

Raport Future Ready Lawyer 2024

Innowacje prawnicze: wkroczyć w przyszłość czy zostać w tyle?



Prawnicy w obliczu generatywnej sztucznej inteligencji i zmian regulacji prawnych



Spis treści

- 4 [Wprowadzenie](#)
- 5 [Co nowego i co dalej: najważniejsze trendy i wnioski](#)
- 7 [GenAI: przyszłość innowacji w branży prawniczej](#)
- 9 [Redefinicja prawniczych modeli biznesowych](#)
- 11 [Przyciąganie utalentowanych prawników](#)
- 13 [Rosnące zapotrzebowanie na usługi ESG](#)
- 15 [Podsumowanie](#)
- 16 [Opinie ekspertów](#)

Przedmowa

Branża prawnicza znajduje się obecnie w szczególnym momencie w związku z rozwojem technologii i jej wpływu na pracę prawników. *Raport Future Ready Lawyer 2024* prezentuje wpływ generatywnej sztucznej inteligencji (GenAI) i trendy kształtujące całą branżę. Opisuje również, jak kancelarie wykorzystują technologię, wychodzą naprzeciw potrzebom klientów, by mogli wspierać swoje firmy w coraz bardziej złożonym środowisku. W miarę rozwoju technologii prawnicy starają się dostosowywać swoje praktyki, oferowane usługi i sposoby pracy, aby pozostać konkurencyjnymi w tej nieustannie zmieniającej się rzeczywistości.

W obliczu postępujących zmian utrudniających prawnikom planowanie przyszłości niniejszy raport ma na celu pokazanie trendów, które w największym stopniu wpłyną na branżę w ciągu najbliższych trzech lat. Są nimi: rosnące koszty i presja cenowa, zarządzanie bezpieczeństwem danych, radzenie sobie ze zwiększoną ilością i złożonością informacji oraz umiejętność przyciągania i zatrzymania w pracy utalentowanych prawników. Do tych wszystkich wyzwań dołącza oczywiście gwałtowny rozwój technologii GenAI, wywierając presję na kancelarie i działy prawne. Powinny one zachować czujność, odwagę i otwartość na zmiany, aby utrzymać się na czele peletonu.

Raport Future Ready Lawyer 2024 dostarcza nam – kierownictwu Wolters Kluwer Legal & Regulatory – cennych informacji, pozwalających zrozumieć ambicje naszych klientów, wyzwania i sposoby radzenia sobie z nimi. W ten sposób dostarczamy wartość dodaną, która stanowi stały element naszej codziennej pracy. Dzięki raportowi prawnikom łatwiej będzie poruszać się w zmieniającym się otoczeniu, chętniej sięgną po najnowsze zdobycze technologii, a tym samym ugruntują swoją pozycję – liderów branży gotowych na przyszłość.



Martin O'Malley

CEO, Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Kluczowe zmiany, które wpłyną na przyszłość branży prawniczej

Z ogromną satysfakcją prezentujemy szóstą edycję raportu *Future Ready Lawyer 2024*. W tym roku koncentrujemy się na najważniejszych zmianach, które wpływają na przyszłość branży prawniczej.

Nasz raport wskazuje, jak innowacje technologiczne zmieniają sposób pracy prawników, aby sprostać dynamicznie zmieniającym się oczekiwaniom klientów.

W obliczu szybkiego rozwoju technologii, takich jak GenAI, kancelarie i działy prawne muszą wdrażać nowe rozwiązania, aby utrzymać się na konkurencyjnym rynku. *Raport Future Ready Lawyer* ma na celu ukazanie najważniejszych trendów, które będą miały wpływ na branżę w najbliższych trzech latach. Istotnym aspektem w naszej branży jest wykorzystanie GenAI.

Raport wskazuje, że 76% prawników z działów prawnych i 68% prawników z kancelarii korzysta z GenAI przynajmniej raz w tygodniu. Prawnicy aktywnie wdrażają tę technologię, aby zwiększyć swoją efektywność i szybciej spełniać coraz większe wymagania klientów. Innowacje te wpłyną również na tradycyjne modele biznesowe. 60% prawników spodziewa się, że usprawnienia AI ograniczą powszechność rozliczania godzinowego.

Wyzwania nie ograniczają się tylko do technologii. Kwestie takie jak work-life balance oraz konkurencyjne wynagrodzenie mają znaczenie dla przyciągania i zatrzymania utalentowanych prawników.

W naszym raporcie znajdują Państwo również wypowiedzi ekspertów, którzy podkreślają znaczenie rekrutacji i zatrzymania wartościowych pracowników, rosnące znaczenie technologii Legal Tech oraz sztucznej inteligencji (AI), a także wyzwania związane ze zrozumieniem ograniczeń technologii GenAI. Jesteśmy przekonani, że *Future Ready Lawyer 2024* dostarczy Państwu cennych informacji i wskazówek dotyczących przyszłości branży prawniczej. Zachęcamy do zapoznania się z pełnym raportem.



Włodzimierz Albin

Prezes Zarządu Wolters Kluwer Polska

Wprowadzenie

Rozwój generatywnej sztucznej inteligencji (GenAI) i innych zaawansowanych technologii stwarza wyzwania kancelariom i działom prawnym, które chcą uważać się za „gotowe na przyszłość”. Jak pokazuje badanie *Future Ready Lawyer 2024*, prawnicy na całym świecie wdrażają i wykorzystują GenAI w wielu obszarach. Wiąże się to z wyzwaniami i trudnościami.

Korzyści wynikające z zastosowania zaawansowanych technologii już teraz są imponujące, a uczestnicy badania potwierdzają, że oczekiwania dotyczące poprawy efektywności, automatyzacji procesów i researchu prawnego wciąż rosną.

W związku z nieustannym rozwojem technologii, regulacji prawnych oraz zmianami zachodzącymi w pracy zespołów i w całej branży szóste coroczne badanie *Future Ready Lawyer* koncentruje się na wpływie GenAI na zawód prawnika. Ukazuje również kluczowe trendy, które będą kształtowały otoczenie prawnicze w ciągu najbliższych trzech lat.

Nie skupia się jedynie na GenAI, lecz także na ocenie modeli biznesowych, różnorodnych strategiach zarządzania talentami. Prezentuje, jak prawnicy radzą sobie z rosnącym zapotrzebowaniem na wiedzę ekspercką w zakresie środowiska, społecznej odpowiedzialności biznesu i ładu korporacyjnego (ESG).

Wyniki ankiety pozwalają przyjrzeć się najpoważniejszym wyzwaniom i szansom, przed jakimi stoją obecnie prawnicy, a tym samym dostarczają wskazówek, jak radzić sobie z nimi w najbliższej przyszłości.



Co nowego i co dalej: najważniejsze trendy i wnioski



GenAI

Najbardziej zauważalnym trendem jest wdrażanie GenAI, która zasadniczo zmienia sposób, w jaki prawnicy podchodzą do swoich codziennych zadań. Co najmniej 76% prawników z działów prawnych i 68% prawników z kancelarii korzysta z GenAI przynajmniej raz w tygodniu; 35% prawników z działów prawnych i 33% prawników z kancelarii robi to nawet codziennie. Ponadto 65% prawników spodziewa się wzrostu inwestycji w technologię AI w miejscu pracy w ciągu najbliższych trzech lat.

Większe wykorzystanie GenAI pokazuje, że branża chętnie sięga po technologie, aby sprostać złożonym wyzwaniom prawnym i rosnącym wymaganiom klientów.

Rozliczanie godzinowe

Innowacje technologiczne prawdopodobnie zmieniają tradycyjne modele biznesowe. W sumie 60% prawników spodziewa się, że usprawnienia wynikające z użycia sztucznej inteligencji zmniejszą wykorzystanie rozliczania godzinowego. Ponad połowa respondentów (56%) czuje się dobrze przygotowana, aby dostosować swoje praktyki biznesowe, oferowane usługi, sposoby pracy i modele cenowe do wdrożenia technologii AI. Umiejętność dopasowania się jest bardzo ważna, ponieważ innowacje oddziałują na branżę prawniczą.

Przyciąganie i zatrzymywanie talentów

Jeśli chodzi o miejsce pracy, większość prawników (81%) podkreśla potrzebę zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym; co ciekawe, 82% uważa, że ich organizacja dobrze radzi sobie w tym obszarze. Inne istotne czynniki wpływające na przyciąganie i zatrzymywanie talentów to konkurencyjne wynagrodzenie oraz rozwój zawodowy i szkolenia. 72% twierdzi, że przy zatrudnianiu prawników liczy się posiadana przez nich wiedza technologiczna.

Środowisko, społeczna odpowiedzialność biznesu i ład korporacyjny (ESG)

Występują zauważalne różnice między działami prawnymi a kancelariami dotyczące przygotowania do radzenia sobie z rosnącym zapotrzebowaniem na wiedzę ekspercką w zakresie ESG. Wyniki pokazują, że 41% prawników pracujących w działach prawnych czuje się bardzo dobrze przygotowanych w tym obszarze, a 12% wskazało, że nie jest zbyt dobrze lub w ogóle przygotowanych. Z kolei kancelarie wyraziły mniejszą pewność w tym zakresie. Tylko 29% wskazało, że czuje się bardzo dobrze przygotowanych, a 24% – nie jest zbyt dobrze lub w ogóle przygotowanych. Zauważalna jest także różnica, jeśli chodzi o przeprowadzanie szkoleń ESG dla pracowników – organizuje je 56% działów prawnych i 45% kancelarii.

76%

działów
prawnych
wykorzystuje GenAI
przynajmniej raz
w tygodniu

68%

kancelarii
wykorzystuje
GenAI przynajmniej
raz w tygodniu

65%

wszystkich ankietowanych
spodziewa się wzrostu
inwestycji w technologię
AI w ciągu najbliższych
trzech lat

60%

prawników spodziewa się,
że sztuczna inteligencja
zmniejszy
liczbę rozliczanych
godzin

81%

uważa, że zapewnienie
równowagi między życiem
zawodowym a prywatnym
jest najważniejszym czyn-
nikiem przyciągającym
talenty

72%

wszystkich ankietowanych
uważa za niezbędne
promowanie różnorodności
i inkluzywności
w miejscu pracy

Sprostanie wymaganiom w zakresie ESG

Działy prawne

41%

12%

41% czuje się bardzo dobrze przygotowanych do wypełniania obowiązków w zakresie ESG swojej organizacji, 12% czuje się niezbyt dobrze lub w ogóle nieprzygotowanych.

Kancelarie

29%

24%

29% czuje się bardzo dobrze przygotowanych do sprostania wymaganiom klientów w zakresie ESG, 24% czuje się niezbyt dobrze lub w ogóle nieprzygotowanych.

Co dalej: pięć trendów, które prawdopodobnie będą miały znaczący wpływ na branżę prawniczą w ciągu najbliższych trzech lat



1. Przeciwdziałanie presji kosztowej i cenowej

74% respondentów uznało ten trend za kluczowy, a 80% czuje się przygotowanych do skutecznego rozwiązania problemu presji kosztowej i cenowej w ciągu najbliższych trzech lat. Technologia zapewnia możliwość zwiększenia produktywności. W tym kontekście zwiększenia inwestycji w sztuczną inteligencję spodziewa się 65% uczestników badania.

2. Rosnące wyzwania w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji

Prawie trzy czwarte (74%) prawników dostrzega rosnące i mające wpływ na organizację wyzwania wynikające z zarządzania bezpieczeństwem informacji; 33% spodziewa się, że wpływ ten będzie znaczący. I chociaż 80% twierdzi, że ich organizacje są dobrze przygotowane do radzenia sobie z coraz większymi wyzwaniami dotyczącymi zapewnienia bezpieczeństwa w ciągu najbliższych trzech lat, tylko 29% uważa się za „bardzo dobrze przygotowanych”.

3. Rosnące znaczenie GenAI

Większość ankietowanych specjalistów (71%) spodziewa się, że szybki rozwój GenAI będzie wpływał na kancelarie i działy prawne w ciągu najbliższych trzech lat, a 31% – że wpływ ten będzie znaczący. Chociaż 69% respondentów uważa się za ogólnie dobrze przygotowanych do radzenia sobie z tym, to tylko 26% czuje się „przygotowanych bardzo dobrze”.

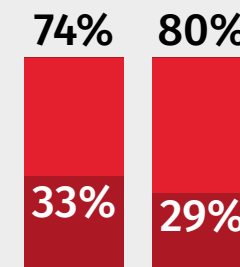
4. Radzenie sobie z rosnącą ilością i złożonością informacji

Aż 73% ankietowanych prawników wyraziło obawy z tym, czy zapanują nad rosnącą ilością i złożonością informacji. Jednocześnie 82% czuje się dobrze przygotowanych, by stawić czoła temu wyzwaniu w ciągu najbliższych trzech lat.

5. Umiejętność rekrutowania i zatrzymania talentów

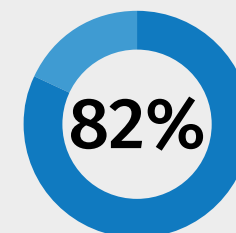
Przyciągnięcie i zatrzymanie najlepszych prawników będą nadal wymagały wielotorowego podejścia, ze szczególnym uwzględnieniem wspierania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, a także zapewnienia konkurencyjnego wynagrodzenia oraz rozwoju zawodowego i szkoleń. Dobra wiadomość jest taka, że większość organizacji rozumie wagę tych czynników.

Wpływ zarządzania wyzwaniami w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa informacji

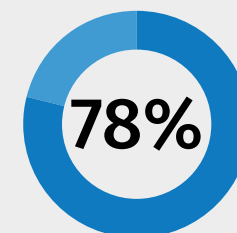


74% prawników dostrzega wzrost wyzwań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa informacji, a 33% spodziewa się, że wpływ ten będzie znaczący. Chociaż 80% respondentów czuje się dobrze przygotowanych na przyszłe wyzwania dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa, to tylko 29% uważa się za „bardzo dobrze przygotowanych”.

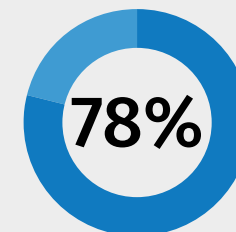
W jaki sposób organizacje prawnicze przyciągają talenty?



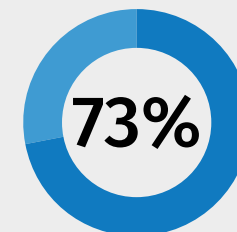
priorityowo traktuje
równowagę między życiem
zawodowym a prywatnym



zapewnia konkurencyjne
wynagrodzenie



zapewnia rozwój zawodowy
i szkolenia



inwestuje w najnowsze
technologie prawnicze

GenAI: przyszłość innowacji w branży prawniczej



Kluczowe spostrzeżenia

- Prawnicy aktywnie wdrażają GenAI, aby zwiększyć efektywność i sprostać rosnącym wymaganiom klientów.
- Podstawowe zastosowania GenAI w dziedzinie prawa obejmują: research prawny, analizy i automatyzację obiegu dokumentów.
- Trzy główne wyzwania związane z wdrażaniem GenAI to: trudności z integracją z dotychczasowymi systemami i procesami, kwestia zaufania do wyników dostarczanych przez GenAI oraz obawy etyczne dotyczące sztucznej inteligencji i prywatności danych.

Wyniki badania *Future Ready Lawyer 2024* pokazują, że prawnicy wykorzystują GenAI do poprawy efektywności i sprostania rosnącym wymaganiom klientów. 76% prawników z działów prawnych i 68% prawników z kancelarii korzysta z GenAI co najmniej raz w tygodniu; 35% z działów prawnych i 33% z kancelarii robi to nawet codziennie.

Z kolei 18% prawników kancelarii i 8% prawników działów prawnych przyznaje, że w swojej pracy w ogóle nie korzysta z GenAI.

W jaki więc sposób prawnicy wykorzystują GenAI w swojej pracy? Badanie pokazuje, że głównym zastosowaniem GenAI jest przetwarzanie dużej ilości szczegółowych informacji w procesach prawnych. Ma to prowadzić do zwiększenia efektywności i ograniczenia liczby rutynowych zadań. Research prawny, analizy i automatyzacja obiegu dokumentów w coraz większym stopniu opierają się na sztucznej inteligencji, głównie ze względu na jej zdolność do szybkiego przetwarzania dużych zbiorów danych.

Opinie ekspertów

„Największym wyzwaniem, przed którym stoją prawnicy wdrażający GenAI, jest strach. Strach ten wynika z braku zrozumienia. W przezwyciężaniu tych obaw kluczową rolę odegrają liderzy kancelarii”.

Robert Ambrogio

Wydawca, autor bloga LawSitesBlog.com oraz podcastów LawNext.com

Pięć najważniejszych obszarów, w których – według działów prawnych i kancelarii – GenAI wpływa na efektywność

	Działy prawne	Kancelarie
1. Automatyzacja procesów	79%	67%
2. Zarządzanie czasem	76%	66%
3. Szkolenia i rozwój	76%	60%
4. Strategiczne planowanie celów i zadań	72%	62%
5. Współpraca	74%	58%

Kancelarie, w przeciwieństwie do działów prawnych, nie uważają, że GenAI w tak dużym stopniu wpływa na efektywność i skuteczność. Mimo to, uznając potencjalny pozytywny wpływ GenAI, ponad połowa kancelarii (58%) i prawie trzy czwarte działów prawnych (73%) planuje znacząco zwiększyć swoje inwestycje w sztuczną inteligencję w ciągu najbliższych trzech lat.

Wykorzystanie GenAI budzi entuzjazm, ale również obawy. Jeśli chodzi o integrowanie GenAI z dotychczasowymi metodami pracy, bariera wydaje się większa w przypadku działów prawnych: ponad jedna trzecia (37%) pracowników kancelarii i 42% ich korporacyjnych odpowiedników twierdzi, że ma trudności z integracją GenAI z obecnymi systemami i procesami prawnymi.

Wyzwaniem dotyczącym integracji GenAI jest również odpowiedzialne i etyczne wykorzystanie tej technologii zapewniające maksymalny efekt. Większość zgadza się co do znaczenia szkoleń w zakresie GenAI: 71% ankietowanych twierdzi, że już teraz są zobowiązani do udziału w formalnym szkoleniu albo będą musieli wziąć w nim udział w ciągu następnego roku. Jednak 30% respondentów z kancelarii i działów prawnych wskazało, że ich organizacje nie oferują obecnie takich programów szkoleniowych.

Polityka kancelarii i działów prawnych dotycząca szkoleń z zakresu GenAI

71%

ankietowanych będzie musiało wziąć udział w formalnym szkoleniu z GenAI w przyszłym roku

30%

twierdzi, że ich organizacje nie oferują obecnie takich szkoleń

Oprócz aspektów technicznych pojawia się również temat zaufania do generatywnej sztucznej inteligencji. Wątpliwości co do jakości wyników generowanych przez sztuczną inteligencję wyraziło 41% ankietowanych z kancelarii; podobne odczucia miało 37% prawników z działów prawnych. Istotny problem dla około 37% kancelarii i 41% specjalistów z działów prawnych stanowią również obawy natury etycznej dotyczące sztucznej inteligencji i prywatności danych.

Opinie ekspertów

„Jako radca prawny pracujący w organizacji chcę, aby prawnik spoza firmy wykorzystywał technologię, szczególnie tam, gdzie ma ona pozytywny wpływ na wyniki finansowe – ale chcę również wierzyć, że w sposób przemyślany będzie korzystał z tych nowych technologii”.

Janet LeVe

Wiceprezes i zastępca głównego radcy prawnego,
Wolters Kluwer Legal & Regulatory



Wniosek

GenAI nie jest jedynie opcją, ale obecnie rzeczywistością branży prawniczej. Aby nie pozostawać w tyle i świadczyć usługi najwyższej jakości, prawnicy muszą skutecznie wykorzystywać GenAI w swojej pracy. Jednocześnie organizacje, w których pracują, muszą stworzyć sprzyjające temu środowisko. Wymaga to ciągłego szkolenia w zakresie korzystania z GenAI, zarówno pod względem technicznym, jak i etycznym, bezproblemowej integracji z istniejącymi sposobami pracy i technologią oraz zatrudniania prawników o odpowiednich umiejętnościach technologicznych.

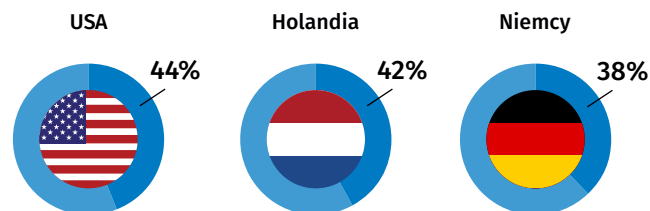
Jeśli chodzi o zaufanie, prawnicy powinni zachować czujność, aby w porę zauważać problemy specyficzne dla GenAI, takie jak halucynacje. Może to wymagać od firm optymalizacji procesów sprawdzających jakość w celu korygowania we właściwym czasie błędów i nieprawdziwych informacji.



Dane dotyczące poszczególnych krajów

Kraje wiodące w korzystaniu z GenAI

Odsetek prawników wykorzystujących GenAI w pracy przynajmniej raz dziennie



Redefinicja prawniczych modeli biznesowych



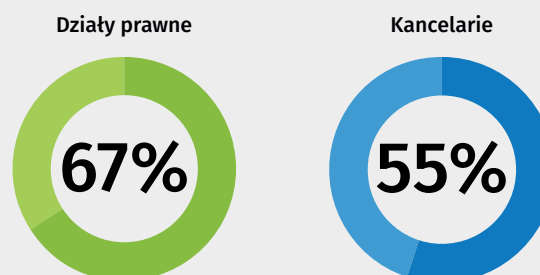
Kluczowe spostrzeżenia

- Zdecydowana większość prawników oczekuje, że GenAI przekształci tradycyjne modele biznesowe branży prawniczej i utoruje drogę do bardziej efektywnego świadczenia usług i innowacyjnych modeli cenowych.
- GenAI zmienia oczekiwania klientów, zmuszając kancelarie do wdrożenia technologii, która zapewni szybsze reagowanie, większą przejrzystość rozliczeń i spersonalizowane strategie prawne.
- Prawnicy coraz częściej korzystają z usług alternatywnych dostawców usług prawnych (ALSP) do zarządzania zadaniami, które można zlecić na zewnątrz w sposób opłacalny.

Branża prawnicza zauważa szereg zmian w tradycyjnych modelach biznesowych – od wpływu GenAI po korzystanie z zewnętrznych dostawców wykonujących pracę.

Jednym z szerzej dyskutowanych tematów jest wpływ GenAI na rozliczanie godzinowe. Nie mniej niż 60% wszystkich respondentów uważa, że efektywność oparta na sztucznej inteligencji w jakiś sposób wpłynie na powszechność rozliczania godzinowego, podczas gdy 20% przewiduje nawet znaczący wpływ (najwyższy wynik na pięciopunktowej skali). Ogólnie rzecz biorąc, działy prawne spodziewają się nieco większego wpływu niż kancelarie na powszechność rozliczania godzinowego jako modelu biznesowego – 67% versus 55%.

Czy efektywność oparta na sztucznej inteligencji wpłynie na powszechność rozliczania godzinowego?



Ankietowani spodziewają się również, że GenAI prawdopodobnie wpłynie na zapotrzebowanie na samych prawników – wskazała na to ponad jedna trzecia (38%) respondentów.

Prawnicy są optymistycznie nastawieni do dostosowywania się do ciągle zmieniającego się otoczenia prawnego. Ponad połowa ankietowanych (56%) uważa się za dobrze przygotowanych do dostosowania swoich praktyk biznesowych, oferowanych usług, sposobów pracy i modeli cenowych na wdrożenie technologii AI. Zdolność adaptacji ma duże znaczenie, ponieważ GenAI nieustannie ewoluuje i wpływa na branżę prawniczą.

Opinie ekspertów

„Bez wątpienia sztuczna inteligencja zmniejszy zapotrzebowanie na pracowników wykonujących rutynowe zadania. Jednocześnie GenAI już teraz przyspiesza zatrudnianie przez kancelarie i firmy prawnicze nowego pokolenia specjalistów biegłych w technologii”.

Robert Ambrogio

Wydawca, autor bloga [LawSitesBlog.com](https://www.lawsitesblog.com) oraz podcastów [LawNext.com](https://www.lawnext.com)

Oprócz wykorzystywania GenAI jednym z utrzymujących się trendów biznesowych jest zlecanie pracy na zewnątrz alternatywnym dostawcom usług prawnych (ALSP). Większość kancelarii i działów prawnych nie postrzega ich jako zagrożenia, ale jako cenionych partnerów. Do najważniejszych zadań, które prawnicy planują outsourcować, należą: automatyzacja przygotowania i obiegu dokumentów (57% ankietowanych), przekazanie zadań z zakresu researchu i analiz prawnych (około połowa – 49%), skorzystanie z usług ALSP do sporządzania i przeglądu umów (48%). Dzięki takiemu podejściu kancelarie i działy prawne spodziewają się optymalizacji wydajności operacyjnej, a ostatecznie oszczędności kosztów.

Zadania, które prawnicy planują zlecić alternatywnym dostawcom usług prawnych wskutek zastosowania sztucznej inteligencji

	Działy prawne	Kancelarie	Ogółem
Automatyzacja przygotowania i obiegu dokumentów	58%	55%	57%
Research i analizy prawne	52%	46%	49%
Sporządzanie i przeglądanie umów	54%	44%	48%



Wniosek

Aby prowadzić działalność w sposób bardziej efektywny, prawnicy wykorzystują coraz więcej narzędzi. Dzięki GenAI mają możliwość przeprojektowania sposobów pracy oraz przystosowania do nich personelu. Kancelarie mogą ponownie przemyśleć sposób świadczenia usług, w tym wykorzystanie alternatywnych sposobów rozliczeń, odbiegających od tradycyjnych modeli biznesowych opartych na rozliczaniu godzinowym, również analizy czasu i przydzielania pracowników do zadań. Ponadto alternatywni dostawcy usług prawnych oferują doraźną pomoc w wykonywaniu zadań, które są mniej kosztowne w przypadku outsourcingu.

Opinie ekspertów

„Narzędzia AI w znaczący sposób wpłyną na zawód prawnika, szczególnie w obszarach opartych na danych. Prawdopodobnie też skrócą czas poświęcany na rutynowe zadania. Zawsze będzie jednak istniała potrzeba wydawania profesjonalnej opinii prawników”.

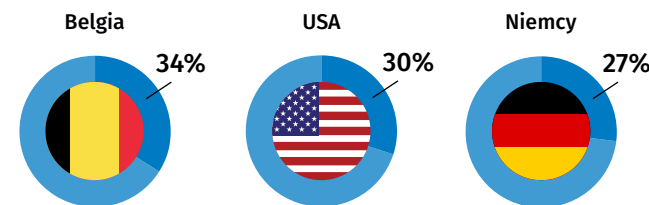
Janet LeVee

Wiceprezes i zastępca głównego radcy prawnego,
Wolters Kluwer Legal & Regulatory



Dane dotyczące poszczególnych krajów

Kraje, w których przewiduje się, że efektywność wynikająca ze stosowania sztucznej inteligencji będzie miała największy wpływ na powszechność rozliczania godzinowego



Przyciąganie utalentowanych prawników



Kluczowe spostrzeżenia

- Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym oraz konkurencyjne wynagrodzenie znacząco wpływają na przyciąganie i zatrzymanie utalentowanych pracowników w branży prawniczej.
- Podczas rekrutacji ważną zaletą kandydatów do pracy w firmach prawniczych jest dysponowanie przez nich ekspercką wiedzą technologiczną.
- Większość prawników częściej pracuje w biurze, przy czym dotyczy to przede wszystkim działów prawnych a mniej kancelarii.

Badanie *Future Ready Lawyer 2024* dostarcza cennych informacji dotyczących miejsca pracy z perspektywy zarówno pracownika, jak i pracodawcy.

Na pytanie, które kluczowe trendy będą miały wpływ na kancelarie i działy prawne w ciągu najbliższych trzech lat, 73% ankietowanych stwierdziło, że są to umiejętności przyciągania, rekrutacji i zatrzymania talentów. Na szczęście 80% respondentów uważa, iż ich miejsca pracy mają te cechy.

Co jest najważniejsze dla talentów prawniczych? Szczególnie wyróżniają się tu trzy obszary: 81% prawników twierdzi, że najistotniejszym czynnikiem jest równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, 79% oczekuje konkurencyjnego wynagrodzenia, a 79% – szkoleń i rozwoju zawodowego.

Kancelarie są jednak zdecydowanie mniej skłonne do zapewnienia konkurencyjnego wynagrodzenia niż działy prawne – 74% *versus* 81%.

Opinie ekspertów

„Kancelarie i działy prawne powinny przeznaczyć zdecydowanie więcej zasobów, zarówno czasowych, jak i finansowych, na rozwój i szkolenia z zakresu zarządzania zespołem, przywództwa i inteligencji emocjonalnej”.

Kamila Kurkowska

Prezeska i założycielka fundacji Women in Law

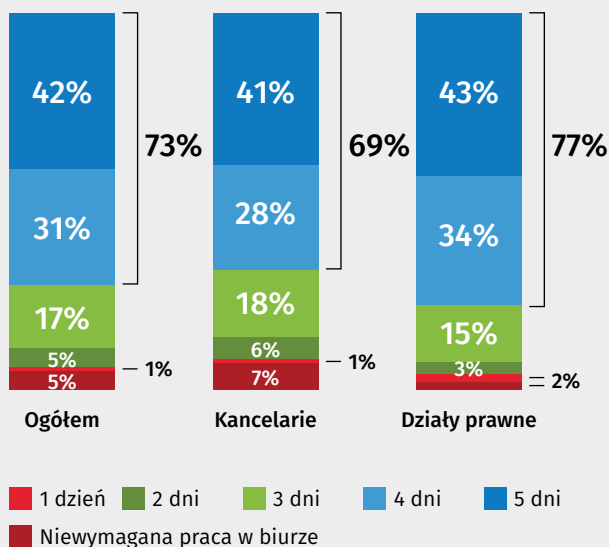
Poza trzema głównymi obszarami wymienionymi powyżej warto zwrócić uwagę na kilka innych czynników dotyczących miejsca pracy.

Z punktu widzenia pracowników równie ważna jak przyciąganie talentów prawniczych jest kultura pracy: prawie trzy czwarte (72%) respondentów szuka różnorodnych i integracyjnych miejsc pracy, a 75% uważa, że ich organizacje promują takie środowisko.

Jeśli chodzi o rekrutację, pracodawcy inaczej oceniają wiedzę technologiczną posiadaną przez potencjalnych pracowników: 78% działów prawnych (versus 67% kancelarii) uważa to za ważną cechę.

Wreszcie praca zdalna – badanie wykazało zaskakującą światową tendencję związaną z powrotem do pracy w biurze. Większość (73%) respondentów twierdzi, że ich pracownicy są zobowiązani do pracy w biurze przez cztery lub więcej dni w tygodniu; częściej dotyczy to działów prawnych (77%) niż kancelarii (69%).

Obecność pracowników w biurze versus praca zdalna



Opinie ekspertów

„Wraz z coraz większą integracją technologii z praktyką prawniczą rośnie zapotrzebowanie na prawników mających kompetencje w zakresie cyberbezpieczeństwa, sztucznej inteligencji, blockchainu i LegalTechu. Ponadto zwiększa się zainteresowanie specjalistami mającymi wiedzę prawniczą dotyczącą technologii, np. prywatność danych i własność intelektualna w erze cyfrowej”.

Stefano Mele
Partner, Gianni & Origoni



Wniosek

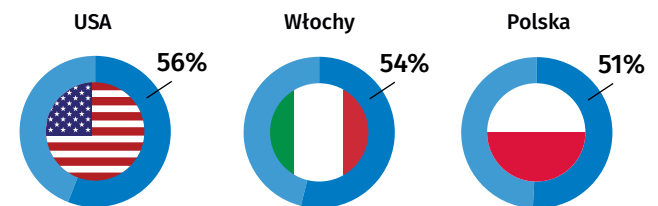
Rekrutacja i zatrzymanie pracowników są najważniejsze zarówno dla prawników, jak i ich pracodawców. Przyciąganie najlepszych prawników wymaga holistycznego podejścia. Jeśli kancelarie i działy prawne chcą pozyskiwać talenty, istotne znaczenie ma zapewnienie: równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, konkurencyjnego wynagrodzenia i możliwości ciągłego rozwoju zawodowego. Pracodawca, który chce być atrakcyjny dla potencjalnego pracownika promuje zróżnicowane i inkluzywne środowisko pracy. Z kolei prawnicy powinni zadbać o doskonalenie swoich umiejętności technologicznych i być gotowi na powrót do biura.



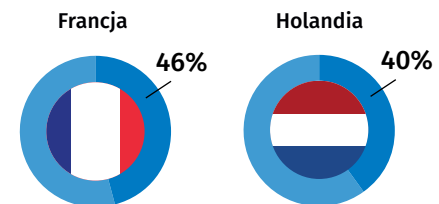
Dane dotyczące poszczególnych krajów

Liczba dni, w których prawnicy są zobowiązani do pracy w biurze

Ponad połowa pracowników w USA, we Włoszech i w Polsce jest zobowiązana do pracy w biurze **pięć dni** w tygodniu.



Prawie połowa pracowników we Francji i w Holandii musi pracować w biurze **cztery dni** w tygodniu.



Rosnące zapotrzebowanie na usługi ESG

Kluczowe spostrzeżenia

- Kwestie ESG są obecnie najważniejsze dla korporacji i interesariuszy, co powoduje zwiększone zapotrzebowanie na ekspercką wiedzę prawną w tym zakresie.
- Kancelarie i działy prawne odczuwają presję w związku z rosnącymi wymaganiami w obszarze ESG, choć te drugie są lepiej przygotowane do radzenia sobie z tym wyzwaniem.
- Prawnicy muszą dostosować się do złożonego otoczenia regulacyjnego w zakresie ESG, aby nie pozostawać w tyle i zapewniać swoim klientom lepsze usługi.

ESG nadal stanowi główny temat w miejscach pracy i wśród personelu, choć występują pewne niuanse. W badaniu *Future Ready Lawyer 2024* 68% ankietowanych prawników (77% z działów prawnych i 61% z kancelarii) dostrzega zwiększone zapotrzebowanie na ekspercką wiedzę prawną w obszarze ESG.

Jakie są tego powody? Istotne są trzy główne czynniki: coraz bardziej skomplikowany globalny system regulacji prawnych, wyzwania związane z danymi ESG oraz oczekiwania dotyczące standardów ESG.

Połowa (50%) wszystkich respondentów jako ważny czynnik wpływający na popyt na usługi ESG wymienia coraz większe wymagania co do regulacji i złożoności przepisów.

Ponadto 42% uczestników badania wskazuje na wyzwania dotyczące jakości i dostępu do danych ESG. Natomiast 40% twierdzi zaś, że zwiększony popyt na usługi wynika stąd, iż pracownicy preferują firmy o wyższych standardach ESG.

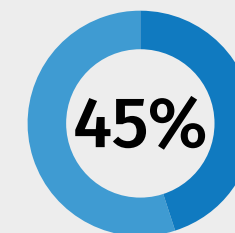
Jak rozwiązać ten problem? Przede wszystkim zapewnić szkolenia z zakresu ESG już zatrudnionym pracownikom. Ponad połowa (56%) działów prawnych i 45% kancelarii prowadzi szkolenia dla swojego personelu.

Organizacje prawnicze zapewniające pracownikom szkolenia ESG w odpowiedzi na zwiększone zapotrzebowanie w tym zakresie

Działy prawne



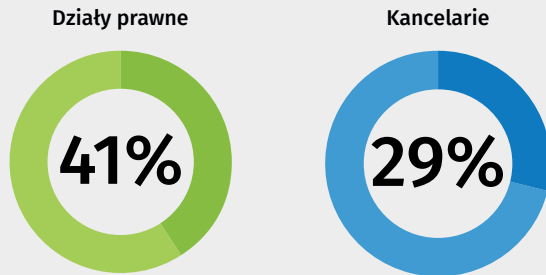
Kancelarie



Inne sposoby to opracowywanie wewnętrznych polityk i wytycznych dotyczących zgodności ESG oraz współpraca z zewnętrznymi ekspertami lub konsultantami.

Ponadto 42% kancelarii i 41% działów prawnych utworzyło działy ds. ESG – wyspecjalizowane jednostki skupiające się wyłącznie na kwestiach ESG, dysponujące wiedzą ekspercką i specjalnie przygotowanymi zasobami do konkretnych potrzeb klientów.

Gotowość organizacji prawniczych do sprostania wymaganiom klientów w zakresie ESG



Mimo wszystkich strategii adaptacyjnych widoczna jest luka w zakresie przygotowania: 41% działów prawnych i jedynie 29% kancelarii twierdzi, że jest „bardzo dobrze przygotowanych” do radzenia sobie z gwałtownym wzrostem wymagań ESG.

Opinie ekspertów

„Wewnętrzne działy prawne z pewnością są liderami w branży prawniczej w obszarze ESG. W pewnym sensie wpływają na kancelarie, dostawców zewnętrznych, aby również włączyli ESG do swoich polityk”.

Kamila Kurkowska
Prezeska i założycielka fundacji Women in Law



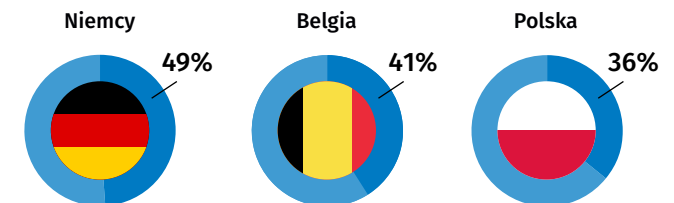
Wniosek

Rosnące zapotrzebowanie na usługi ESG w branży prawniczej wydaje się czymś więcej niż tylko przemijającą tendencją. Stanowi fundamentalną zmianę w sposobie świadczenia usług prawnych w świecie coraz bardziej zainteresowanym zrównoważonym rozwojem, odpowiedzialnością społeczną i łańcem korporacyjnym. Aby prawnicy mogli proponować swoim klientom coraz lepsze usługi, muszą skupić się na szkoleniach, tworzeniu wyspecjalizowanych działów i dogłębnym zrozumieniu zmieniających się regulacji prawnych w obszarze ESG. Można w tym zakresie wiele poprawić; 51% wszystkich respondentów twierdzi, że zapewnia swoim pracownikom szkolenia ESG (45% kancelarii i 56% działów prawnych). Oznacza to jednak, że około połowa (jeszcze) ich nie organizuje. Należy zdawać sobie sprawę, że ESG nie należy jedynie do obszaru praktyki prawniczej. Od kancelarii i działów prawnych wciąż oczekuje się przestrzegania zasad zrównoważonego rozwoju, etyki społecznej oraz różnorodności i inkluzyjności, które stwarzają szanse na kolejne ulepszenia.



Dane dotyczące poszczególnych krajów

Kraje, które są bardzo dobrze przygotowane do sprostania wymaganiom klientów w zakresie ESG



Podsumowanie

Pytanie, czy prawnicy są gotowi na przyszłość, wciąż pozostaje aktualne i istotne, nawet po sześćioletnich badaniach. Jego najnowsza edycja niezmiennie prezentuje obraz prawników dostosowujących się do zmian technologicznych na przestrzeni lat, zmieniających sposób wykonywania pracy – powoli, ale pewnie.

W ciągu ostatniego roku GenAI szturmem podbiła świat i wszystkie branże, a prawnicy po raz kolejny zostali wystawieni na próbę. Wyniki badania *Future Ready Lawyer 2024* wskazują, że do pociągu GenAI wskoczyli szybciej niż kiedykolwiek wcześniej dzięki wykorzystaniu nowej technologii. To obiecujące, ponieważ wiele mówi o zwinności i zdolnościach adaptacyjnych prawników. Z niecierpliwością będziemy obserwować ten kierunek, ale i wiele innych, które nieuchronnie pojawią się w przyszłości. Dlatego coroczne badanie *Future Ready Lawyer* nadal będzie pełnić swoją misję w nadchodzących latach.



Opinie ekspertów

Eksperci z sektora prawniczego z Europy i USA, znani z innowacyjnych spostrzeżeń w tej dziedzinie, dzielą się wizją na temat sztucznej inteligencji, talentów, ESG i zmian w całej branży.



Pytanie: *Którzy gracze i w których obszarach branży prawniczej będą musieli sprostać największym trudnościom związanym ze zmianami – tymi na dobre lub na złe – i dlaczego?*

Stefano Mele: Wiele obszarów branży prawniczej napotka znaczne trudności w najbliższych latach, w tym te związane z prawem cyberbezpieczeństwa.

Coraz częstsze i wyrafinowane cyberataki, a także naruszenia danych zmuszają jurysdykcję na całym świecie do stworzenia skutecznej ochrony prawnej. Sytuację dodatkowo komplikuje rozwój sztucznej inteligencji i Internetu Rzeczy (IoT). Prawnicy specjalizujący się w prawie dotyczącym cyberbezpieczeństwa będą musieli nieustannie dostosowywać się do nowych przepisów, aby lepiej wspierać klientów w ochronie przed organizacjami przestępczymi, działaniami szpiegowskimi.

Umiejętność przewidywania i dostosowywania się do tych zagrożeń zdecyduje o sukcesie prawników w najbliższej przyszłości. Będą oni musieli zachować elastyczność, stale aktualizować swoją wiedzę i umiejętności oraz współpracować ponad granicami, aby poruszać się po złożonościach tych nowo powstających dziedzin.



Czy zauważasz wzrost oczekiwań klientów w zakresie rozwiązań cyfrowych? Jeśli tak, to w jaki sposób je postrzegasz – jako wyzwanie czy szansę dla kancelarii? A może jako jedno i drugie?

Robert Ambrogi: Klienci bardziej niż kiedykolwiek wcześniej interesują się rozwiązaniami cyfrowymi i znają je. I tego samego oczekują od swoich kancelarii. Największym wyzwaniem stojącym przed kancelariami jest poradzenie sobie z brakiem gotowości na tak ważne zmiany. Firmy, które nie wdrożyły w pełni ani nie zintegrowały technologii, będą musiały zmierzyć się z większymi kosztami implementacji, problemami z integracją, trudnościami w szkoleniu i niechęcią prawników czy innych zatrudnionych osób.

Dla organizacji, które już działają sprawnie cyfrowo, możliwości są ogromne. Firmy zaawansowane technologicznie zapewniają lepszą obsługę klientów, znacznie zwiększają rentowność, lepiej rozumieją swoje mocne i słabe strony, znacząco zwiększając wydajność operacyjną, a co za tym idzie – osiągają przewagę konkurencyjną.

Poznaj naszych ekspertów



Robert Ambrogi

Robert Ambrogi jest prawnikiem i dziennikarzem z Massachusetts, który od ponad 20 lat zajmuje się technologią prawniczą i Internetem, głównie za pośrednictwem swojego bloga LawSitesBlog.com, a teraz także podcastu LawNext.com.



Iga Iwulska

Iga Iwulska jest jedną z Top 25 Women Lawyers in Business by Forbes 2024. Dyrektor Działu Prawnego SATOIA SA. Doświadczenie zawodowe zdobywała kierując działem prawnym w „Dino Polska” SA oraz jako prawnik w Najwyższej Izbie Kontroli. Wykładowca akademicki. Kierownik studiów podyplomowych „Rynek nieruchomości. Prawo i praktyka” na Uniwersytecie SWPS. Autorka kilkunastu publikacji naukowych. Mentorka prawników in-house.



Kamila Kurkowska

Kamila Kurkowska jest coachem i mentorką prawniczek oraz nauczycielką akademicką. Absolwentka programu Leadership in Law Firms w Harvard Law School oraz Lead Program na Uniwersytecie Stanforda. Prezesa i założycielka fundacji Women in Law. Kamila jest międzynarodową ekspertką w dziedzinie innowacji, komunikacji, marketingu, różnorodności i nowych technologii w branży prawniczej.

Opinie ekspertów

Q *Czy uważasz, że w kwestii cyfryzacji branża prawnicza pozostaje w tyle za innymi sektorami? Jeśli tak, to jaki może być tego powód?*

Janet LeVee: Spodziewam się, że prawnicy będą rozważni i ostrożni we wdrażaniu i wykorzystywaniu technologii cyfrowych. Sztuczna inteligencja, podobnie jak inne technologie cyfrowe, może się wiązać z wieloma wyzwaniami dla prawników, również w sensie etycznym. Muszą oni na przykład dokładnie rozważyć, w jaki sposób narzędzia AI wpłyną na poufność i tajemnicę adwokacką.

Jako radca prawny pracujący w organizacji chcę, aby prawnik spoza firmy wykorzystywał technologię, szczególnie tam, gdzie ma ona pozytywny wpływ na wyniki finansowe – ale chcę również wierzyć, że w sposób przemyślany będzie korzystał z nowych technologii.

Michał Nowakowski: To kwestia specyfiki branży i jej ograniczeń. Prawnicy odpowiadają za klientów, ich interesy oraz dane, a to powoduje, że zastosowanie „nowinek” zawsze opatrzone jest dużym znakiem zapytania. Problemem jest też zwyczajnie brak wiedzy i kompetencji cyfrowych, ale także oczekiwania klientów, którzy wcale (jeszcze?) nie oczekują wielkich fajerwerków, ale rozwiązania ich problemów niskim kosztem. Nie bez znaczenia pozostaje też to, że rozwiązania, o których myślimy, są jeszcze w fazie eksperymentalnej i nie ma dobrych mechanizmów zarządzania ryzykiem, które byłyby akceptowalne w środowisku (prawniczym) unikającym ryzyka.

Q *Czy spodziewasz się, że modele biznesowe kancelarii prawnych zmienią się pod wpływem takiej technologii jak GenAI?*

Robert Ambrogi: Jeśli GenAI cokolwiek wygenerowała, to tylko to, że trzeba wziąć uwagę, iż koniec rozliczania godzinowego jest bliski. Chociaż pogłoski o tym mogą być mocno przesadzone, jak mógłby powiedzieć Mark Twain, niewątpliwie GenAI w sposób fundamentalny zmieni modele biznesowe firm prawniczych. Dzięki sztucznej inteligencji, wykonującej coraz większą liczbę rutynowych zadań i usprawniającej te bardziej złożone, więcej kancelarii przejdzie z rozliczeń godzinowych na alternatywne modele, takie jak opłaty ryczałtowe, usługi subskrypcyjne lub rozliczenia oparte na wartości. GenAI może również prowadzić do zmniejszenia kosztów ogólnych i zatrudnienia, co dodatkowo sprawi, że firmy będą oferować bardziej konkurencyjne ceny, a klienci ich oczekiwali.

Q *Jakie według Ciebie wyzwania czekają prawników podczas wdrażania GenAI w ich pracy?*

Robert Ambrogi: Największym wyzwaniem, przed którym stoją prawnicy wdrażający GenAI, jest strach. Strach ten wynika z braku zrozumienia. Obawiają się, że sztuczna inteligencja: zagrozi ich pracy, jest za bardzo skomplikowana w przyswajaniu, może zbyt łatwo generować niedokładne wyniki lub narazić ich na niebezpieczeństwo nieprzebrzegania wymogów etycznych. W przewidywaniu tych obaw ważną rolę odegrają liderzy kancelarii. Muszą oni nie tylko dawać przykład, lecz także przeprowadzić programy edukacyjne i szkoleniowe z zakresu sztucznej inteligencji, tworzyć programy pilotażowe, które umożliwią prawnikom zapoznanie się z AI, a także dzielić się sukcesami, które świadczą o wartości technologii. Jak w przypadku każdej technologii, jej wdrażanie zaczyna się od jasnej wizji i strategii.

Poznaj naszych ekspertów



Janet LeVee

Janet LeVee jest wiceprezesem i zastępcą głównego radcy prawnego w Wolters Kluwer Legal & Regulatory, gdzie od 15 lat zajmuje się doradztwem prawnym. Janet może pochwalić się ponad 30-letnim doświadczeniem prawniczym w obszarze szeroko rozumianych spraw handlowych, ze szczególnym uwzględnieniem transakcji technologicznych.



Stefano Mele

Stefano Mele jest partnerem w kancelarii Gianni & Origoni w Rzymie we Włoszech, gdzie pełni funkcję szefa departamentu cyberbezpieczeństwa i gospodarki kosmicznej. Jest też współzarządzającym departamentem ochrony danych. Pracuje na szczeblu krajowym i międzynarodowym nad strategicznymi politycznymi i prawnymi aspektami wpływu technologii na życie obywateli, przedsiębiorstw i bezpieczeństwa narodowego.



Michał Nowakowski

Michał Nowakowski jest partnerem w kancelarii ZP Zackiewicz & Partners, CEO w spółce GovernedAI oraz Przewodniczącym Sekcji Aktualnych Wyzwań Sztucznej Inteligencji przy Polskim Towarzystwie Informatycznym. Specjalizuje się w obszarach AI, cybersecurity i fintech. Autor książki „Sztuczna inteligencja. Praktyczny przewodnik dla instytucji finansowych”.

Opinie ekspertów

Stefano Mele: Chociaż GenAI przyczynia się do przekształcania praktyki prawniczej, jej wdrożenie wiąże się z różnymi wyzwaniami, z którymi muszą się zmierzyć prawnicy. Obejmują one między innymi: zapewnienie prywatności i bezpieczeństwa danych, bezstronności, weryfikację jakości wyników generowanych przez sztuczną inteligencję, zagwarantowanie odpowiedzialności i przejrzystości oraz zgodności z przepisami, a także budowanie zaufania klientów.

Jeśli chodzi o prywatność i bezpieczeństwo danych, systemy GenAI, aby działać skutecznie, wymagają dużych zbiorów danych, często obejmujących wrażliwe i poufne informacje. Ponadto najważniejszymi zagadnieniami, którymi należy się zająć, są ochrona poufności danych klientów i zabezpieczenie ich przed naruszeniami.

Prawnicy muszą również zachować czujność, aby sztuczna inteligencja nie działała stronnico w podejmowaniu decyzji prawnych. Zapewnienie uczciwości i zapobieganie dyskryminacyjnym wynikom wymaga starannego doboru i wstępnego przetwarzania danych szkoleniowych, ciągłego monitorowania technik eliminowania stronniczości.

Ponieważ regulacje prawne dotyczące AI wciąż ewoluują, a standard i wymagania różnią się w zależności od jurysdykcji, prawnicy muszą być informowani o zmianach w przepisach dotyczących sztucznej inteligencji i upewnić się, że ich narzędzia AI są zgodne ze wszystkimi obowiązującymi przepisami.

Wreszcie niezbędne jest budowanie zaufania klientów i pokazywanie, że usługi prawne wspomagane sztuczną inteligencją są najwyższej jakości. Prawnicy muszą w sposób zrozumiały i jasny informować klientów o korzyściach i ograniczeniach sztucznej inteligencji i dbać o to, żeby jej użycie wzmocniło wzajemne relacje, a nie je osłabiło.

Michał Nowakowski: Głównym wyzwaniem dla prawników w kontekście GenAI jest zrozumienie ograniczeń technologii. Modele generatywnej AI to nie magiczna skrzynka, z której możemy wyciągnąć dokładne i godne zaufania odpowiedzi na każde pytanie, ale model oparty na jakichś danych wcześniej wyselekcjonowanych przez dostawcę oraz technologia, która ma również swoje ograniczenia. Dlatego tak istotne jest zrozumienie, że wyniki mogą być niedokładne lub wręcz nieprawdziwe. Z tego względu w organizacji musimy mieć takie rozwiązania, które ograniczą (nigdy nie wyeliminują) ryzyko. Ważne są też poszerzanie wiedzy oraz rozwijanie kompetencji - szczególnie istotne w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu cyfrowym.

Q *Co w kwestii zdobywania lub zatrzymywania talentów robią organizacje odnoszące największe sukcesy?*

Kamila Kurkowska: Mam wrażenie, że rekrutacja i zatrzymywanie wartościowych pracowników to znacznie większe wyzwanie w kancelariach niż w działach prawnych. Z pewnością firmy prawnicze, które odnoszą sukcesy w tej dziedzinie, świadomie i z odpowiednią strategią rekrutują pracowników i nimi zarządzają. Nie ma jednego profilu idealnego kandydata lub pracownika. Najważniejsze, aby proces rekrutacji, a później zarządzanie prawnikami były zgodne ze strategią biznesową firmy. Niestety wiele kancelarii nie ma nawet opracowanej strategii biznesowej, dlatego rekrutacja przebiega często przypadkowo, a prawnicy odchodzą po krótkim czasie. Inny problem polega na tym, że kancelarie działają jak silosy, w których każdy zespół podlega innym zasadom rekrutacji i zatrzymywania pracowników.

Q *Co według Ciebie organizacje powinny robić, aby zdobyć lub zatrzymać talenty?*

Kamila Kurkowska: Kancelarie i działy prawne powinny przeznaczyć zdecydowanie więcej zasobów, zarówno czasowych, jak i finansowych, na rozwój i szkolenia z zarządzania zespołem, przywództwa i inteligencji emocjonalnej. Prawnicy to bardzo wymagający pracownicy, inteligentni, nastawieni na sukces i oczekujący informacji zwrotnych, a jednocześnie działający w stresie i pod dużą presją. Nie jest łatwo nimi zarządzać ani ich motywować. Liderzy kancelarii i działów prawnych powinni czerpać wiedzę od najlepszych ekspertów, a ci szkolić się w tej dziedzinie.

Q *Czy uważasz, że GenAI zmniejszy zapotrzebowanie na prawników?*

Robert Ambrogi: GenAI nie tyle zmniejszy to zapotrzebowanie, ile zmieni profil kandydata do pracy. Bez wątpienia sztuczna inteligencja zmniejszy zapotrzebowanie na pracowników wykonujących rutynowe zadania, takie jak przeglądanie dokumentów, due diligence i sporządzanie umów. Jednocześnie już teraz kancelarie i firmy prawnicze potrzebują nowego pokolenia ekspertów biegłych w technologii. Organizacje będą musiały zatrudnić ekspertów w takich dziedzinach, jak: innowacje, AI i technologie prawnicze, analiza danych, cyberbezpieczeństwo i compliance, zarządzanie projektami i procesami oraz obsługa klienta. Choć niektóre stanowiska staną się niepotrzebne, wiele nowych okaże się niezbędnych.

Janet LeVee: Nie wierzę w to, że GenAI będzie miała w najbliższej przyszłości znaczący wpływ na redukcję miejsc pracy w branży prawniczej. Narzędzia AI bez wątpienia znacząco wpłyną na zawód prawnika, szczególnie w obszarach opartych na danych, a wraz z ich udoskonalaniem prawdopodobnie skróci się czas poświęcany na rutynowe zadania. Zawsze będzie jednak potrzebne wydanie profesjonalnej opinii prawników.

Opinie ekspertów

Dzięki narzędziom sztucznej inteligencji środowisko prawnicze, dla którego rutynowe zadania kiedyś były przedmiotem szkoleń, będzie musiało zastanowić się, jak najlepiej wyedukować następne pokolenia prawników. Prawnicy natomiast niewątpliwie będą musieli wykazać się w przyszłości większą elastycznością.

Stefano Mele: Jest bardzo prawdopodobne, że GenAI znacznie zmniejszy zapotrzebowanie na pewne kategorie pracowników, szczególnie tych wykonujących rutynowe, powtarzalne i pracochłonne zadania. Technologie oparte na sztucznej inteligencji, takie jak przetwarzanie języka naturalnego i algorytmy uczenia maszynowego, mogą zautomatyzować wiele procesów prawnych. Obejmują one między innymi: research prawny, przegląd dokumentów, sporządzanie umów, due diligence i e-discovery. Automatyzacja powyższych zadań prowadzi nie tylko do zwiększenia efektywności, lecz także do zmniejszenia zapotrzebowania na młodszych prawników, asystentów prawnych i personel pomocniczy, którzy zwykle je wykonują.

Należy jednak pamiętać, że chociaż sztuczna inteligencja jest w stanie wykonywać wiele rutynowych zadań, nie zmniejszy zapotrzebowania na wykwalifikowanych prawników, którzy będą udzielać strategicznych porad, wydawać opinie w skomplikowanych sprawach i zarządzać relacjami z klientami. Praktyka prawnicza wymaga umiejętności krytycznego myślenia, inteligencji emocjonalnej, osądu etycznego i nawiązywania relacji z klientem, czyli działań we wszystkich obszarach, w których niezbędna jest ekspercka wiedza człowieka.

Ponadto wdrożenie sztucznej inteligencji w praktyce prawniczej pociąga za sobą nowe wyzwania, które wymagają nadzoru człowieka. Są nimi: zapewnienie etycznego wykorzystania sztucznej inteligencji, rozwianie obaw dotyczących prywatności danych i rozwiązanie błędów w algorytmach sztucznej inteligencji.

Michał Nowakowski: Nie w najbliższej dekadzie. Jesteśmy na początkowym etapie i przykłady z IT pokazują, że pierwsze „zachłyśnięcie” się rozwiązaniami już minęło i przychodzi „twarda” rzeczywistość. Dużo pracy przed nami, więc nie przewiduję jakiejś wielkiej rewolucji w najbliższych latach. Środowisko jest też dość konserwatywne, a młodzi cyfrowo biegli i rozumiejący potęgę technologii dopiero wchodzą na ten rynek.



Jak postrzegasz zmiany w zatrudnianiu w branży prawniczej?

Stefano Mele: Tendencje w zatrudnianiu w branży prawniczej szybko ewoluują ze względu na dynamiczne czynniki, w tym: postęp technologiczny, zmieniające się oczekiwania klientów i globalny charakter praktyki prawniczej.

Wraz z postępującą integracją technologii z praktyką prawniczą rośnie zapotrzebowanie na prawników specjalizujących się w cyberbezpieczeństwie, sztucznej inteligencji, blockchainie i LegalTechu. W dobie cyfrowej poszukuje się ekspertów, którzy mają wiedzę z zakresu ochrony danych osobowych i własności intelektualnej.

Szybki rozwój nowych branż – cyberbezpieczeństwa, gospodarki kosmicznej, biotechnologii i prawa ochrony środowiska – tworzy nisze wymagające specjalistycznej wiedzy prawnej. Tendencja ta rozciąga się również na tradycyjne dziedziny, które rozwijają się pod wpływem technologii. Należą do nich m.in.: fuzje i przejęcia, prywatność, IP, opieka zdrowotna, fintech i prawo telekomunikacyjne.

Prawnicy nie tylko udzielają porad prawnych, lecz także strategicznie doradzają w biznesie, dlatego większy nacisk kładzie się na zatrudnianie osób o rozwiniętych umiejętnościach miękkich i intuicji biznesowej. Firmy poszukują kandydatów, którzy potrafią skutecznie się komunikować, współpracować w zespole i rozumieją cele biznesowe klientów. Coraz bardziej cenione są kompetencje z zakresu negocjacji, przywództwa i zarządzania relacjami z klientami.

Iga Iwulska: Współczesny rynek usług prawnych przechodzi dynamiczną transformację, napędzaną przede wszystkim przez rozwój technologii oraz zmieniające się potrzeby biznesowe.

W erze cyfryzacji ważne jest coraz większe znaczenie technologii LegalTech oraz sztucznej inteligencji (AI). Automatyzacja rutynowych zadań prawnych, takich jak analiza dokumentów czy sporządzanie umów, redefiniuje tradycyjne role prawników i zmusza specjalistów do rozwijania nowych kompetencji technologicznych w taki sposób, aby mogli weryfikować „twórczość” AI. Jednocześnie postęp ten zmniejsza zapotrzebowanie na młodszych prawników wykonujących rutynowe działania. Umiejętność korzystania z narzędzi AI staje się jednym z atutów prawnika przyszłości.

Opinie ekspertów

Równolegle coraz większą popularność zyskują prawnicy in-house, których wszechstronność i dogłębna znajomość specyfiki funkcjonowania organizacji staje się nieocenionym atutem w procesach decyzyjnych. Prawnicy wewnętrzni, działający na styku prawa i biznesu, zapewniają przedsiębiorcom przewagę w postaci szybkich konsultacji, niższych kosztów usługi oraz możliwości bieżącego udziału w negocjacjach. Jest to obszar, który ze względu na swoją złożoność wymaga szczególnego przygotowania już na etapie kształcenia prawników.

Nie można też pominąć roli specjalizacji, która coraz bardziej kształtuje strukturę branży prawniczej. W dobie skomplikowanych regulacji prawnych oraz rosnącej liczby branż wymagających eksperckiej wiedzy prawnicy wyspecjalizowani w wąskich dziedzinach stają się nieocenionym wsparciem dla firm działających w złożonym środowisku prawnym.



Praca hybrydowa jest obecnie powszechna, ale wielu pracodawców chce, aby pracownicy wracali do biura w pełnym wymiarze godzin. Nie wszyscy się na to zgadzają. Jak postrzegasz ten spór między jednymi a drugimi w branży prawniczej?

Janet LeVee: Zawód prawnika często wymaga poświęcenia czasu, a elastyczność dotycząca miejsca pracy może pozytywnie wpłynąć na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Mimo to młodzi prawnicy muszą docenić wartość pracy biurowej, podczas której uczenie się oraz możliwości rozwoju i awansu mogą wynikać z bycia we właściwym miejscu o właściwym czasie. Nie wiem, kto „wygra” ten spór, ale mam nadzieję, że zawód prawnika nie odnotuje regresu.

Iga Iwulska: Branża prawnicza znajduje się na styku tradycyjnego modelu biurowego i nowoczesnych form pracy hybrydowej. Ten nowy model stwarza przestrzeń do optymalizacji pracy przez elastyczne dostosowanie środowiska do specyfiki zadań, umożliwia pełną koncentrację a zarazem bezpośredni kontakt podczas pracy zespołowej.

Budowanie kultury opartej na zaufaniu stanowi wyzwanie. Obawy dotyczące spadku efektywności w pracy zdalnej często prowadzą do nadmiernej kontroli, podczas gdy fizyczna obecność w biurze nie zawsze zapewnia wzrost produktywności. Kluczem do sukcesu jest odnalezienie równowagi między operacyjną sprawnością a elastycznością, która umożliwia pracownikom harmonijne łączenie pracy z życiem osobistym. W tym kontekście praca hybrydowa to nie tylko model organizacyjny, ale także istotna przewaga konkurencyjna.



Jakie są konsekwencje rosnącego znaczenia ESG dla branży prawniczej?

Kamila Kurkowska: Mam wrażenie, że choć kancelarie zaczynają doradzać klientom w obszarze ESG, to nie zajęły się jeszcze w pełni tym zagadnieniem, zwłaszcza gdy mowa o „S”, czyli społecznej odpowiedzialności, która dotyczy szczególnie pracowników. Kancelarie prawne nie zdały sobie jeszcze sprawy, jak ważni są ludzie, a dokładniej pracownicy. Dużo mówi się o różnorodności, ale niewystarczająco działa się na rzecz integracji, a wyjątkowo mało osiągnięto w odniesieniu do równości.

Iga Iwulska: Rosnące znaczenie ESG istotnie kształtuje współczesne podejście do zarządzania talentami. Firmy cechujące się zaangażowaniem w zrównoważony rozwój stają się bardziej pożądanymi pracodawcami, szczególnie wśród młodszych pokoleń, takich jak millenials i generacja

Z, które świadomie wybierają miejsca pracy odpowiadające ich wartościom etycznym. Wzrost roli ESG wpływa bezpośrednio na zdolność organizacji do przyciągania i zatrzymywania najcenniejszych talentów, dla których odpowiedzialność społeczna i środowiskowa jest priorytetem.

Jednocześnie dynamicznie rośnie zapotrzebowanie na specjalistów dysponujących wiedzą i kompetencjami w zakresie ESG, co stawia przed firmami nowe wyzwania w obszarze rozwoju zawodowego pracowników. Umiejętności te stają się niezwykle istotne w zmieniających się organizacjach dążących do wdrożenia zrównoważonych praktyk.

Równie ważnym aspektem jest wpływ ESG na kulturę organizacyjną. Firmy wdrażające zasady ESG promują bardziej inkluzywne i etyczne środowisko pracy, które sprzyja innowacyjności i zaangażowaniu pracowników. Co więcej, coraz większy nacisk kładzie się na dobrostan pracowników i work-life balance, co bezpośrednio przekłada się na ich lojalność oraz produktywność.

W kontekście globalnych tendencji ESG nie tylko staje się wymogiem regulacyjnym, ale także ważnym narzędziem w budowaniu silnych zespołów, zdolnych do sprostania wyzwaniom współczesnego świata.



Jak Twoim zdaniem kancelarie i działy prawne reagują na rosnące znaczenie ESG?

Kamila Kurkowska: Wewnętrzne działy prawne z pewnością są liderami w branży prawniczej, w odniesieniu do zagadnień ESG. W pewnym sensie wpływają na kancelarie, swoich dostawców, aby ci również włączali ESG do swoich polityk. Czekam na moment, w którym ESG stanie się ważną częścią strategii biznesowej wielu kancelarii prawnych.

Wolters Kluwer Legal & Regulatory

Wolters Kluwer Legal & Regulatory, dywizja Wolters Kluwer, jest wiodącym dostawcą rozwiązań prawnych i systemów zarządzania zgodnością, które umożliwiają profesjonalistom poprawę wydajności pracy, zmniejszenie ryzyka oraz osiągnięcie lepszych wyników.

Wolters Kluwer (WKL) jest globalnym liderem w dziedzinie profesjonalnej informacji, oprogramowania i usług dla opieki zdrowotnej, księgowości, zarządzania, ryzyka i compliance oraz w sektorach prawnych i regulacyjnych, a także efektywności przedsiębiorstw i ESG. Pomagamy klientom w podejmowaniu codziennych decyzji, dostarczając eksperckie rozwiązania łączące specjalistyczną wiedzę z zaawansowanymi technologiami i usługami. W 2023 r. roczne przychody Wolters Kluwer wyniosły 5,6 mld euro. Grupa obsługuje klientów w ponad 180 krajach, a swoją działalność prowadzi w ponad 40 krajach, zatrudniając ok. 21 400 osób na całym świecie. Centrala firmy znajduje się w Alphen aan den Rijn w Holandii.

© 2024 Wolters Kluwer N.V. i/lub jej spółki zależne.
Wszelkie prawa zastrzeżone.

O badaniu *Future Ready Lawyer 2024*

Badanie *Future Ready Lawyer 2024*, zrealizowane przez Wolters Kluwer, polegało na wywiadach ilościowych z 712 prawnikami pracującymi w kancelariach i działach prawnych w Stanach Zjednoczonych oraz dziewięciu krajach europejskich – Niemczech, Holandii, Wielkiej Brytanii, Belgii, Francji, Włoszech, Hiszpanii, Polsce i na Węgrzech – i miało na celu sprawdzenie, w jaki sposób oczekiwania klientów, technologia i inne czynniki rynkowe wpłyną na przyszłość prawa w najważniejszych obszarach oraz w jakim stopniu organizacje prawnicze są przygotowane na te zmiany. Badanie przeprowadził metodą online wiodący międzynarodowy instytut badawczy w okresie od 6 do 28 maja 2024 r.

Metodologia

Niniejszy raport zawiera wyniki z badania *Future Ready Lawyer 2024*, przeprowadzonego przez Wolters Kluwer. Dotyczy aktualnego i wnikliwego spojrzenia na kancelarie i działy prawne, z perspektywy 712 prawników z USA i dziewięciu krajów europejskich – Niemiec, Holandii, Wielkiej Brytanii, Belgii, Francji, Włoch, Hiszpanii, Polski i Węgier. Badanie analizuje wyzwania i tendencje wpływające na przyszłość prawa, które należy dostosować do transformacji cyfrowej. Szósta edycja raportu zawiera również opinie ekspertów z branży prawniczej na temat powyższych kwestii.

→ Kontakt dla mediów: FRL@wolterskluwer.com



Wolters Kluwer