako nástroje Webu 2.0, pronikají i do sféry podnikových intranetů a extranetů. Existuje obrovské množství definic toho, co to Web 2.0 vlastně je a jak jej můžeme chápat, pro naše potřeby postačí zdůrazníme-li, že se jedná především o obsahově velmi bohaté aplikace, založené výhradně na webových technologiích, jejichž úkolem je za využití dostupných síťových zdrojů (jak technických, tak lidských kapacit) poskytování uživatelsky orientovaného obsahu a služeb s vyšší přidanou hodnotou. Přesto někteří experti na technologie internetu, například Tim Berners-Lee, argumentují, že termín Web 2.0 nelze použít ve pravém smyslu slova, neboť mnohé techniky a nástroje existovaly již v počátcích samotné služby WWW [WIKIPEDIA; 2007].

Wiki jsou mají velmi společného s klasickými webovými stránkami, avšak s tím rozdílem, že na tvorbě se může podílet široké spektrum specifikovaných i neurčených uživatelů. Snad světově nejznámějším projektem je internetová encyklopedie Wikipedia založená v roce 2001. K tvorbě obsahu stránek se nevyužívá původního značkovací jazyka HTML, ale tzv. wiki syntaxe, kde se pro formátování textu využívá zástupných symbolů (například nadpis kapitoly vytvoříme tak, že text vložíme mezi dvě rovnítko).

Protože popularita různých wiki nástrojů neustále rostla, wiki systémy si nacházely stále nová uplatnění. A jakmile wiki systémy implementovaly grafické rozhraní pro formátování textu (tzv. WYSIWYG), nic nebránilo tomu, aby tyto systémy našly také své uplatnění napříč širokou masou uživatelů. Osobně se domnívám, že systémy wiki se mohou také velmi dobře uplatnit v podnikové sféře. Přinejmenším tvoří tyto systémy zajímavý doplněk k tradičním groupware řešením. To je také důvod proč se korporátním wiki systémům věnuje také řada softwarových společností. Pro podnikové účely, považují za velmi zdařilý například produktu Confluence Enterprise Wiki australské společnosti Atlassian (<http://www.atlassian.com/>). Systém za využití příjemného a jednoduchého uživatelského rozhraní umožňují jednotlivým uživatelům snadno sledovat dění v celém systému (viz ilustrace 9: náhled na úvodní obrazovku systému). Na základě přednastavených oblastí praxe (tzv. Spaces), pak systém umožňuje jednotlivým uživatelům editovat obsah těchto sekci, přidávat komentáře nebo zakládat nové stránky. Představíme-li si větší advokátní kancelář s pobočkami mimo jedno město a větším množstvím specializací (*practice areas*), pak je určitě žádoucí, abych jednotliví advokáti se stejnou specializací mohli spolu efektivnějším způsobem komunikovat a jejich komunikace byla také využitelná pro budoucí využití. Na rozdíl od tradičních diskusních skupin, umožňuje systém wiki podle potřeb obsah aktualizovat. Výrazně se tak eliminuje množství neaktuálních a nerelevantních stránek, které zbytečně zabírají místo na serveru a ještě zbytečně zahlcují výsledky při vyhledávání. Samozřejmě, je určitě žádoucí jistý stupeň centralizované správy a údržby, nicméně možnost přímé editace a revize textů koncovými uživateli může být jednoznačně pozitivní faktor na rozvoj informovanosti a ku prospěchu sdílení znalostí uvnitř organizace.



Ilustrace 9: Confluence Enterprise Wiki – úvodní obrazovka systému

Blogy (internetové deníčky) mohou mít také potenciálně velmi zajímavé komerční využití. Ne vždy je žádoucí, aby jednotliví členové organizace zasahovali do publikovaného textu, přesto jsou jejich názory a komentáře vítány. Blogy tak mohou být dalším užitečným interním komunikačním kanálem. Editace a publikování textu je v řadě systémů velmi jednoduché a jejich obsah je téměř okamžitě k dispozici širokému spektru uživatelů. Kromě jiného, může advokátní kancelář využít blogy například ke komunikaci a sdílení znalostí se svými nebo potenciálními klienty. Publikováním komentářů k aktuálním legislativním otázkám může advokátní kancelář vytvářet docela zajímavý obsah, který ve spojení s některými prvky a nástroji optimalizace pro vyhledávače (Search Engine Optimization, SEO), může oslovit relativně velké množství lidí.

Využití blogů, jako přidané hodnoty k právnímu informačnímu systému, nám představuje například Salvia blok (viz ilustrace 10). Například komentované rozhodnutí soudu je propojenou s plným zněním tohoto rozhodnutí, a podle zmíněného zákona a paragrafu lze zobrazit příčinné ustanovení v zákoně. Jistě by bylo zajímavé doplnit tyto hypertextové možnosti a funkci zobrazení souvisejících nebo podobných rozhodnutí.

SALVIA
je informační systém pro
advokátní kanceláře.
Více o Salvii ...

Historie projektu
ASPI tiskař
AQ
Služebka
Antispam
Hry
Kalendář
Pravidla
Korpus
Slovníky
Předchozí

STOP 26.07.07
W Víte, že...
upravit

Salvia Blok

Přeji si napsat nový článek do Salvia Bloku

Přeji si vyhledat v Salvia Bloku

Smlouva na dobu určitou v délce 100 let

Milan Kvasnica, 23. 07. 2007 v 03:04

Nejvyšší soud judikoval v řízení vedeném pod sp. zn.: **28 Cdo 2747/2004**, že z legální definice nájemní smlouvy podle § 663 o. z. plyne, že nájemní smlouvou pronajímatel přenechává za úplatu nájemci věc, aby ji dočasně (ve sjednané době) užíval nebo z ní bral i užítky. Z této formulace neplyne apriori omezení ohledně délky sjednaného nájemního poměru. Nejvyšší soud se však ztotožňuje se závěry, podle nichž **ujednání o délce nájmu přesahujícího obvyklou délku lidského života nemůže požívat výhod smluvního vztahu uzavřeného na dobu určitou**. Zastává proto závěr, podle něhož takové ujednání svědčí pro závěr, že **obsahově jde o smlouvu sjednanou na dobu neurčitou**. To má své důsledky v možnosti zrušení nájemní smlouvy odstoupením, což je možnost plynoucí ze zákona, i kdyby si účastníci takovou možnost nesjednali.

Kromě toho vzhledem k důsledkům plynoucím z ustanovení § 41 o. z. normujícího zásadu oddělitelnosti jednotlivých smluvních ujednání plyne důsledek, že pouhé smluvní ujednání přesahující délku obvyklého lidského života nevede k neplatnosti celé nájemní smlouvy. Jeho důsledkem je pouze závěr o tom, že taková smlouva je smlouvou uzavřenou na dobu neurčitou, pakliže nejsou dány jiné důvody pro absolutní neplatnost celé smlouvy.

Názory k článku Smlouva na dobu určitou v délce 100 let:

Ilustrace 10: Právně orientovaný blog informačního systému Salvia;
zdroj: <http://salvia2.gurkol.net/>

Internetovým deníčkům (blogům) také vděčíme za rozvoj formátu RSS, ATOM a další podobných formátů založených na aplikaci technologii XML. Tyto formáty nám umožňují sledovat například aktualizace na několika serverem z jednoho místa, buď prostřednictvím klientské aplikace, nebo prostřednictvím služby integrované do různých internetových nebo intranetových portálů. Vzhledem k tomu, že dnes již RSS exporty poskytuje mnoho zpravodajských serverů, komerčních organizací, ale také řada institucí veřejné správy (např. Poslanecké sněmovny, která prostřednictvím RSS publikuje nové sněmovní tisky, nebo stránky Ministerstva vnitra ČR, které publikuje novinky ve Sbírce zákonů ČR), nabízí nám formáty RSS a jemu podobné široké možnosti k uplatnění také na firemních portálech, kde můžeme prostřednictvím jednotného uživatelského rozhraní nabídnout velmi rozmanitý obsah, který může velmi přispět ke zvyšování obecné informovanosti zaměstnanců.

5 Závěr

V předchozích kapitolách jsem se zabývali některými praktickými i teoretickými aspekty problematiky řízení informací a znalostí v prostředí právnických firem a advokátních kanceláří. Přestože jsme se detailně nezabývali problematikou informačních toků uvnitř těchto společností, byly v obecné rovině analyzovány vztahy a vazby mezi informacemi a znalostmi, které nám poskytly komplexní obraz o významu informací a především znalostí v organizaci podobného typu. Stručněji jsme se také zabývali historií znalostního managementu a jeho vztahu k některým dalším disciplínám, byly popsány základní charakteristiky dat, informací i jednotlivých typů znalostí. Zdůraznili jsme, že znalosti, na rozdíl od dat a informací, mají znalosti úzkou vazbu k lidské bytosti a naší schopnosti myslet. Lidský intelektuální kapitál totiž vytváří u informací přidanou hodnotu. Blíže jsme se pak zabývali problematikou sdílení informací a znalostí uvnitř různých organizací a společenských skupinách, s patřičným důrazem na okolnosti, za kterých jsou nebo nejsou lidé ochotni sdílet své znalosti. Kromě jiného, byly také zmíněny některé hlavní typy bariér, které brání procesu sdílení znalostí, a byly navrženy také některé způsoby jak lze jejich negativní vliv na tento proces alespoň částečně eliminovat.

Protože některé techniky znalostního managementu mají své kořeny v různých disciplínách a vědních oborech, mimo jiné také informační a komunikační technologie nebo informační management, byly podrobněji analyzovány některé hlavní rysy a charakteristiky právního jazyka, problematika počítačového zpracování právních dokumentů, vlivy právní informatiky a také historie vývoje velkých právních informačních systémů u nás i ve světě. Podrobněji byla zkoumána také typologie právních informací a znalostí v prostředí právních a advokátních firem, které působí nejen na tuzemském, ale i globálním trhu právních služeb.

Také se zavádění některých principů znalostního managementu do organizace, a nemusí se vůbec jednat přímo o advokátní kancelář, je spojeno velké množství úkolů a aktivit, kterými je nutné pověřit některé členy organizace. Zdůraznili jsem však, že není úplně

žádoucí, aby jednotlivé úkoly byly rozpuštěny ve stávající podnikové organizační struktuře. Za mnohem účelnější se jeví vytvoření některých nových funkcí, nebo alespoň jedné zodpovědné role na úrovni vrcholového managementu, která bude jednotlivé iniciativy zastřešovat a vzájemně koordinovat s ostatními podnikatelskými aktivitami. Podle analýze úkolů znalostního managementu v organizaci byla navržena optimální týmu pro personální zabezpečení jednotlivých úkolů. Přesto byl i jeden z našich závěrů, že na budování znalostního managementu v organizace by se měli podílet všichni její členové a zjevná iniciativa by měla jít především od vrcholového managementu. Významným závěrem z této části je pro naše potřeby charakteristika právníka, který tvoří základní operační můstek mezi právním obsahem a použitými informačními a komunikačními technologiemi, v práci představené jako PSL.

V závěrečné části jsme se pokusili o analýzu a podrobnější vymezení základních institucionalizovaných komponent informačního a znalostního managementu uvnitř právních firem a advokátních kanceláří. Vyzdvihli jsem význam a roli knihovny jako centrálního správce tištěných i elektronických informačních zdrojů, zejména v prostředí větších firem. Z naší analýzy také vyplývá, že vnitropodnikový intranet je velmi významnou komponentou vnitropodnikové informační i znalostní infrastruktury, jehož vývoj je však nutné dostatečným způsobem koordinovat. Dokumentovali jsem také význam systému pro správu dokumentů s vyšší přidanou hodnotou pro potřeby komerčně orientovaných právních služeb, včetně základních požadavků na takovýto systém. Pokusili jsme se také nastínit, jak může právní praxe profitovat z některých služeb internetu, často označovaných jako Web 2.0.

Seznam použité literatury

Best Practice Professional Support Survey. *Practical Law Company* [online]. 2003 [cit. 2007-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.practicallaw.com/6-102-2588>>. ISSN 0959-9940

BHOJARAJU, Gunjal. *KNOWLEDGE MANAGEMENT : Why do we need it for corporates*. Malaysian Journal of Library & Information Science. 2005, vol. 10, no. 2, s. 37-50.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění : Průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 216 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

CEJPEK, Jiří. *Úvod do právní informatiky*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1997. 94 s. ISBN 80-7184-336-9.

CHOO, Chun Wei. *Perspectives on Managing Knowledge in Organizations* [online]. [2003] [cit. 2007-07-17]. Dostupný z WWW: <<http://choo.fis.utoronto.ca/fis/respub/ccq/default.html>>.

COYNE, Kara Pernice et al. *Intranet Design Annual 2007 : 10 Best Intranets* [online]. Fremont, Nielsen Norman Group, 2007 [cit. 2007-07-23]. 364 s. Dostupný z WWW: <<http://www.nngroup.com/reports/intranet/design/>>.

CVRČEK, František, NOVÁK, František. *Základy právní informatiky*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1992. 99 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně; č. 32. ISBN 80-210-0533-5.

DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. 1st edition. Oxford : Elsevier, 2005. 356 s. ISBN 0-7506-7864-X.

DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Laurence. *Working Knowledge : How organizations manage what they know*. 2st edition. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 199 s. ISBN 1-57851-301-4.

DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

EISEMAN, Jason. *Creating Intranet Applications for Knowledge Sharing Within Law Firms*. *LLRX : Law and Technology resources for legal professionals* [online]. 2007 [cit. 2007-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.llrx.com/features/intranetskm.htm>>.

HALL, Susan. *Do you need a professional support function?* Practical Law Company. 2002-05-02. Online [cit. 2007-05-14]: Dostupný z WWW: <http://www.practicallaw.com/4-101-7149>. ISSN 0959-9940

KAY, Stuart. *Benchmarking Knowledge Management in U.S. and UK Law Firms*. *LLRX : Law and Technology resources for legal professionals* [online]. 2002 [cit. 2007-02-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.llrx.com/features/benchmarkingkm.htm>>.

KNAPP, Viktor. 1963. *O možnosti použití kybernetických metod v právu*. Praha : ČS AV , 1963.

KÜHN, Zdeněk. *Role judikatury v České republice a její proměna v průběhu posledních patnácti let*. *Jurisprudence*. 2006, roč. 6, č. 2, s. 51-57. ISSN 1212-9900

KÜHN, Zdeněk et al. *Judikatura a právní argumentace : teoretické a praktické aspekty práce s judikaturou*. 1. vyd. Praha : Auditorium, 2006. 234 s. ISBN 80-903786-0-9.

LexGalaxy, právní informační systém : Historie LexGalaxy a LegSysu [online]. 2005 [cit. 2007-07-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.legsys.cz/history.asp>>

MILLERCHIP, Chris. Knowledge management and professional development. *Practical Law Company* [online]. 2002 [cit. 2007-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.practicallaw.com/2-101-6674>>. ISSN 0959-9940

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v moderní organizaci. In: *INFORUM 2007 : 13. ročník konference o profesionálních informačních zdrojích, Praha 22.-24. května 2007 : sborník z konference* [online]. Praha : Albertina icome Praha; Vysoká škola ekonomická v Praze, 2007. Dostupný z WWW: <http://www.inforum.cz/sbornik/2007/>. ISSN 1801-2213.

MORVILLE, Peter, ROSENFELD, Louis. *Information Architecture : for the World Wide Web*. 2nd edition. Sebastopol : O'Reilly Media, 2002. 461 s. ISBN 0-596-00035-9.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1st edition. New York : Oxford University Press, 1995. 284 s. ISBN 0-19-509269-4.

NOVÁK, František. Právně informatická podpora legislativy - legimatika. *Právní zpravodaj*. 2006, roč. 2006, č. 9, s. 10-12. ISSN 1212-8694

PRUSAK, Laurence. Where did knowledge management come from?. *IBM System Journal*. 2001, vol. 40, no. 4, s. 1002-1008. Dostupný z WWW: <<http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.pdf>>. ISSN 0018-8670

ROZSYPAL, Jaroslav. *Požadavky odborných uživatelů na systémy právních informací: Porovnání právních systémů relevantních pro české právní prostředí [Professional users demands on legal information systems : comparison of systems relevant for Czech juridical environment]*. Praha, 2006. 87 s. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2006. Vedoucí diplomové práce Peter Pálka.

RUSANOW, Gretta. *Knowledge management and the Smarter Lawyer*. 1st edition. New York : ALM Publishing, 2003. 484 s. ISBN 1-58852-116-8.

RUSANOW, Gretta. Global Law Firm knowledge Management Survey 2006. *LLRX : Law and Technology resources for legal professionals* [online]. 2006 [cit. 2007-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.llrx.com/features/kmsurvey2006.htm>>.

TAPSCOTT, Don. *Digitální ekonomika : naděje a hrozby věku informační společnosti*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 1999. 350 s. ISBN 80-7226-176-2.

TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. c2004. Praha : Národní knihovna ČR, 2003. [cit. 2007-07-17]. Dostupný z WWW: <http://sigma.nkp.cz/F/?func=file&file_name=find-a&local_base=kttd>.

Wikipedia, the free encyclopedia : Web 2.0 [online]. Wikimedia Foundation Inc., 2001. [cit. 2007-07-27]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Web_2.0>

ŽÍDKOVÁ, Pavla. *Knowledge management: role pro informační profesionály*. Praha, 2003. 128 s. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2003. Vedoucí rigorózní práce PhDr. Richard Papík, Ph. D.

Slovníček a seznam zkratk

ASPI		Automatizovaný systém právních informací
AV ČR		Akademie věd České republiky
Blog		Jednoduchý nástroj pro publikování na internetu
CKO	Chief Knowledge Officer	Vedoucí znalostních aktivit
CMS	Content management system	Systém pro správu obsahu
DMS	Document management system	Systém pro správu dokumentů
HelpDesk		Software určený k řešení často se opakujících problémů; funguje na bázi znalostních nebo expertních systémů
HTML	Hypertext markup language	Značkovací jazyk využívaný k tvorbě webových stránek

ICT	Information and communication technology	Informační a komunikačních technologie
KM	Knowledge management	Znalostní management
PHP	PHP Hypertext Preprocessor	Skriptovací jazyk, který umožňuje dynamické generování obsahu webových stránek na straně serveru
PSL	Professional support lawyer	Profesně-podpůrná role v řadě angloamerických právnických firem
RSS	Rich site summary	Standardizovaný formát pro distribuci obsahu webu založený na technologii XML
SDI	Selective dissemination of information	Adresné rozšiřování informací nebo obsahu
Wiki		Technologie umožňující návštěvníků webových stránek jejich přímou editaci
WWW	World wide web	Web; v současnosti jedna z nejvyužívanějších služeb internetu
WYSIWYG		Akronym používaný pro textové procesory, které umožňují editovat dokument na úrovni prezentační vrstvy
XML	Extensible markup language	Standard pro moderní značkovací jazyky

Seznam příloh

- A) Ukázka řazení knihovního pro advokátní kancelář
- B) Vybraná právně-orientovaná periodika v ČR a jejich vydavatelů

Příloha A – Ukázka řazení knihovního fondu pro potřeby advokátní kanceláře

1. Ústavní právo
2. Správní právo
3. Finanční právo
4. Sociální zabezpečení
5. Životní prostředí
6. Trestní právo
7. Občanské právo
8. Obchodní právo
9. Pracovní právo
10. Právo hospodářských odvětví
11. Mezinárodní právo veřejné
12. Mezinárodní právo soukromé
13. Evropské právo
14. Teorie práva

Příloha B – Vybraná právní periodika v ČR a jejich vydavatelé

NÁZEV PERIODIKA	VYDAVATEL
Bulletin advokacie	Česká advokátní komora
Daně a finance	Lexis Nexis ČR
Daně a právo v praxi	ASPI
Daňová a hospodářská kartotéka	Linde
Daňový expert	ASPI
Ekologie a právo	Lexis Nexis ČR
Jurisprudence	EMP Stichting
Judikatura Evropského soudního dvora	ASPI
Obchodní právo	Prospektrum
Právní fórum	C. H. Beck
Právní rádce	Economia
Právní rozhledy	C. H. Beck
Právní zpravodaj	C. H. Beck
Právník	Ústav státu a práva AV ČR
Právo pro podnikání a zaměstnání	Lexis Nexis ČR
Průmyslové vlastnictví	Úřad průmyslového vlastnictví
Personálně a sociálně právní kartotéka	Linde
Sbírka rozhodnutí Nejvyššího správního soudu	ASPI
Sbírka soudních rozhodnutí a stanovisek	Lexis Nexis ČR
Soudní judikatura	ASPI
Soudní rozhledy	C.H.Beck
Správní právo	Ministerstvo vnitra ČR
Účetnictví	Svaz účetních ČR
Účetnictví v praxi	ASPI
Veřejné zakázky	Vizea