

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologianosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Matti Mononen

GDPR-TIETOSUOJASTRATEGIAN JOHTAMINEN SAP-
ORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyö
Tammikuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Tammikuu 2019
Teknologiaosaamisen johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80220 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Matti Mononen

Nimeke
GDPR-tietosuojastrategian johtaminen SAP-organisaatiossa

Toimeksiantaja
Karelia-amk

Tiivistelmä

Yleinen tietosuojadirektiivi (GDPR) on uusi EU:n lainsäädäntö, joka tarjoaa kansalaisille paremman suojan ja valvonnan henkilötietoihinsa. Siinä säädetään, että EU:n sisällä yritykset voivat kerätä, tallentaa ja siirtää tietoja ja käyttää niitä. Kaikkien EU:n asukkaiden tietojen käsittelyyn osallistuvien yritysten olisi oltava valmiita noudattamaan GDPR:n täytäntöönpanoa 25. toukokuuta 2018. Sen toteuttaminen on pakollinen toimenpide SAP-organisaatiossa, mikä perustuu yksityisyyden suojaa koskevan lain noudattamiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmän ja sen käyttäjäryhmän GDPR-tietosuojastrategian toteuttaminen kansainvälisessä SAP-organisaatiossa. Muutostyö SAP-organisaatiolle toteutetaan käytännössä SAP Contact Centerin tietoliikennejärjestelmätuotteen GDPR-tietosuojamenetelmillä.

Työmenetelmien jälkeen analysoidaan, miten GDPR-tietosuojan muutosprosessi on onnistunut ja miten tulevaisuudessa voidaan vaikuttaa organisaation yleisten muutosmenetelmien hallinnoinnissa.

Kieli
suomi

Sivuja 77
Liitteet 0
Liitesivumäärä 0

Asiasanat
GDPR, Muutosjohtaminen, SAP



THESIS
January 2019
Master's Thesis
Degree Programme in Technology
Competence Management

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Matti Mononen

Title
GDPR-Strategy Management at a SAP Organization

Commissioned by
Karelia UAS

Abstract

The General Data Protection Directive (GDPR) is a new European Union law that provides citizens with better protection and control over their personal data. It regulates that EU telecommunications companies may collect, store and transfer data and use it. Companies participating in the processing of all EU residents should be prepared to comply with the implementation of GDPR on 25th of May 2018. Its implementation is a mandatory measure in the SAP organization, which is based on compliance with the Privacy Act.

The subject of this master's thesis is to introduce the implementation of the GDPR data protection strategy for the SAP Contact Center communications system and its user group in an international SAP organization. The work was carried out in practice with the GDPR data protection modification methods for the SAP Contact Center communication system product.

After the methods, it was analyzed how successful the process of modifying the data protection process has been successful and how it can be influenced in the future in general transformational management practices within the organization.

Language
Finnish

Pages 77
Appendices 0
Pages of Appendices 0

Keywords
GDPR, Transformation management, SAP

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	6
1.1	SAPin maailmanlaajuinen toimintakenttä.....	6
1.2	GDPR-tietosuojadirektiivi	7
2	Tietosuojan kehittäminen johtamisen kannalta	8
2.1	Tietosuojamuutoksen haasteet	9
2.2	Tietosuojavaatimukset tuotekehityksen kannalta.....	10
2.3	Tietosuojamuutoksen johtamisen piirteitä.....	11
2.4	Organisaation oppimisen malli.....	13
2.5	Tietoisuuden luominen kaikille muutostilanteessa	14
2.6	Vision rakentaminen tavoitteista ja hyödyistä	15
3	Kehittämistehtävän menetelmät.....	16
3.1	Tietosuojamuutosprosessin valmistelut	18
3.2	Järjestelmäpäivityksen jälkeinen muutosjohtaminen	48
4	Kehittämistehtävän onnistumisen analyysi	64
4.1	Kannustava ja helposti jaettava visio	67
4.2	Johdon sitoutuminen ja koko henkilökunnan sitouttaminen.....	67
4.3	Selkeät prosessit muutosjohtamisessa.....	69
4.4	Henkilöstön suoritusten arviointi	70
5	Jatkokehittämismenetelmät ja opitun pohdinta	71
5.1	Tietosuojamuutoksen johtamisen anti minulle ja organisaatiolle	72
5.2	Valmistautuminen vastaavanlaisiin kehittämisprojekteihin	73
5.3	Tulevaisuuden näkymät GDPR-projektin jälkeen	75
	Lähteet	77

Lyhenteet

CIC	Customer Interaction Center on asiakasvuorovaikutuksen keskus SAP-organisaatiossa.
Contact Center	Asiakaspalvelukanavien eli puhelujen, sähköpostien ja chat-keskustelujen hoitamiseen tarkoitettu järjestelmä.
CSV	Comma-Separated Values, on tiedostomuoto, jolla tallennetaan yksinkertaista taulukkomuotoista tietoa tekstitiedostoon.
CRM	Customer Relationship Management, on asiakassuhteiden hallintaan keskittyvä järjestelmä.
DPO	Data Processing Officer, on tietosuojavastuuhenkilö järjestelmän kontaktitietojen hallintaan.
ECF	Embedded Communication Framework, on Java-pohjainen ohjelmointiteknologia.
GDPR	General Data Protection Regulation, on EU:n asettama tietosuojadirektiivi. (ks. EU 2018a & EU 2018b)
IVR	Interactive Voice Response, on ohjelmistosovellus automaattiseen asiakassuostumuksen välitykseen.
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung Aktiengesellschaft, on maailman suurimpia yritysohjelmistovalmistajia.
SAP Jam	SAPin sisäinen sosiaalinen media, jota käytetään yhtenä menetelmänä tiedonjakamiseen.
SIP	Session Initiation Protocol, on tietoverkkojen puheyhteyksien luonnista vastaava tietoliikenneprotokolla.
SQL server	Microsoftin kehittämä tietokantapalvelin, jossa säilytetään tietosuojattavaa kontaktitietoa
WMware	Käytetään Windows-palvelimien virtualisointiin. Isäntäkoneen resurssien jakoa voidaan tällä ohjelmistolla hallinnoida tarkemmin.

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on GDPR-tietosuojastrategian käyttöönoton johtaminen SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmälle ja sen käyttäjäryhmälle kansainvälisessä SAP-organisaatiossa. Opinnäytetyössä suoritetaan käytännössä GDPR-tietosuojamuutokseen liittyvät hallinnointimenetelmät SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmälle. Menetelmien suorittamisen jälkeen analysoidaan, kuinka tietosuojamuutosprosessin johtaminen on onnistunut. Lisäksi työssä tarkastellaan erilaisia muutosjohtamisen menetelmiä tulevaisuudessa.

GDPR-tietosuojamuutoksen johtamisessa itse muutosprosessi mielletään useimmiten esimerkiksi ohjelmisto- tai teknologiahankinnoiksi. Siihen kuitenkin sisältyy laajemmin tarkasteltuna ennen kaikkea infrastruktuurin, organisaation ja useimmiten ihmisten johtamisen kehittämisen muutosprosessi, jossa fokus on henkilöstöjohtamisessa. Muutoksen onnistumiseen tarvitaankin erityisesti yhteistyötä oman henkilöstön kanssa muutosvaiheissa onnistumiseen. Merkittävimmässä roolissa GDPR-projektin onnistumisessa ovat juuri ihmiset, ei teknologia.

1.1 SAPin maailmanlaajuinen toimintakenttä

SAP on maailmanlaajuinen yritys, joka valmistaa pääosin yritysohjelmistoja. Sen yhtenä yrityksille kehitettynä tuotteena on SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmä. SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmän toimintakenttä on SAPin omassa sisäisessä käytössä yhteensä 15 maata ja tällä hetkellä 20 toimipaikkaa, mikä näkyy myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen leviämisenä ja samankaltaistumisena kaikkialla. Riippumatta SAPin kotimaasta Saksasta, käytännöt samankaltaistuvat siitakin syystä, että hyviä henkilöstökäytäntöjä omaksutaan nopeasti sitä mukaa, kun niistä leviää tietoa.

Viitalan (2013, 274) mukaan henkilöstökäytäntötietojen levittäjinä voivat toimia henkilöstöammattilaisten verkostot, koulutuslaitokset ja konsultit.

SAP Contact Center -järjestelmän GDPR-tietosuojan kehitysprojektilla haetaan asiakkaiden ja SAPin omaan sisäiseen käyttöön uudet tietosuojakäytänteet, jotka tulevat käyttöön myös EU:n ulkopuolella oleville SAP-maille ja -toimipisteille. Viitalan (2013, 275) mukaan erityisesti kulttuuriset erot paljastuvat herkästi henkilöstöjohtamiseen liittyvissä kysymyksissä ja tilanteissa, joten kansainvälisessä ympäristössä toimivilta muutosjohtamisen ammattilaisilta vaaditaan hyvää kulttuurien tuntemusta.

1.2 GDPR-tietosuojadirektiivi

Yleinen tietosuojadirektiivi GDPR (General Data Protection Regulation) on uusi Euroopan Unionin lainsäädäntö, joka antaa kansalaisille entistä paremman suojan ja henkilötietojensa valvonnan. GDPR tuo uusia sääntöjä siihen, miten EU:n ja sen ulkopuoliset tietoliikenneyhtiöt voivat kerätä, tallentaa ja siirtää tietoja sekä käyttää niitä. Kaikkien EU:n asukkaiden tietojen käsittelyyn osallistuvien yritysten on oltava valmiita noudattamaan sitä, milloin tietosuojadirektiivin täytäntöönpano alkoi 25.5.2018. Toimeenpano on pakollinen toimenpide SAP-organisaatiossakin, mikä perustuu tietosuojalain noudattamiseen. (SAP 2018.)

Rekisterinpitäjältä odotetaan GDPR-tietosuojan tultua yksityisyysvaatimuksia henkilötietojen säilyttämiseen. Tarkemmin sanottuna jokaisella EU-kansalaisella on oikeus tarkistaa hänestä tallennetut tiedot, saada tieto siitä, miten henkilötiedot on kerätty sekä miten niitä käsitellään ja kenelle niitä annetaan. Lisäksi kansalaisella on oikeus oikaista mahdolliset väärät tiedot sekä poistaa tietonsa rekisteristä. (EU 2018a.) Yritysten, jotka tarjoavat tavaroita ja palveluja Euroopan Unionissa oleville henkilöille tai jotka keräävät, käsittelevät tai analysoivat EU:n henkilöihin sidoksissa olevia tietoja, on noudatettava sitä. GDPR suojaa kaikkia EU:n kansalaisia, joihin voivat kuulua asiakkaat, työntekijät, toimittajat ja loppukäyttäjät riippumatta kansalaisuudesta tai EU-maassa oleskelusta. (EU 2018b.)

2 Tietosuojan kehittäminen johtamisen kannalta

Useasti erilaisten muutosten ja uudistusten perusongelma on siinä, miten muutosjohtajana onnistutaan kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi tavoitteet. Tätä voidaan pitää avainkysymyksenä, koska ihmisen on ylipäättään vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Muutosjohtajana ollessa on luotsattava henkilöstöä tilanteessa, jossa ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten selvitään. Jotta voi ymmärtää ja säilyttää oman tyyneytensä ja toimintakyvyn, on tärkeää, että ymmärtää esimerkiksi tietosuojamuutoksen aiheuttamia mielenliikkeitä myös itsessään. (Järvinen 2012, 97.)

Muutokseen liittyvä asia, joka vaikuttaa johdon mielestä yksiselitteiseltä ja mutkattomalta, voi synnyttää työyhteisössä monenlaisia huolenaiheita ja väärinkäsityksiä. Tämän seurauksena voi organisaatiossa lähteä liikkeelle huhuja, jotka levitessään vaikeuttavat todennäköisesti muutoksen läpivientiä merkittävästi. Huhut syntyvät aina tilanteissa, joissa ihmisillä on puutteellisesti tietoa ja joissa he siksi täydentävät tiedollisia aukkoja erilaisilla olettamuksilla ja mielikuvilla sekä pyrkivät siten rakentamaan ymmärrettävän kokonaisuuden. Huhujen ylilyönnit syntyvätkin siitä, että olettamukset ja mielikuvat ovat hyvin tunnevaltaisia, erilaisten pelkojen ja toiveiden sävyttämiä uskomuksia ja luuloja. Esimerkiksi suuressa muutostilanteessa henkilöstö tulkitsee ja suodattaa asioita ja tapahtumia aina omien kokemuksiensa ja käsitystensä kautta. (Järvinen 2012, 99—101.)

2.1 Tietosuojamuutoksen haasteet

GDPR-tietosuojamuutosprosessin johtamisessa riittää erilaisia haasteita. Prosessin läpiviennissä saa laittaa itsensä peliin, kuten olla etulinjassa näyttämässä tulevia muutoksia järjestelmään ja yleisiin arjen tietosuojakäytänteisiin. Johtamisen tarkoituksena on hankkia luottamus muihin, mikä on yhteistyön kannalta tärkein avain onnistumiseen. Samaan aikaan on pyrkimys säilyttää intohimo ja into aiheeseen. Mikäli se onnistuu, saadaan ympärille tietosuojakäytänteisiin motivoituneet SAP Contact Center -järjestelmäkäyttäjät. Työkulttuuri ratkaisee paljon tämän projektin onnistumisesta ja se syntyy omasta työpanoksesta.

Tietosuojaprojektin työryhmässä on seitsemän pääkäyttäjää ja kaksi teknillistä projektipäällikköä tietosuojamuutostehtävän suorittamiseen. SAP-organisaation toiminnan perustuessa yhä useammin aineellatiedon ja osaamisen varaan niihin liittyvästä riskienhallinnasta tulee tärkeä osa projektia. Viitalan (2008, 209) mukaan tarvittavan osaamisen varmistaminen on haastavinta kansainvälisessä työyhteisössä. Osaaminen ja tietosuojamuutoksen projektisuunnitelmaan dokumentoitu tieto ilmenevät ihmisten taitavuutena ja muunlaisena strategisesti tärkeänä tietona. Riski voi liittyä siihen, ettei osaamista ja tekemistä riittävän tarkasti dokumentoida, ja siten tieto jää muille vajaaksi. Projektissa tulee tehdä heti selväksi, että projektidokumentit ovat helposti jaossa kaikille projektin jäsenille. Projektiryhmä on siten perillä projektin etenemisen viimeisimmistä vaiheista.

Haasteita tuo oman organisaation ja työryhmäni sisällä osaamisen kehittymisen seuranta ja mittaaminen. Tärkein kysymys on, minkä asioiden varassa voidaan päätellä jotain kyseessä olevan asian tilasta, kehittymisestä sekä kehittämistarpeista. Yleisten osaamisen kehittymisen mittareiden laatimisessa GDPR-muutosprosessin ohessa on muutama käytännön nyrkkisääntö. Viitalan (2008, 96) mukaan ensimmäinen on se, että seurataan vain niitä asioita, joihin ihmisten halutaan suuntaavan huomionsa, ponnistuksensa ja kehittymisensä. Toinen asia on, että tarkastellaan vain muutamaa mittausasiaa. Esimerkiksi

voidaan mitata henkilöstön tietosuojasaamisen kehittymistä ja tyytyväisyyttä, ja niiden tulee olla helppotajuisia. Mittarit viestivät tärkeysjärjestyksiä.

Kulttuurisia erityispiirteiden haasteita otetaan huomioon esimerkiksi työaikajärjestelyissä ja tarvittavan osaamisen varmistamisessa oman aikavyöhykkeen toimipisteisiin. Kaikilta organisaation sisällä vaaditaan jatkossa myös joustavuutta toimipaikkojen monimuotoisuuden ymmärtämiseen ja kansainvälistymiseen vaadittavia taitoja. Monimuotoisuuden ja tasa-arvon edistäminen työpaikalla lisää kaikkien työntekijöiden viihtyvyyttä ja motivaatiota. Hyvinvoiva henkilöstö puolestaan lisää työyhteisön tehokkuutta. (Viitala 2013, 297.)

Valtaetäisyytilanteet muutosprojektissa tuovat omat haasteensa. Suuren valtaetäisyyden tilassa esimiehet ja alaiset pitävät toisiaan eksistentiaalisen epätasa-arvoisina; hierarkkinen järjestelmä perustuu tähän eksistentiaaliseen epätasa-arvoon. Organisaatiot keskittävät voimansa ja vuorovaikutuksen niin paljon kuin mahdollista muutaman johtajan kesken. Alistetut henkilöt odottavat, että heille kerrotaan, mitä pitäisi tehdä. Suuri määrä liiketoimintaa valvovista johtajista on jäsentynyt korkeisiin hierarkioihin, jotka raportoivat toisilleen. Suurten valtaetäisyksikköjen alaisten ja esimiesten väliset suhteet ovat usein täynnä tunteita. (Hofstede 2010, 73.) SAPin sisäisessä GDPR-projektissa valtaetäisyys lähimmän vastuussa olevan esimiehen kanssa on pieni. Projektin työryhmä tekee tiiviisti yhteistyötä lähimmän esimiehen kanssa. Liiketoiminnasta vastaavalle johtajatasolle mentäessä vastauksia voidaan saada odottaa tietyissä tilanteissa, joissa pyydetään yhteistä näkemystä toteutuksen ja suorittamisen kannalta.

2.2 Tietosuojavaatimukset tuotekehityksen kannalta

GDPR-tietosuojaprojekti on tuonut SAP Contact Center -tuotekehitykseen omat haasteensa. Tuotekehityksessä on saatu GDPR-valmiustuki SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmälle joulukuussa 2017. Tämän jälkeen voidaan aloittaa järjestelmätestaukset testausympäristössä alkaen tammikuusta 2018. GDPR-

valmiuteen kuuluu SAP Contact Center -järjestelmän puolella alueita, joihin on kehitetty tietosuojausparannuksia. Järjestelmään on kehitetty webpohjainen DPO-työkalu kontaktitietojen muokkaamiseen ja poistokäsittelyyn tietokannasta. Järjestelmään rekisteröidyistä kontaktitiedoista DPO-työkalun haut perustuvat mm. puhelinnumeroon, sähköpostiosoitteeseen, verkko-osoitteeseen ja nimiin yhdessä tietyn aikavälin kanssa.

SAP Contact Centerin järjestelmäasetuksiin on kehitetty uudet automaattiset menetelmät kontaktitietojen poistoon ja anonymisointiin. Automaattiset menetelmät tekevät järjestelmän rekisteritiedoista nimettömiä ja numerotiedot peitetään järjestelmän käyttäjiltä. Rekisteröitynyttä tietosisältöä ovat voineet olla esimerkiksi puhelunauhoitteet, sähköpostit ja chat-keskustelut, joiden automaattinen anonymisointi ja poistaminen voidaan suorittaa säilytysaika-asetusten perusteella. SAP Contact Center -järjestelmän tapahtumakirjoitukset ovat tehty lähtökohtaisesti siten, etteivät ne sisällä arkaluonteisia tietoja. Järjestelmän tapahtumakirjoitukset poistetaan automaattisesti tietyn yhteisesti sovitun aikavälin jälkeen.

Asiakaskontakteissa puhelimen välityksellä järjestelmä kysyy jokaisessa tapauksessa luvan puhelunauhoituksille IVR-sovellusautomaatin kautta. Asiakassuostumuksen keräämisen menetelmä on tarkoituksen mukaisesti tehtävä järjestelmän kautta, koska ihmisen antamaan suostumuslupaukseen ei voi luottaa. Järjestelmä tarkistaa asiakkaan suostumuksen joka kerta, tallennetaanko puhelunauhoitteet saataville asiakaspalvelijoille myöhempisiin käyttötarkoituksiin.

2.3 Tietosuojamuutoksen johtamisen piirteitä

Muutosjohtamisen keskeisiksi piirteiksi on Viitalan (2008, 304) mukaan listattu karismaattisuus, inspiroivaisuus, älyllinen stimuloiminen ja ihmisen huomioon ottaminen yksilöinä. Johtajaan liitetään piirteitä, jotka ovat yleensä hyvin ihanteellisia: uudistava johtaja on tutkimusten mukaan ystävällinen, tasaveroinen, avoin, reilu ja luotettava. Muutosjohtajan asemassa määritetään

selkeät tavoitteet tietosuojastrategian läpi viemiseen aikataulussa, ja samalla tuetaan ja opetetaan muita aluevastaavia, tiimiesimiehiä ja sidosryhmiä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Hyvä muutosjohtaja pystyy luomaan tunnesiteet omiin sidosryhmiinsä ja auttamaan heitä ylittämään itsensä tietosuojamuutosprojektin edistyessä. Tunnesiteiden kehittyessä osataan myös luottaa muihin aluevastaavien toimintaan maailmalla, mikä näkyy siinä, että johtamisessa voidaan tiettyjä aihealueita aidosti delegoida eteenpäin.

Tietosuojaprojektin onnistumisen mittarit on määriteltävä etukäteen, ja niitä on seurattava. Tavoitteet eivät voi olla pelkästään aktiviteetteja vaan hyötyjä asiakkaille, omille käyttäjille tai muille sidosryhmille. Tietosuojauudistuksen tapahduttua on Åhmanin (2004, 80) mukaan tärkeää tarkastella sitä, mikä onnistui ja mikä ei onnistunut ja mitä prosessista voisi oppia seuraavaa kertaa varten. Tämä on merkityksellistä siksi, ettei samoja virheitä toisteta. Esimerkkinä toimiminen on myös oleellista, muutosjohtajan pitää näyttää, että toimitaan itse muutosten edellyttämällä tavalla.

GDPR-projektin onnistumisen kannalta Helsilän & Salojärven (2013, 396—397) mukaan voidaan seurata ja analysoida lähtökohtaisesti ainakin organisaationalisia tekijöitä ja ihmisiin liittyviä tekijöitä, onko suorituskyvyn kannalta onnistuttu ja päämäärään päästy GDPR-projektin jälkeen.

Organisaation kannalta seurataan:

- Rakenne ja rooli: miten ihmiset ja toiminnot on organisoitu?
- Prosessit: miten asioita on tarkoitus tehdä?
- Kulttuuri: minkälaiset sosiaaliset tekijät vaikuttavat toimintaan?
- Fyysinen ympäristö: minkälaisessa ympäristössä työtä tehdään?

Henkilöstöön liittyviä tekijöitä:

- Ohjaus: minkälaista ohjeistusta ihmiset saavat?
- Mittaaminen: miten suorituksia mitataan?
- Keinot: onko henkilöstöllä riittävät välineet saada suorituksia aikaan?
- Kyvyt: onko henkilöstöllä riittävä osaaminen ja tieto suoritusten tekemiseen?
- Motivaatio: onko henkilöstöllä motivaatiota suoritusten aikaan saamiseen?

GDPR-tietosuojan uudistamisessa on kysymys myös työtapamuutoksista. Tietosuojan kehittäminen on pakollinen toteuttaa tietyssä aikataulussa ennen toukokuun loppua 25.5.2018. Muutosjohtamisessa tarkoitus on auttaa muita käyttäjätasolla näkemään muutoksessa mielekkyyttä, jos muutamat edellytykset toteutuvat. Viitalan (2008, 306—307) mukaisesti ensinnäkin muutoksen pitää olla oikeasti järkevä. Toiseksi, jos muutos on hyödyllinen jostakin näkökulmasta tarkasteltuna, muutosjohtajan pitää se itse ymmärtää. Hänellä pitää olla tarpeeksi hyvä tietoisuuden taso muutoksesta. Kolmanneksi on ymmärrettävä, että epäilykset kuuluvat ihmisten normaaliin suhtautumiseen asioihin, joita ei tunneta hyvin. Mielekkyyys löytyy vasta, kun asiaa on voitu kriittisesti tarkastella eri puolilta. Tämä mielekkyyden hakeminen uusille tietosuojakäytännöille voi kestää oman aikansa.

2.4 Organisaation oppimisen malli

Lähtökohtien ymmärtämisessä tarkastellaan, miten saadaan kansainvälisessä SAP-organisaatiossa uuden GDPR-tietosuojan lähtökohtien ymmärtäminen opetettua jokaiselle. Viitalan (2008, 175) mukaan vaikuttava oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen, joka on aina osin hiljaista, siirtyy ryhmien osaamisiksi. Osaamisen kautta siirtyy edelleen organisaation kulttuuriin, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi.

Ryhmän osaaminen rakentuu yksilötason oppimisprosessien varaan. Yksittäisellä henkilöiden ajatusmallien kehittyneisyydellä on suuri vaikutus heidän ympäristöstään tekemiensä havaintojen ja tulkintojen tasoon. Toinen vaikuttava tekijä on ajatusmallien integroituminen. Ryhmän jäsenten yksilöllisten ajatusmallien integroitumiseen vaikuttaa omaehtoinen integrointi, henkilökohtainen kehittyminen ja järjestelmän avulla tapahtuva integroituminen. Ryhmän jäsenillä on omaehtoisessa integraatiossa kyky yhdistää erilaiset näkökannat ja tietonsa. Tämä johtuu luottamuksesta ja kunnioituksesta toisten näkemyksiä kohtaan ja halusta ideoiden yhdistämiseen. Toisena asiana ryhmän yksittäisillä jäsenillä on mahdollisuus kehittää omaa ymmärrystään ja kykyään

saattaa ryhmässä olevaa tietämystä näkyvään ja käsiteltävään muotoon, kuten ohjeistukset ja dokumentointi. (Viitala 2008, 177.) Integroitumisen synnyttäjänä toimivat myös organisaation systeemit, rakenteet ja tiedotusjärjestelmät kuten SAPin sisäinen sosiaalinen media SAP Jam. Organisaation tehokas oppiminen edellyttää sekä kehittyneitä yksilötason ajatusmalleja että tehokkaita integraatiomekanismeja.

Henkilöstön oppimisen mallin ja GDPR-tietosuojaaosaamisen kehittämällä tulee olla selkeät tavoitteet. Tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä. Uusien tietosuojakäytänteiden sisäistämistä osaksi SAP-organisaation yritystoimintaa voidaan tarvittaessa aloittaa seuraamaan. Se voidaan sisällyttää osaksi henkilökohtaista kehityskeskustelua, joka järjestetään aina puolen vuoden välein. Viitalan (2013, 185,187) mukaan nämä näkyvät myöhemmin yrityksen menestymisen ja kannattavuuden paranemisena muutoskäytänteiden asentamisen jälkeen. Henkilöstön kehittämistoimien yleinen ongelma on lyhyen tähtäimen tavoitteet ja siitä seuraava kärsivällisyyden puute. Valtaosa kehittämisestä vie paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja organisaation kulttuuriksi.

2.5 Tietoisuuden luominen kaikille muutostilanteessa

Jokaisessa yrityksessä koosta riippumatta vuorovaikutus kuuluu esimiestyöhön monin tavoin. Liiketoiminta edellyttää sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta yhteistoimintaa ja yhteisiä pelisääntöjä. Toimivan työyhteisön ja hyvän ilmapiirin perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Oppimista ja kehittymistä ei voi tapahtua ilman toimivaa vuorovaikutusta. Muutosjohtamisessa onnistuminen edellyttää hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sillä työyhteisön ja oman tiimin jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla. (Hyppänen 2015, 37.) SAP Contact Center -järjestelmän käyttäjien kanssa käydään läpi tietosuojamuutoksen vaikutus heidän työhönsä. Åhmanin (2004, 79) mukaan ne ihmiset, joita se koskee, pitää ottaa heti mukaan ja heille on tarjottava tukea. Tämä tuki voi olla monen muotoista: esimiehen

kanssa keskustelua, osallistumista, mentorointia, valmennusta, koulutusta ja niin edelleen. Kansainvälisessä ympäristössä on muutokseen nopeammin ja hitaammin sopeutuvia yksilöitä. Osallistuminen tarkoittaa osallistumista päätöksen tekoon siitä, mitä pitäisi muuttaa tai siihen, miten muutos tulisi toteuttaa. Projektin aikana on hyvä tarjota erilaisia osallistumisvaihtoehtoja henkilöstön sitouttamiseen muutostyöhön.

Ajoitustilanne voi vaikuttaa hyvin vuorovaikutuksen onnistumiseen. Ajankohdalla ja tilaisuuden kestolla, luonteella ja paikalla on merkitystä palaverien onnistumisen kannalta. Jotkut asiat, kuten kehitys- ja muutosprojektin valmistelut vaativat pitkän yhtäjaksoisen käsittelyn. On tärkeää pitää sovitusta ajoista kiinni. Vuorovaikutuksen kannalta on ratkaisevaa, onko kyseessä valmistelua vaativa tilaisuus vai spontaanisesti koolle kutsuttu palaveri esimerkiksi äkillisesti muuttuvan ja tärkeän asian kanssa. Tilaisuuden onnistumiseksi on tärkeä tietää etukäteen, odotetaanko heiltä ideointia vai enimmäkseen kuuntelua. Kommunikointitapaa voi miettiä etukäteen: mitkä asiat voidaan ilmoittaa sähköpostilla, mitkä hoidetaan puhelinpalaverissa, mitkä voi käsitellä yhtä aikaa koko ryhmän kanssa ja mitkä vaativat kollegan kanssa kahdenkeskisiä tapaamisia. (Hyppänen 2015, 38—39.)

2.6 Vision rakentaminen tavoitteista ja hyödyistä

Vahvan vision rakentaminen on haasteellista uutta luovassa kehitysprojektissa, koska on vaikea lähteä kuvaamaan jotain, mitä ei ole vielä olemassa. Muutoksen läpiviennin kannalta tässä vaiheessa on pystyttävä kuvaamaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia konkreettisia hyötyjä organisaation toiminnalle. (Hyppänen 2015, 258.) Ihmiset reagoivat heitä koskeviin muutoksiin eri tavoin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Proaktiivinen suhtautuminen näkyy ennakoimisessa. SAP Contact Center -käyttäjät valmistautuvat kohtaamaan tilanteen, ja alkavat jo miettiä valmiiksi asioita uuden tilanteen näkökulmasta. Jos muutokseen suhtautuminen on negatiivista, hän murehtii etukäteen ja vastustaa muutoksen toteutumista. Osa ihmisistä ei halua osoittaa omia tunteita ollenkaan tietosuojamuutosta kohtaan. Hyppäsen (2015, 260) mukaan hän ei välttämättä

vielä ymmärrä, mitä muutos tarkoittaa. Reaktiivisuus näkyy joko passiivisuutena tai entisten toimintatapojen puolustamisena.

Käytännön ero tulevan ja nykyisen tilan välillä pitää olla selvillä, mitä ja miten muutoksen jälkeen pitää tehdä eri lailla kuin ennen. Mahdollisimman laajan ryhmän kanssa suunnitellaan yhdessä, mihin pyritään projektisuunnitelmassa. Asiantuntijaorganisaatiossa käytetään fiksua ja koulutettua henkilökuntaa näkemyksien kokoamisessa. Tärkeää on muistaa tietosuojaprojektin rajatun aikataulun puitteet, jotta ollaan ajoissa liikenteessä. Yhteinen tahtotila on tärkeä. Pitää synnyttää yhteinen mielikuva visiosta. Tätä ei tapahdu ilman jatkuvaa yhteistä vuorovaikutusta. Muutoksen tekeminen vaikeutuu, jos ei järjestetä tarpeeksi aikaa tietosuojamuutosprojektin asioiden organisoimiseen. (Åhman 2004, 79.)

Uuteen GDPR-tilanteeseen voi motivoida antamalla henkilöstölle sekä tietoa ja tunteisiin pohjaavia argumentteja siitä, miksi uudet käytänteet ovat parempia, toimivampia, laadukkaita ja asiakasystävällisiä. Motivoitaessa voi viitata nykyajan tietosuojahenkeen, josta voidaan ottaa oppia. Hyppäsen (2015, 263—264) mukaan puolestapuhujina voidaan käyttää sekä organisaation omia henkilöitä että ulkoisia tietosuojakonsultteja. Usein organisaation johto toivoo ja olettaa henkilöstön innostuvan ja sitoutuvan uusiin toimintatapoihin ja muutoksiin pelkän tiedon varassa. Onnistumiseen tarvitaan henkilöstön ja erityisesti oman tiimin osallistumista. Jotta voi toimia uuden tavan tai menetelmän mukaan, on muutokseen pystyttävä sitoutumaan. Sitoutuminen edellyttää keskustelua ja mielipiteenvaihtoa, jotka taas vaativat ymmärrystä ja tietoa.

3 Kehittämistehtävän menetelmät

Opinnäytetyön tietosuojajohtamisen menetelmät on kerrottu päiväkirjatyyliisesti SAP Contact Center -tuotteelle tammikuusta päivä- ja viikkotasolla edeten kohti toukokuun loppua 2018. Päiväkirjassa esitetään menetelmät, miten GDPR-

tietosuojan rakentaminen tehdään SAP Contact Center -tuotteelle eri toimipisteille maailmalla. Sen työvaiheiden edistymistä pohditaan viikkotasolla johtamisen näkökulmasta. Viikkotasolla esitän kirjallisuuteen perustuen viikon aikana huomattuja johtamisen kehitysasioita. Tarkoitus on pyrkiä tuomaan esiin johtamisen toimintamalleja kirjallisuudesta, miksi ja miten toimitaan. Arvioin myös vaihtoehtoja tai tuon esiin vaihtoehtoisen mallin, jota tullaan noudattamaan jatkossa. GDPR-tietosuojamuutoksen työvaiheiden kulun dokumentointi päiväkirjatyylillä on pidettävä riittävän yksityiskohtaisena, jotta siihen voi palata viikkoja myöhemmin. Opinnäytetyön päiväkirjamateriaali toimii siten aineistona laadullista analyysiä varten, joka perustuu aktiiviseen havainnointiin työelämässä. Päiväkirjatyylisen kirjoittamisen hyötyjä ja haittoja pohditaan myöhemmin opinnäytetyön lopetusluvussa. Siinä pohditaan myös, miten päiväkirjaa voisi käyttää hyödyksi muissa johtamisen projektitoissa.

SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmän tietosuojamuutosprojekti lähtee liikkeelle suunnittelemalla projektille omat tavoitteet. Tammikuusta 2018 lähtien asetettiin seuraavat tavoitteet:

1. GDPR-muutosprojekti ymmärretään organisaation sisällä. Yhteinen selkeä visio luodaan siitä, mitä olemme tekemässä asiakkaitten ja kaikkien SAP Contact Center -järjestelmäkäyttäjien hyväksi.
2. Oman tiimin, järjestelmäkäyttäjien ja johdon sitoutuminen on muutosprojektin onnistumisen kannalta hyvin tärkeä asia. Yhteistyö ratkaisee.
3. SAP Contact Center -tuotepäivityksen vieminen tuotantojärjestelmään ja GDPR-valmiuteen aikataulun mukaisesti 28.4.2018.
4. Henkilöstöä opastetaan ja ohjeistetaan dokumentoimalla projekti uusiin GDPR-käytänteisiin.
5. Tarvittavat järjestelmän tietosuojaominaisuuksien muutokset tehdään valmiiksi ennen 25.5.2018. GDPR-työkalut asennetaan, kontaktitietojen automaattinen anonymisointi- ja poistoasetukset, puhelunauhoitteiden asiakassuostumuksen keräävä IVR-ohjelmistosovellus otetaan käyttöön tuotantojärjestelmään. Suorissa soitetuissa asiakaskontakteissa ei nauhoiteta puhelua, vaan se tulee olla järjestelmästä varmistetusti pois päältä.

6. Jatkuva seuraaminen toukokuun loppuun asti, jotta tarvittavat osaavat resurssit ovat käytössä ja projekti etenee oikeaan suuntaan.

3.1 Tietosuojamuutosprosessin valmistelut

Valmiudet siihen, mitä tarvitaan osaavan ja jaksavan tiimihengen luomiseen ovat hyvin määriteltävissä etukäteen. Tarkasteltavat henkilöstöresurssien johtamisen asiat voidaan määrittää kehittämisen ja arvioinnin kohteeksi. Niitä on syytä tarkastella säännöllisin väliajoin. Henkilöstön vastuu ja vapaus sisältää työntekijän tavoitteellisuuden työssään strategian toteuttajana, tavoitteiden ja tehtäväalueiden selkeyden, vastuun oman työnsä ja organisaationsa kehittämisestä sekä päätösvallan omalla tehtäväalueellaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 404.)

Selkeät lähtökohtaiset tavoitteet nopeuttavat toimintaprosesseja, ja luovat samalla uuden käyttäjäkokemuksen vaivattomasti. Perusedellytyksenä on se, että muutoksen liiketoiminnalliset syyt ja tavoitteet ovat jo lähtökohtaisesti kaikilla hyvin selvillä. Tässä perustehtävässä voidaan epäonnistua liian usein lähtökohtaisesti. (Åhman 2004, 78.)

Tammikuun viikko 4 - GDPR-muutosprosessin valmistelut alkavat

22.1.2018

Lähtövalmistelut kommunikaatiojärjestelmän päivitykseen ja kohti GDPR-valmiutta aloitetaan vähitellen tammikuun lopussa. Tarkoituksena on pyytää alustavia kokemuksia omalta tiimiltä testausalustalle asennetun SAP Contact Center -ominaisuuspaketin toimivuudesta. Testijärjestelmä on uudessa ohjelmisto-ominaisuusversiossa, joka sisältää uusia GDPR-tietoturvakäytänteitä ja niiden hallintaa. Testausjärjestelmää tutkitaan lähiviikkoina työryhmäni kanssa tuotantoa vastaavalla Microsoftin sovellus- ja tietokantapalvelinversioilla. Päivän aikana ohjeistetaan omalle työryhmälle uuden ohjelmistopuhelinversion

asennukseen liittyviä tarpeellisuuksia. Työasemien ohjelmistopuhelin tulee päivittää uusimpaan versioon uuden tietosuojatun järjestelmäsennuksen yhteydessä. Uuden SAP Contact Center -järjestelmän tietosuojaominaisuuksien opastusdokumentointia suunnitellaan henkilöstölle. Oman organisaation globaalisuus tuo lähtökohtaisesti haasteita uusien ominaisuuksien ja tietosuojakäytänteiden opetteluun peruskäyttäjätasolla. Se on tiedostettu haaste tässä vaiheessa. Testausjärjestelmän tietosuoja-asetuksien tutkimukset etenevät pienessä projektityön ryhmässäni.

24.1.2018

Tavoitteena on pitää tuotekehityksen vastaavan kanssa palaveri, jossa käydään läpi tähän asti ilmenneitä epäkohtia ja huolia. Illalla pidetään myös tiimipalaveri, jossa käydään lyhyesti GDPR-tavoitteet läpi keväälle. Tarkoituksena on jatkaa tietosuoja-asetuksien testauksen analysointia testausjärjestelmässä. Uuden kommunikaatiojärjestelmän SAP Contact Center -tietosuojan sisältävän ominaisuuspakettiversion testauksessa huomataan puhelunauhoitekomponentin kaatuminen tietyinä aikoina vuorokaudessa, johon saadaan saman päivän aikana tuotekehityksestä vahvistus korjauspaketin tekemiseen.

Alustavasti suunnitellaan, että jokaiselle SAP Contact Center -maalle tulee oma DPO, Data Processing Officer. DPO voi etsiä kontaktirekisteritietoja SAP Contact Center -järjestelmästä omalla käyttöliittymällään (kuva 1) DPO käsittelee tietosuojaan liittyviä asioita paikallisen pääkäyttäjän kanssa. He pääsääntöisesti vastaavat paikkakuntaakohtaisesti palvelun sisällöstä. DPO-käyttöliittymää voi kontaktihaun jälkeen käyttää tietojen muokkaamiseen ja poistamiseen.

Generate Personal Data Report - Search Log On

Search Criteria

E-mail Address:	<input type="text"/>	Phone Number:	<input type="text"/>	Digits Used in Search:	8 <input type="button" value="v"/>
First Name:	<input type="text"/>	Last Name:	<input type="text"/>		
Start Date:	15.05.2017 <input type="button" value="calendar"/>	End Date:	15.05.2018 <input type="button" value="calendar"/>		

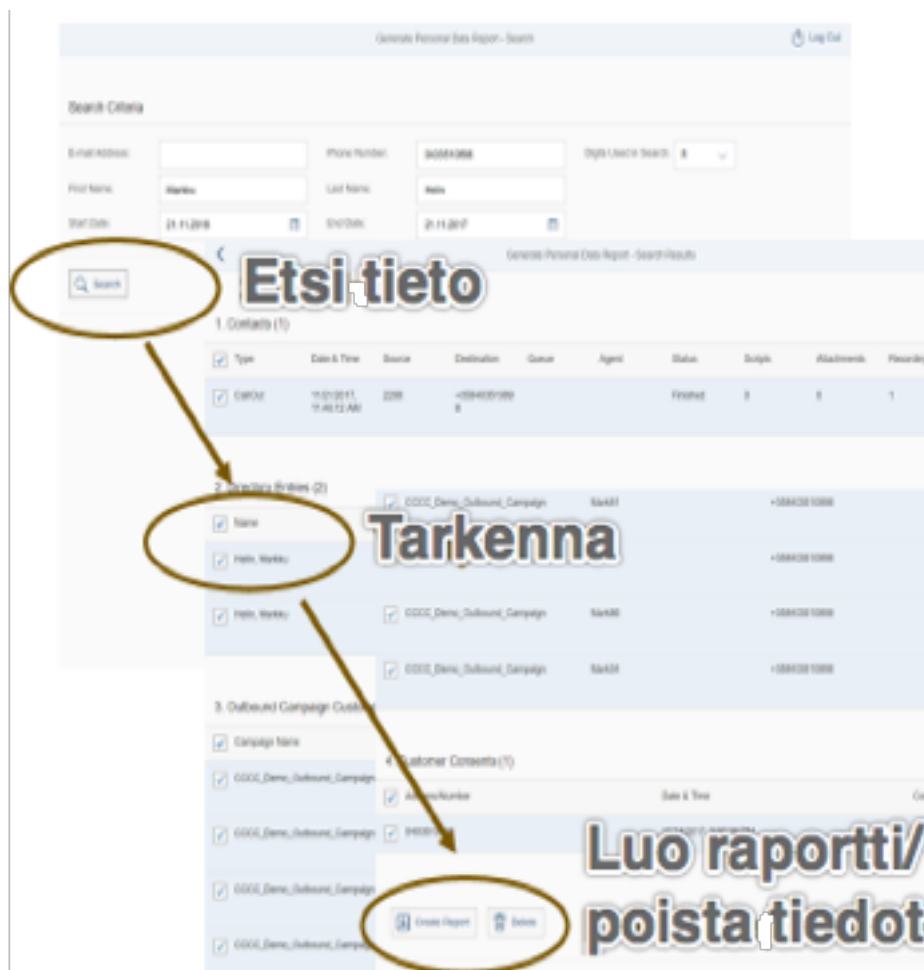
09:48:13 - You are not logged-on, please log on

Kuva 1. Kuvassa on DPO-käyttöliittymän näkymä.

26.1.2018

Ensi viikolle sovitaan työpajalaveri tuotekehityksen kanssa siitä, miten asetetaan uusia tietosuojamaisuuksia tuotantoon. Testauksessa käytetään vanhempaa Microsoft SQL 2008 -tietokantapalvelinta, jonka samanlainen versio on tuotannossa tällä hetkellä. Integraatorajapinta SAP Contact Center -järjestelmän ja SAP CRM -asiakashallintaohjelmiston välillä testataan yhteistyössä. Siihen liittyvät ominaisuudet ja integraation kommunikointikättely todetaan toimivaksi. DPO-työkalun testaajille luodaan testausympäristöön oma käyttöliittymäsovellus sovelluspalvelimelle. Ensi viikon työpajassa kysytään tuotekehitykseltä, miten tämän tulisi toimia tuotannossa. Työryhmäni sisällä testataan kontaktitietojen käsittelytyökalua, joka toimii esimerkiksi muokattaessa tai poistettaessa tietoja. Kontaktitietoja voidaan hakea eri tavoin muokattavaksi tietosuojasta varten. Pääsääntöisesti asiakkaan tiedoista (kuva 2) voi olla hakukriteereissä seuraavasti:

- Sähköpostiosoite: Anna yksi sähköpostiosoite.
- Puhelinnumero: Syötä yksi puhelinnumero. Hakukriteerin on oltava numeerinen arvo ja sen on oltava vähintään kolme numeroa.
- Etunimi, sukunimi: Voit etsiä nimikriteereillä määritellä molemmat nimikentät.
- Aloituspäivämäärä, päättymispäivä: Määritetään hakuajassa käytetty ajanjakso.



Kuva 2. Asiakaskontaktitietojen haun esimerkki DPO-sovelluksella.

Hauissa käytetyissä numeroissa määritetään, kuinka monta numeroa puhelinnumeron lopusta käytetään haussa. Hauilla käytettävä vähimmäisarvo on kolme numeroa. Ennen hakua numerot poistetaan välilyönneistä ja muista erotusmerkeistä. Päivän aikana opittuja asioita ovat, että henkilötietojen käsittelijän toimenkuvaan kuuluvat kaikenlaiset toiminnot, joita kohdistetaan henkilötietoihin joko automaattista tietojenkäsittelyä hyödyntäen tai manuaalisesti. Tietojenkäsittelyä ovat esimerkiksi henkilötietojen kerääminen, tallentaminen, säilyttäminen, muokkaaminen, luovuttaminen, rajoittaminen ja poistaminen.

Viikko 4 yhteenveto:

Viikon tavoitteena oli ohjeistaa omaa työryhmää testiympäristön ominaisuuksien testaamiseen uudessa SAP Contact Center -järjestelmäversiossa. Huhtikuun tuotantojärjestelmän päivitystä varten valmisteltiin asennustiedostoja maailmalle Contact Center -palvelimille. Viikon aikana huomattiin, että kaikkea olennaisia yksityiskohtia ei ole dokumentoitu uuden järjestelmän tietosuojaoimaisuuksista. Dokumentointia tulee jatkossa parantaa. Viestinnällisiä taitoja ja vuorovaikutuksen laatua tiimin kesken tulee miettiä lisää. Pääosin oman työryhmän välillä viestintä hoidetaan puhelimen, sähköpostien ja Skype for Business -ohjelman kautta. Ensi viikon loppuun sovittiin SAP Contact Center -tuotteen tietosuojaoimaisuuksiin liittyvä palaveri Espooseen Contact Center -tuotekehityksen kanssa.

Johtamisen taitojen kehittyessä ympäristö ja sen vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Erityisen tärkeää on ottaa huomioon ihmisten erilaisuus ja kehittyminen omassa kansainvälisessä organisaatiossa. Johtajana kehittyminen on jatkuvaa oppimista. Se on oppimista vuorovaikutuksessa työympäristön kanssa. Se on oppimista yhdessä ja toisilta. Toisaalta se on oppimista omista aikaisemmista projektikokemuksista erilaisissa johtamisen tilanteissa, joita tulee tämän tietosuojamuutosprojektin aikana olemaan. (Pirnes 2003, 128.)

Muutosjohtajan tärkeimmistä ominaisuuksista on tietosuojamuutosprojektin alkumetreillä johdonmukaisuus ja sen mukanaan tuoma ennustettavuus. Jos muutosjohtaja toimii ja ottaa kantaa saman tyyppisissä tilanteissa saman linjan mukaisesti, se luo organisaatioon turvallisuuden tunnetta. Kukaan ei pidä yllätyksistä. Ei ainakaan ikävistä sellaisista. (Hiltunen 2015, 155.) Ennustettavuus tai johdonmukaisuus liittyy siihen, että toimimalla samalla tavalla samanlaisten asioiden käsittelyssä ja ottamalla samaan tyyppiin kysymyksiin samanlaisen kannan antaa muille projektiryhmäläisille valmiin ratkaisun eri tilanteissa. Jos muutosjohtajan linja on johdonmukainen ja ennustettava, muut osaavat päättää asian itse. (Hiltunen 2015, 97.) Toiminen globaalissa organisaatiossa haastaa johtamista jo lähtökohtaisesti projektin alkuvaiheissa. Samanlaisella johtamisella ja vuorovaikutuksella, jolla on menestynyt kotimaassa Suomessa, ei ehkä toimita tehokkaasti monikulttuurisissa johtamistilanteissa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 331.)

Viikko 5 - Työpaja tuotetuen kanssa

30.1.2018

Työpajassa tutustutaan henkilötietojen säilytysaikoihin, jotka liittyvät tietosuojasetuksiin uudessa Contact Center -järjestelmässä. Sen pohjalta luodaan uutta dokumenttia järjestelmän käyttäjille. Dokumentin tavoite on kuvata Contact Center -järjestelmän mahdollisuudet kontaktitietojen automaattiseen anonymisointiin ja poistoon. Henkilötietojen säilytysaikoihin liittyvästä dokumentista luodaan ensimmäinen vedos valmiiksi. Samalla opitaan hieman lisää GDPR-tietosuojasäädöksiin liittyvistä käytänteistä, miten henkilötietoja voidaan salata. SAPin palvelinryhmä luovuttaa meille tänään uuden Microsoft Windows 2012 -palvelimen ja sen päälle SQL-tietokantapalvelimen asennettuna varallaolojärjestelmän alustaksi.

Varallaolojärjestelmä toimii tuotantojärjestelmän päivitysprosessin aikana keväällä. Tarkoitus on siirtää tietokannat ja sovelluspuolen ohjelmistot uudelle palvelinpuolelle odottamaan päivitystä. Nämä varallaolojärjestelmän tietojen siirrot ja palvelujen siirrot tehdään päivän aikana uudelle Windows-alustalle. Muutamia puhelinsoittotestejä suoritetaan onnistuneesti kollegan kanssa. Loppupäivän aikana käydään oman työryhmän kanssa läpi järjestelmän asiakassuostumuksen kyselykonfigurointia. Soittavalta asiakkaalta kysytään puhelunauhoitukseen lupa IVR-sovellusautomaatin kautta. Asiakas saa siinä itse päättää, hyväksyykö tai hylkääkö puhelunauhoittamisen numerovalinnalla. Testijärjestelmässä testataan soittajan puhelunauhoitusta kyselevää IVR-ohjelmointia, joka näyttää toimivan moitteettomasti.

2.2.2018

Työpajapäivä käydään tuotetuen ja oman työryhmän kanssa. GDPR-tietoturvasäädöksiin tutustutaan yhdessä Espoon Keilasatamassa. Agendassa

käydään läpi GDPR-asetuksia SAPin sisäiseen Contact Center -järjestelmään, sekä uutta ECF-webselainteknologiaa, jota käytetään esimerkiksi DPO-sovelluksen alustana. Päivän aikana jaetaan hyvää ja oleellista tietoa ECF-teknologiasta, mitä uudessa teknologiassa tulisi huomioida huhtikuun tuotantopäivityksessä. Uuteen GDPR-tietosuojaan liittyviä säädöksiä tutkitaan yhdessä työpajassa tarkemmin ja pohditaan, miten tietosuoja-asetukset vaikuttavat omassa kommunikaatiojärjestelmässä. DPO:n merkitystä tarkastellaan ja selvitetään, kuinka kontaktitietoja asiakkaista hallitaan. Päivän aikana selviää monta yksityiskohtaista tietosuoja-asetusta, joita voidaan hyödyntää projektin edetessä.

Viikko 5 yhteenveto:

Viikon aikana oli tarkoitus valmistella Contact Center -testausympäristö valmiiksi työpajaa varten. Työpajassa käytiin läpi yhdessä tuotekehityksen ja oman tiimin jäsenten kanssa GDPR-ominaisuuksia. Käsiteltiin pääsääntöisesti tietojen käsittelyä, kuten automaattisia poistoja, salauksia, järjestelmän konfigurointia ja kevään tuotantopäivitykseen liittyviä asioita. Työpaja oli erittäin antoisa ja hyödyllinen. Päästiin vaihtamaan ajatuksia. Viikon aikana tuli erityisesti kehitettyä vuorovaikutustaitoja, suorituksen johtamista ja viestinnällisiä taitoja niin oman kansainvälisen työryhmän kuin tuotekehityksen kanssa. Helsilän & Salojärven (2013, 310) mukaan henkilöstön johtamisessa olevat kansainväliset erot nousevat esiin tilanteissa, joissa alaiset ja esimiehet edustavat erilaista kulttuuria. Koska eri maissa perinteet suorituksen johtamisessa ovat hyvin erilaisia, on henkilöitä koulutettava ja motivoitava, jotta tietosuojamuutosprosessissa onnistutaan. Suorituksen johtamisella tarkoitetaan esimerkiksi organisaation työhön asettamia tavoitteita, työnsuorittamista, koulutus- ja kehittämistarpeita.

Viikon kuluessa tietoisuus lisääntyi siitä, miten tietyissä SAP-maissa Wmware-ympäristöt ovat tähän asti suunniteltu. Tutkittiin, mitä tulee jatkossa ottaa huomioon, kun uusia Windows-palvelimia tilataan SAP Contact Center -järjestelmälle. Tarkoitus on säilyttää vikasietoisuus tilanteissa, joissa palvelin voi hajota tai pudota verkko-ongelmien takia pois käytöstä. Pirneksen (2003, 128—129) mukaan tulevien tilanteiden ennakoimisessa on kysyttävä itseltään, mitä

tämä tehtävä tai tilanne minulta edellyttää ja vaatii. On pystyttävä arvioimaan tilanne oikein. Koska useimmat tilanteet ovat monimuotoisia, on johtamisessa oltava tietynlaista herkkyyttä havaita tilanteiden erilaiset vivahteet, jotka voivat myöhemmin vaikuttaa suunnittelun laatuun ja lopputulokseen.

Viikko 6 – Varallaolojärjestelmän päivitys GDPR-valmiuteen

9.2.2018

GDPR-aiheesta käydään yleistä keskustelua viime viikon työpajassa käydyistä henkilökohtaisten puhelutietojen poistamisesta ja siitä, miten sen tulisi toimia järjestelmässä. Aihetta käydään esimerkeillä läpi, jotta siihen saisi selvyyttä. Tarkoitus on tänään päivittää varallaolojärjestelmä uudempaan versioon. SAPin kommunikaatiojärjestelmät aiheesta käydään palaveri, mihin suuntaan ollaan menossa jatkossa. Uutta päivitettyä SAPin Contact Center -järjestelmäversiota aletaan myös testaamaan enemmän työryhmäni kanssa testausjärjestelmässä. Testauksessa havaitaan uudempaan puhelinohjelmistoversioon käynnistämiseen liittyvä ongelma, jota tutkitaan tuotetuen kanssa. Aiheesta nostetaan selvityspyyntö, jos aiheeseen ei löydy nopeaa ratkaisua. Testauksessa opitaan jakamaan tietoa ja kokemuksia, joka on vuorovaikutuksen kannalta erittäin tärkeää. Puhelinohjelmistoasia selviää siten, että vanhempi ohjelmistoversio toimii nykyisen järjestelmäversion ohessa, eikä sitä toistaiseksi tarvitse päivittää uudempaan.

Varallaolojärjestelmä päivitetään uuteen tietosuojattuun SAP Contact Center -versioon. Edellisestä järjestelmästä otetaan SQL-tietokannoista, järjestelmän Windows-rekisteristä ja ohjelmiston sovelluspuolelta varmuuskopiotiedostot talteen, jos ongelmia ilmenee myöhemmin. Varallaolojärjestelmää ehditään hieman testata, mutta tarkoitus on antaa testausvelvollisuuden hoitaminen ensi viikolla omalle työryhmälle. Testaukset etenevät siten, että ensi viikolla voidaan siirtyä enemmän varallaolojärjestelmän toimintojen testaukseen.

Varallaolojärjestelmä tulee käyttöön tuotantopäivityksen ajaksi huhtikuussa, jolloin 24/7-asiakaspalvelu käyttää varallaolojärjestelmää päivityksen aikana.

Viikko 6 yhteenveto:

Viikon ohjelmaan kuului vianselvitystä yhdessä SAP IT:n kanssa. Varallaolojärjestelmän päivitys suoritettiin uuteen GDPR-valmiusversioon. Tärkein asia on varallaolojärjestelmä päivitys, jonka aikana ei ilmennyt suurempia ongelmia. Ensi viikon aikana on tarkoitus, että oman tiimin sisällä jatketaan toimintojen testaamista niin virallisessa testausjärjestelmässä kuin uudessa päivitetyssä varallaolojärjestelmässä.

Työryhmäni kanssa kannattaa jatkossa myös kuunnella heidän erilaisia näkemyksiään asioiden testaamisessa ja selvittämisessä. Tämä parantaa kommunikoinnin laatua, ja antaa monipuolisemman kuvan asioiden ratkaisemisessa. Yhteistyö työryhmän sisällä auttaa ymmärtämään kuuntelun tärkeyttä ja yhteisymmärryksessä pääsemään yhteisiin tavoitteisiin. (Clegg, Kornberger & Pitsis 2016, 325.) Vuorovaikutuksen parantamiseen auttaa myös esiintyminen hyväntuulisena, vaikka se joskus vaatii erityistä osaamista. Kokemus kertoo, että esiintymällä hyväntuulisena todellinen tunnetilakin usein muuttuu hyväntuulisempaan suuntaan, joka parantaa vuorovaikutuksen laatua. (Hiltunen 2014, 144—145.)

Viestinnällisen toiminnan parantaminen sekä vuorovaikutuksen lisääminen henkilöiden välillä ei aina ole yksinkertainen asia ratkaistavaksi. Jos asiaa lähestyy arvojen puolelta, arvot vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Ne antavat loogisen ja rationaalisen perustelun jossakin tilanteessa toimimiselle. Työyhteisössä arvokkaana pidetyn toimintatavan, kuten yhteistyö, valitseminen on menestymisen avain. Voi olla melko varma siitä, että saa valinnalla muiden hyväksynnän. Kommunikointitaidot ovat yksi tärkeimmistä avaimista työssä menestyäkseen. (Helsilä & Salojärvi 2013, 357.)

Viikot 7 ja 8 – Järjestelmäinfojen päivitys uusimpaan versioon

13.2.2018

Tänään on tarkoitus aloittaa SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmän infrojen ja työkalujen päivitys uuteen versioon. Työkalut käyttävät Java-pohjaista ohjelmointia, joten Javan asennus tulee suorittaa uusimpaan versioon infran päivityksen yhteydessä. Infrapäivitykset aloitetaan ja ne etenevät seuraavassa järjestyksessä eri maissa ja toimipaikoissa:

Buenos Aires, Argentiina

Sydney, Australia

Sao Leopoldo, Brasilia

Vancouver, Kanada

Montreal, Kanada

Chengdu, Kiina (NOK)

Kiinan Chengdussa ilmenee aiemmin Contact Center -infran päivitysongelmia, joiden selvittämiseen käytetään aikaa. Projektidokumentointia saadaan päivitettyä ajan tasalle. Dokumentteihin päivitetään tuotannon ohjelmistoinfrojen tilannetiedot ajan tasalle.

19.2.2018

Tähän asti saatuja asioita käydään hieman läpi palaverissa, mitä tehdään ja testataan GDPR-tietosuojasetuksissa testijärjestelmässä. Omalle työryhmälle annetaan ohjeistukseksi uudestaan testata varallaolojärjestelmä ensi viikkoon mennessä. Heidän pitää ilmoittaa mahdollisista esiintyvistä ongelmista. Tärkeistä asioista, kuten uuden järjestelmän testaaminen pitää huomauttaa useampaan kertaan, jos asia ei ole hoidossa. SAP Contact Center -ohjelmistoinfrojen päivittämistä jatketaan eteenpäin. Järjestyksen mukaisesti eteneminen jatkuu nyt seitsemään toimipaikkaan ajan seuraavasti:

Dalian, Kiina

Shanghai, Kiina
Praha, Tsekki
Barcelona, Espanja
Helsinki/Espoo, Suomi
Lontoo, Englanti
Dublin, Irlanti

Ilmapäivällä jatketaan vielä kolmeen toimipaikkaan. Kaikki aamupäivän aikana suunnitelman mukaiset paikat päivitetään, eikä suurempia ongelmia ilmene infrapäivityksien aikana. Seuraavat toimipisteet saadaan päivitettyä vielä uudempaan versioon:

Soul, Korea
Philadelphia, USA
Johannesburg, Etelä-Afrikka

20.2.2018

SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmän infrapäivityksiä jatketaan maailmalla eri toimipaikkoihin. Tarkoitus on saada kaikki oleellimmat tehtyä. Mahdolliset järjestelmän toiminnallisuuspoikkeukset dokumentoidaan isoa päivitystä varten huhtikuussa. SAP Contact Center -infojen päivitykset jatkuvat seuraavassa järjestyksessä:

Galway, Irlanti
Manila, Filippiinit (1. palvelinpari)
Manila, Filippiinit (2. palvelinpari)
Moskova, Venäjä
Singapore
Chicago, USA
Tempe, USA

Kaikki paikat saadaan päivitettyä. Suurempia ongelmia ei ilmene. Saadaan hieman siistittyä paikkakohtaisesti ohjelmistoinfran vanhoja Contact Center -

palvelurakenteita, joita otetaan pois menneiltä vuosilta. Testausjärjestelmässä ei myöskään ilmene päivitykseen liittyviä ongelmia, joten oletuksena kaiken pitäisi olla kunnossa huhtikuun järjestelmäpäivitystä ajatellen. Työryhmäni kanssa seuraavaksi tarkastellaan viimeksi tulleet järjestelmäkorjaukset, jotka on tarkoituksena asentaa ensi viikon aikana testausjärjestelmään.

21.2.2018

Päivän ohjelmaan kuuluu GDPR-tietosuojadokumentoinnin kehittäminen ja kuvittaminen. Oman työryhmän jäsenille annetaan ohjeet tähän asti tulleista tietosuojaa koskevista konfiguraatiomuutoksista. Työryhmäni kanssa käydään GDPR-dokumentointia läpi ja samalla suunnitellaan uutta työpajapäivää tuotetuen kanssa maaliskuulle. Tämä päivä menee lähinnä suunniteltaessa tulevaa ohjelmaa kevään kalenteriin. Tärkeimmät puhelinjärjestelmän toiminnallisuuden testaukset suoritetaan työryhmän kanssa testausjärjestelmässä ja varallaolojärjestelmässä. Tuotantojärjestelmän palvelimien ohjelmistoinfrat ovat valmiina päivitystä varten. Suurimmat tuotantojärjestelmän valmistelut ovat näin ollen valmiina huhtikuuta varten.

Viikot 7 ja 8 yhteenveto:

Parin viime viikon aikana on ollut tarkoituksena antaa käyttöopastusta oman työryhmän sisällä. Erityisesti EU-alueelle annetaan tietosuojakäyttöopastusta uusien tietosuojaominaisuuksien tullessa ajankohtaiseksi. Dokumentoinnin kehittäminen aloitettiin GDPR-tietosuojaominaisuuksien käyttöönottoon. Kahden viime viikon aikana saatiin päivitettyä Contact Center -kommunikaatiopalvelimien ohjelmistoinfrat ajan tasalle ympäri maailmaa. Helmikuun aikana on saatu palvelinympäristö valmiiksi huhtikuun päivitystä varten. Testijärjestelmän ja varallaolojärjestelmän testaukset ovat menneet hyvin ilman suurempia ongelmia. Järjestelmätestauksen tärkeyden merkitystä on muistutettu useamman kerran. Testaaminen on tärkeä asia uusien asioiden oppimisessa, joka pitää organisoida jokaisen aluevastaavan tehtäväksi. Aluevastaava on omien testauksien jälkeen tietoinen ominaisuuksien toiminnasta, ja osaa opettaa muita järjestelmäkäyttäjiä toimipaikkakohtaisesti. Tarkoituksena on jatkaa vuorovaikutuksen kehittämistä

oman työryhmän ja Contact Center -järjestelmän käyttäjien kanssa, mitä lähemmäksi päivityspäivämäärä tulee. SAP Contact Center -järjestelmän käyttäjille päivitetään jatkossa GDPR-ominaisuuksiin ja -asetuksiin liittyvää dokumentti ajan tasalle.

Kansainvälistymisen ja ihmisten vuorovaikutusten edetessä projekti tarvitsee kansainvälistä osaamista organisaation johtohenkilöstölle. Se vastaa koko organisaation strategisesta johtamisesta ja kansainvälisestä integroinnista ja koordinoinnista. Mitä kansainvälisempi yritys on ja mitä pidemmälle menevään globaaliin integraatioon pyritään, sitä enemmän painoarvoa kansainvälinen näkökulma johdon kehittämistoiminnassa saa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 309.) Johtajan pitää oman ja organisaation uskottavuuden takia noudattaa määriteltyjä periaatteita, sääntöjä ja ohjeita kirjaimellisesti. Johtajan pitää myös toimia esimerkkinä, sitoutua muutosprojektiin ja pitää kiinni yleisistä eettisistä periaatteista. (Hiltunen 2014, 142.)

Suurin osa aikuisiän oppimisesta tapahtuu työssä epämuodollisesti, osittain huomaamatta. Omassa SAP-organisaatiossa oppiminen tapahtuu pääasiassa työyhteisössä ja työn äärellä sekä havaintojen että kokemusten ja omien testauksien kautta. Viitalan (2008, 142—143) mukaan työn yhteydessä tapahtuva oppiminen on useimmiten välineellistä. Sen tavoitteena on vastausten etsiminen kysymykseen, miten jokin asia tehdään. Uuden oppimisessa vaikuttaa olennaisella tavalla motivaatio, jonka taustalla vaikuttavat vahvasti ihmisen kolme universaalia tarvetta: autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Yksilöiden osaamisen johtamista tulisi arvioida ja oppimista tukea organisaatiossa.

Viikko 11 – Toinen työpajapäivä tuotetuen kanssa

16.3.2018

Tuotantojärjestelmän päivitysajankohta, 28. päivä huhtikuuta, lähestyy vähitellen. Tarvittavia dokumentteja ja ohjeistusta viimeistellään GDPR-toimintojen toteuttamiseen. Viimeisimmät korjaustiedostot asennetaan testaus- ja varallaolojärjestelmään. Tietosuoja-asetusten puolella kaikki näyttää toimivan hyvin testeissä. Päivitysasioita käydään läpi huhtikuun työpajassa yhdessä tuotetuen kanssa. Huolenaiheena on raportointitietokannan suuruus, jossa on noin kuuden vuoden takaa kontaktitietoja. Raportointikannan päivityksen ajankäytön testausta suunnitellaan omaan testijärjestelmään luomalla tuotantoa vastaavat raportointikannat testausjärjestelmään. Raportointitietokantojen luonnin jälkeen ajetaan varmuuskopiotiedostot tuotannosta testausjärjestelmään. Raportointikannat päivitetään uusimpaan versioon ja samalla testataan ajankäyttöä. Toimenpide antaa suuntaa siihen, kuinka kauan raportointikannan päivitys kestää päivityspäivänä tuotantojärjestelmään. Raportointikanta-asian jälkeen käydään uuden webteknologian ECF:n käyttöönoton suunnittelua. ECF-teknologian käyttöönottoon ei tarvita tilata uutta erillistä palvelinta sille, vaan se saadaan asennettua samalle sovelluspalvelimelle kuin muut Contact Center -palvelut. Voidaan säästää hieman kustannuksissa.

Viikko 11 yhteenveto:

Viikon tarkoituksena oli käydä keskustelua tuotantojärjestelmän päivitykseen liittyvissä asioissa Contact Center -tuotetuen ja oman työryhmän kanssa. Tarvittavaa tietoa saatiin tuotantojärjestelmän ohjelmistopäivityksestä. Ohjeita tuli raportointitestauksia varten jatkossa, kuinka voidaan edetä. Päällisenä tunteena jäi mieleen työpajan tunnelman keveys, joka on hyvin oleellinen tärkeiden asioiden läpikäynnissä. Työpajojen agenda pyritään pitämään jatkossakin selkeänä. SAP-organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy esimerkiksi työpajoissa ja sen vuorovaikutusprosessissa, joka on yleensä kaiken inhimillisen oppimisen perusta. Viitalan (2008, 183—184, 186) mukaan ihminen oppii vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa yhteisen tekemisen ja ongelmanratkaisun kautta. Ajan myötä osallistuu muodostuneisiin yhteisiin käytäntöihin. Ryhmätasolla oppimisen tehokkuus riippuu paljolti siitä, millaiseen reflektioon siinä kyetään. Parhaillaan oppivassa työryhmässä, kuten tämän viikon

aikana olen voinut havaita, että kyetään yhdessä arvioimaan tavoitteita, strategioita ja prosesseja kohti yhteistä tavoitetta.

Viikko 12 – Järjestelmätestausta testausympäristössä

21.3.2018

Raportointikannan suuruus huomataan tuotantojärjestelmässä. Se ylittää testausjärjestelmän levytilakoon. Tämän vuoksi pyydetään lisätilaa 100 Gt nostamaan testijärjestelmän levytilan 500 Gt:uun. Tämän jälkeen SQL-tietokantojen varmuuskopiot voidaan purkaa testausjärjestelmän raportointitietokantaosiolle. Loppupäivän aikana saadaan vahvistus, että levyn kokoa kasvatetaan tarvittavaan kokoon. Tuotantojärjestelmässä voidaan aloittaa raportointikantojen siivoaminen tietosuoja-asetuksia hyödyntäen sen asennusvuodesta 2012, kun saadaan tuotantojärjestelmän päivitys suoritettua huhtikuussa. Aamupäivän aikana tavoitteena on purkaa raportointikantojen varmuuskopiot testausjärjestelmään. Raportoinnin päivitysprosessin pituutta kokeillaan. Varmuuskopioiden purkaminen kestää noin 15 min, jonka jälkeen varsinaisen päivityksen aloitusaika on klo 07:58 ja lopetusaika klo 09:15. Se antaa suuntaa siihen, kuinka pitkään raportointikannan päivitys kestää eli vähintään tunnin verran testattaessa. Loppupäivän palaverissa lähetetään kutsut omalle työryhmälle tuotannon Contact Center -järjestelmän päivitykseen huhtikuulle.

22.3.2018

Tuotantojärjestelmään on tavoitteena tehdä valmisteluja uuteen ECF-webteknologiaan, joka mahdollistaa DPO-sovelluksen toiminnan asiakastietojen rekisterin hallinnassa. Tarvittavat asennustiedostot ja järjestelmäsertifikaatit saadaan valmiiksi. Päivän aikana käydään tunnin verran keskustelua työryhmäni kanssa, miten nauhoitusten kontrollointia pitää säädellä. Järjestelmään sisään tulevissa puheluissa nauhoitus sallitaan vain kysymällä siihen suostumus IVR-sovelluksen avulla asiakkaalta. Soitettaessa ulos nauhoitusta ei lähtökohtaisesti

saa kytkeä päälle. SAPin sisällä on omia sisäisiä asiakkaita, joiden puhelujen nauhoitussäännöt tulee vielä tarkistaa erikseen. Ohjeistetaan ja pyydetään jokaista SAP Contact Center -toimipaikan pääkäyttäjää testaamaan tietosuojatoimintaa edelleen verraten tämän hetken Contact Center -asetuksiin. Heitä pyydetään myös nauhoittamaan tarpeen mukaan valmiiksi eri kielillä tarvittavia asiakastiedotteita tietosuojamuutoksiin.

Viikko 12 yhteenveto:

Tämän viikon aikana saatiin vietyä eteenpäin tietosuoja-asetuksien testauksia. Raportointikannan päivittämisen kestoa testattiin uuteen järjestelmäversioon. Raportoinnin päivittäminen näyttää kestävän ainakin reilun tunnin verran. Raportointitietokannan kokoa voidaan siivota huhtikuun päivityksen jälkeen, kun saadaan raportointitietojen säilytykseen hallittu poisto-ominaisuus uusien tietosuojaominaisuuksien myötä. ECF-teknologian valmisteluja jatkettiin tuotantojärjestelmässä. ECF-teknologian myötä tuleva DPO-työkalu on välttämätön asentaa osaksi järjestelmää.

Tuloksiin voidaan päästä monen eri tekijän kautta. Tuloksellisuus on seurausta muutosjohtajan taidoista toimia tehtävän ja tilanteen edellyttämällä tavalla oikein. Esimerkiksi valmisteluja tehdessä ja testauksessa myönteinen asenne omaan työhön, käyttäytyminen ja työilmapiiristä huolehtiminen yhdessä takaavat tuloksellisen johtajuuden. Lisäksi tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijät riippuvat realistisuudesta, johtajan persoonallisuudesta, ja siitä kuinka tärkeäksi koetaan oma työ. Huolellisesti valmistellut toiminnot ovat tärkeää työtä, joka vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin aikaansaamiseen johtamassa työyhteisössä. (Pirnes 2003, 74—75.)

Viikko 13 – Puhelunauhoitusten sisältökeskustelut alkavat

28.3.2018

Aamupäivän palaverissa keskustellaan alustavasti SAP Contact Center tuotteen road map -aiheesta, johon ollaan oman Contact Center -kommunikaatiotuotteen kanssa menossa. Toinen asia liittyy GDPR-nauhoitusasetusten säätämiseen. Jokaisen toimipaikan pääkäyttäjän tulee tarkistaa, tallennetaanko johon on tulleet puhelut, onko käyttäjän tai ryhmän puhelunauhoitusasetus päällä. Muuta huomioitavaa on, että GDPR-aiheesta tiedotteet voidaan nauhoittaa nyt käytössä olevaan tuotantojärjestelmään. Tuotantojärjestelmään voi IVR-sovellukseen asettaa eri kieliä, antaako asiakas luvan puhelunauhoituksen hyväksymiseen.

Uuden GDPR-tietosuojan noudattamisen ohella järjestelmän käyttäjille voidaan vyöryttää "puheluja ei nauhoiteta" -asetus järjestelmäasetuksista. Tämä tehdään, jos aikataululliset haasteet tulevat neuvotteluissa eteen. SAP Contact Center -järjestelmä tarjoaa eri puhelunauhoitusvaihtoehtoja. Nauhoitusarvot pitää lähtökohtaisesti GDPR:n myötä muuttaa tietokantaan arvoon nolla, jossa puhelutallennusta ei tehdä käyttäjän puolelta. Vaihtoehtoja ovat olleet mm. seuraavia käytössä:

Ei mitään -> **Arvo = 0** (tai tietokanta-arvo == NULL, jos ei koskaan määritelty oletuksena) Palvelinpuolen tallennusvaihtoehto ei ole käytettävissä käyttöliittymässä.

Pakotettu ja piilotettu (kaikki puhelut lukuun ottamatta edelleen lähetettyjä puheluita) -> **Arvo = 1**

Kaikki puhelut, paitsi lähetetyt puhelut, tallennetaan, eikä käyttäjät voi poistaa tallennusta käytöstä. He eivät tiedä puhelujen tallentamista.

Pakollinen (kaikki puhelut lukuun ottamatta edelleen lähetettyjä puheluita) -> **Arvo = 2**

Kaikki puhelut, paitsi lähetetyt puhelut, tallennetaan, eikä käyttäjät voi poistaa tallennusta käytöstä. He tietävät, että puhelut tallennetaan.

Käyttäjä valvoo -> **Arvo = 3**

Palvelinpuolen tallennusvaihtoehto on käytettävissä käyttäjille, ja he voivat aktivoida tallennuksen itse.

Käyttäjä valvoo ja oletusarvoisesti käytössä -> Arvo = 4

Palvelinpuolen tallennusvaihtoehto on käytettävissä käyttäjille ja se on aktivoitu. Käyttäjät voivat itse poistaa tallennuksen käytöstä.

Pakotettu ja piilotettu (kaikki puhelut sisältäen edelleen lähetetyt puhelut) -> Arvo = 5

Kaikki puhelut tallennetaan, eivätkä käyttäjät voi poistaa tallennusta käytöstä. He eivät tiedä puhelujen tallentamista.

Pakollinen (kaikki puhelut sisältäen edelleen lähetetyt puhelut) -> Arvo = 6

Kaikki puhelut tallennetaan, eivätkä käyttäjät voi poistaa tallennusta käytöstä. He tietävät, että puhelut tallennetaan.

29.3.2016

Isoin keskustelu käydään road map -palaverissa Skype for Business -ohjelmalla tänään. SAP Contact Center -tuotteen asioita tarkastellaan uusimman GDPR-ominaisuuspakettiversion jälkeen tulevaisuudessa. Yleisesti keskustellaan siitä, mitä tapahtuu GDPR-asetusten suhteen tuotteessa seuraavassa versiossa. Muina aiheena käsitellään takaisinsoitto-ominaisuuden tietosuojatoimintaa. Keskustelemme siitä, voiko puhelujen tallennukseen saada hyväksynnän websivuston puolella mahdollisesti seuraavassa SAP Contact Center -versiossa. Lähtökohtaisesti jokainen oman työryhmäni sisällä on tietoinen tietosuojamuutoksien tulemisesta keväällä tuotantojärjestelmään.

Tuotantojärjestelmästä otetaan tämän hetken tilanne nauhoiteasetusten määrästä järjestelmän sisällä, joka on puhelinjono kohtaisesti yli 260 kpl. Jokaista käyttäjäryhmää kohden on vielä useita käyttäjiä, joihin tarvitsee nauhoitusasetusten säätämistä tehdä. Turhien puhelunauhoitusten poistamisen asia etenee työryhmäni sisällä. Maakohtaiset pääkäyttäjät neuvottelevat puhelunauhoiteasian muuttamisesta käyttäjille hyvissä ajoin ennen tuotantojärjestelmän päivityspäivämäärää huhtikuussa.

Viikko 13 yhteenveto:

Viikon aikana on saatu tietosuojakeskusteluja eteenpäin konsulttien, oman työryhmän ja oman organisaation hallinnoinnin puolella. Järjestelmästä on otettu tilannekatsaus nauhoittavien järjestelmäkäyttäjien asetuksista, joita aletaan vähitellen muuttamaan tarvittavilla muutostoimenpiteillä tietosuojatuksi. Puhelunauhoitusasetukset poistetaan käyttäjiltä. Järjestelmän webtakaisinsoittominaisuudessa tarvitaan myöhemmin lisäkehitystä tuotteelle. Tällä hetkellä mahdollisuudet ovat joko webpohjainen kyselylomake, jossa nauhoituksen salliminen kysytään tai vaihtoehtoisesti puhelun nauhoittamista ei sallita ollenkaan. GDPR-liittyvät asiat etenevät suurin piirtein projektisuunnitelmien mukaan ja aikataulussa. Aikaa on noin kuukausi päivitykseen. Siitä on aikaa noin kuukausi eteenpäin, kunnes GDPR-asetusten on oltava tuotannossa.

Pirneksen (2003, 60) mukaan kyky järjestellä asioita ja niiden asioiden kulkua joustavaksi ja järkeväksi, ripeä muutosten käsitteleminen ovat käyttäytymispiirteitä, jotka parhaiten erottelevat hyviä ja huonoja tuloksentekijöitä. Tuloksentekijöitä tarvitaan tässä projektissa, kun asiat halutaan saada aikataulussa maaliin hyvissä ajoin. Mielenkiintoista on se, etteivät ihmisten luotettavuus ja oikeudenmukaisuus välttämättä erottele projektissa hyviä tuloksen tekijöitä huonoista. On tärkeää, että ne ovat jokaisella projektiin osallistuvalla kunnossa, mutta ne eivät ratkaise tuloksellisuutta. Tuloksellisuuden laadun ratkaisee hyvyys tehtävien hoidossa.

Viikko 14 – Työasemapuhelimen asennuksen testausta

Päivät 3. - 4.4.2018

Tiistain 3. päivän aikana testataan uuden SAP Contact Center -järjestelmän työasemakomponentin eli ohjelmistopuhelimen asentamista. Ennen uuden asennuksen suorittamisessa pitää ensin poistaa edellinen versio työasemalta, johon on olemassa erillinen poisto-ohjelma. Ohjelmistopuhelimen asennuksen

testausta jatketaan pitkälle iltaan, jotta asennusohjelma voidaan ottaa varmuudella käyttöön muille SAP Contact Center -järjestelmän käyttäjille.

Keskiviikkona 4. päivä saadaan toimimaan poisto-ohjelma, joka poistaa kaikki entiset ohjelmistot koskien puhelimen toimintaa. SAP Contact Center -järjestelmän sisäisten puhelujen nauhoittamisen aiheeseen käydään keskustelua oman työryhmän sisällä. Tuotantojärjestelmän asetuksissa on alun perin määritetty paikkakohtaisesti, että ainoastaan Contact Centerin yleiseen puhelinverkkoon kohdistuvat puhelut nauhoitetaan. Järjestelmän sisäisiä puheluita ei nauhoiteta ollenkaan.

Viikko 15 – Puhelunauhoitusskenaariot

9.4.2018

GDPR-projektidokumenttien tekemistä jatketaan, sekä tarkistetaan puhelunauhoitteiden tekijöiden jonot, ryhmät ja käyttäjien määrä järjestelmästä. Jatketaan siitä, mihin viime viikolla työryhmäni sisällä ovat päässeet tietosuojatoimintojen alustamisen kanssa. Asioiden etenemistä seurataan projektisuunnitelmasta päivän päätteeksi. Projektityöryhmän sisältä saadaan varmistus, että tarpeettoman puhelunauhoituksen voi poistaa etukäteen käyttäjiltä. Viime viikon raportissa 615 käyttäjää on sallinut puhelunauhoituksen.

Raportointitietojen automaattiseen poistoon liittyviä ominaisuuksia käydään testaamaan testausjärjestelmässä. Tietokannan tauluista otetaan ylös tietomäärät. Vertaillaan, onko tullut muutosta säilöntäaika-asetusten jälkeen. Asetusten laittaminen, päivitysprosessi kestää yhdestä kahteen tuntiin. Tietosuoja-asetuksista käydään palaveri CIC-asiakasvuorovaikutusryhmän tiiminjohtajien kesken, jotka sijaitsevat Irlannissa. Aiheena on päivityspäivän toimenpiteet ja tulevan GDPR-tietosuojan vaikutus heidän työkuvioiden arkipäivinä.

11.4.2018

Projektiryhmälle laitetaan jakoon puhelunauhoituksiin valmisteltu asiakirja "GDPR-yhteensopivuus puhelunauhoitteiden kanssa" kommentointia varten. Asiakirjassa on tietoja siitä, miten GDPR-yhteensopivuus saavutetaan SAP Contact Centerin puhelunauhoitusten suhteen. Tarkemmin sanottuna sovelletaan seuraavia sääntöjä:

1. Tallentaminen ilman asiakkaan suostumusta ei ole sallittua.
2. Aina, kun puhelun tallennus on suunniteltu, siitä on annettava automaattinen ilmoitus.
3. Tallenteet on poistettava asiakkaan pyynnöstä ja / tai automaattisen säilytysajan mukaan.

SAP Contact Centerin kanssa on olemassa kolme skenaariota puhelun tallennuksen suhteen. Seuraavassa selostetaan skenaariot, mitä toimenpiteitä toteutetaan GDPR-vaatimusten saavuttamiseksi.

Skenaario 1: Saapuvan jonon puheluita

Asiakas soittaa SAP Contact Center -järjestelmän jonoon (kuva 3.) Asiakkaan suostumus puhelun tallentamiseen pyydetään ennen tallennusta. Asiakas voi halutessaan kieltää sen. Asiakkaan suostumusvalinta voidaan tallentaa tietokantaan asiakkaan soittonumeron perusteella tai kysyä se joka kerta uudestaan. Lupainformaatio seuraa asiakkaan puhelua puhelun keston ajaksi, joko puhelun tallentamisen sallimiseksi tai poistamiseksi käytöstä. Jos puhelu siirretään järjestelmässä toiselle asiakaspalvelijan puhelujonolle, jolla on eri suostumusasetukset, sovelletaan ensimmäisen puhelujonon asetuksia. Sallitaan tallennus ja äänitys valitsemalla: 1 valinta. Puhelua ei nauhoiteta valitsemalla: 0.

Soitetaan SAP Contact Center -palvelun jonoon tai IVR-sovellukseen.

Jonopuhelun tallennusta käytetään ja asiakkaan suostumus IVR aktivoituu kohdejonossa.



Asiakkaan suostumus IVR

1 = Salli puhelun tallennuksen

0 = Ei sallita puhelun tallennusta



Puhelu siirretään jonoon, ja se tallennetaan vain, jos asiakas on antanut suostumuksensa.

Kuva 3. IVR-sovelluksen esimerkki SAP Contact Center -järjestelmässä.

Skenaario 2: Suorat saapuvat ja lähtevät puhelut

Puhelua ei saa nauhoittaa missään olosuhteissa. Jokainen soitto tapahtuu suoraan järjestelmän käyttäjän puhelimesta. Tässä skenaariossa ei ole automatisoitua tapaa ilmoittaa asiakkaalle, eikä hankkia heidän suostumustaan.

Skenaario 3: Web-takaisinsoitto

Asiakkaan suostumusta puhelun tallentamiseen ei voida tallentaa SAP Contact Center -tietokantaan, koska järjestelmässä ei ole mahdollisuutta kaapata sitä tällä hetkellä millään käskyllä nettisivun käyttöliittymästä. Tämän vuoksi web-takaisinsoittojen nauhoittaminen asiakkaille ei ole sallittua tällä hetkellä. Tähän ominaisuuteen tarvitaan Contact Center -tuotteen jatkokehitystä, miten asiakassuostumus saadaan jatkossa automatisoitua järjestelmään.

12.4.2018

Aamupäivän palaverissa keskusteluaiheet ovat pääsääntöisesti tulevassa päivityksessä, joka käydään läpi kohta kohdalta. Toinen pääaiheista on GDPR-tietosuoja-asetusten käyttöönotto toukokuussa tuotantojärjestelmän päivityksen jälkeen. Tuotantojärjestelmän päivityksen vaiheiden selvittämiseen ja kertaukseen käytetään aikaa noin puoli tuntia. GDPR-liittyvien ominaisuuksien levittämiseen EU:n ulkopuolelle herättää edelleen kysymyksiä, miksi se tulisi käyttäjille AMER- ja APJ-alueiden maille. Ylemmän johdon määräyksien mukaan

edetään siten, ettei se koske ainoastaan EU:n alueita. Puhelua nauhoittavien käyttäjien määrä laskee tuotantojärjestelmässä tarkistuksen jälkeen 544 käyttäjään, kun lähtötilanne on ollut 1100 käyttäjällä. Puhelunauhoittajien määrää seurataan koko ajan. Puhelunauhoitusaiheeseen liittyviä keskusteluja käydään SAP Contact Center -maiden pääkäyttäjien ja asiakastiimipäälliköiden kanssa. Järjestelmäkäyttäjien esitetyimpiin kysymyksiin kootaan vastauksia, joita tulee erilaisissa tilanteissa tiimijohtajien ja pääkäyttäjien kanssa. Seuraavaksi on koottu esimerkkejä GDPR-aiheeseen liittyvistä kysymyksistä ja vastauksista.

GDPR-aiheen kysymyksiä ja vastauksia:

Kysymys 1:

Kuinka pitkälle GDPR koskee myös SAPin sisäistä käyttöä?

Vastaus:

Se pätee myös sisäisesti samalla tavoin kuin ulkoisesti. Samalla tavoin koskee omaa henkilökuntaa kuin ulkopuolisia asiakkaita.

Kysymys 2:

Onko mitään sääntöä siitä, kuinka puhelutallenteita voidaan tallentaa järjestelmään?

Vastaus:

Se riippuu aina tarkoituksesta. Vahvistetaan vastuullisen yksikön koordinaattorilla. Puhelunauhoituksen tekemiseen tarvitaan aina asiakkaan suostumus, joka on automatisoitu sisään soitettaessa IVR-asiakassuostumuksen sovelluksella. Ulos soitettaessa ei käytetä puhelunauhoitusta, joka on estetty järjestelmän asetuksilla.

Kysymys 3:

Sanotaan, että meillä on Kiinassa markkinointitiimi, joka koskee vain APJ-alueen asiakkaita. Onko myös GDPR heihin sovellettavissa?

Vastaus:

SAP on päättänyt panna täytäntöön GDPR-yhteensopivuuden kaikkialla maailmassa.

Kysymys 4:

Kolmansien osapuolten toimittajien, jotka ovat asiakkaiden kanssa yhteydessä asiakkaisiin, on oltava vaatimustenmukaisia?

Vastaus:

Yrityksen liiketoiminnassa on varmistettava, että kolmannen osapuolen kanssa allekirjoitetaan Master Data Protection -sopimus, jossa ilmoitetaan, miten myyjä käsittelee asiakastietoja.

Kysymys 5:

Kenen kanssa voi keskustella, jos liiketoiminnanjohtaja (Line of Business - johtaja) ei ole samaa mieltä GDPR:n toimenpiteiden kanssa?

Vastaus:

Päällikön on kuultava yksikön koordinaattorin DPO:n vastuualuetta osoitteessa: privacy@sap.com

Viikko 15 yhteenveto:

Viikko eteni tietosuojan liittyvien puhelunauhoitepalaverien ja GDPR-kysymyksiin vastaillessa. Aiheeseen saatiin tehtyä asiakirja siitä, milloin nauhoitteet tehdään ja milloin ei. Viikon aikana käytiin Irlannin asiakaspalvelun kanssa keskustelua sähköpostin ja neuvottelupuhelujen välityksellä. Asiat etenevät hyvällä mallilla. Viikon aikana usealta kymmeneltä Contact Center -käyttäjältä on saatu puhelinjärjestelmän nauhoiteominaisuus kytkettyä pois tarpeettomana. Alkuviikosta esimerkiksi puhelujanauhoittavien lukumäärän on ollut 615 kpl. Loppuviikosta lukumäärä on 544 kpl. Lähtötilanteessa lukumäärä on ollut 1100 kpl.

Ihmisten on aina pitänyt kyetä oppimaan nopeasti ja jatkuvasti, jotta he ovat selviytyneet. Tämä asia ei ole muuttunut miksiäkään, eikä muutu tässä tietosuojakäytäntöjen opettelussa. Työelämän nopeutunut muutostahti tosin on kiihdyttänyt myös oppimisvaikeuksia. Nopeasti uudistuva työ ja työympäristön käytänteiden muuttuminen edellyttävät nykyään hyvää taitoa itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen. Yksilötasolla oppimisesta on edelleenkin otettava henkilökohtainen vastuu. (Viitala 2008, 135.) Yksi hyvän johtamisen näkökulma

on auttaminen. Muutosjohtamisessa pitää auttaa ja näyttää, miten asiat hoidetaan parhaalla tavalla. Auttamiseen liittyy aina pyyteettömyys, mutta myös vastavuoroisuus. Jos autettava kokee saavansa tukea ja apua luovuttamatta avun saamiseksi jotain, hänen sitoumuksensa auttajaan kasvaa. Syntyy tunnesidos avun saajan ja avun antajan välille. (Hiltunen 2014, 139.)

Viikon aikana on tullut erityisesti opittua jälleen, kuinka tiedonsiirto on haasteellista suuressa SAP-organisaatiossa. Tiedonsiirto ja sen ymmärtäminen tekevät eri kulttuureissa oman aikansa. Joissakin kulttuuritapauksissa tarvitaan enemmän aikaa, jotta asioiden käsittely saadaan maaliin oikein ymmärrettynä. Esimerkiksi SAP-organisaatiossa Keski-Euroopan työkuulttuuri eroaa skandinaavisesta, sekä Etelä-Euroopassa kuten Barcelonassa tehdään vuorovaikutustyö eri tavoin. Tämä tarkoittaa, että asioista neuvotellaan ja tutustutaan EU-lakiasioihin ja uusiin ominaisuuksiin huolella ennen toimeenpanoa. Ajan kuluessa työkuulttuureihin liittyviä ominaisuuksia projektin näkökulmasta on oppinut tulkitsemaan ja sen mukaan pyrkinyt toimimaan tiedottamisessa ajoissa.

Tiimityöskentelyyn voi Hyppäsen (2015, 93—94) mukaan liittyä ongelmia, jotka johtuvat osin ihmisten erilaisuudesta ja siitä, ettei eroja ymmärretä tai hyödynnetä. Mitä paremmin tiimin jäsenet tuntevat omat ja toisensa vahvuudet ja heikkoudet, sitä paremmin eroja voi hyödyntää tiimin menestymisessä ja onnistumisessa. Mitä enemmän tiimi keskittyy tavoitteisiinsa, päämääriin ja keinoihin, joilla saadaan aikaan tuloksia, sitä helpompi on nähdä erilaisuudet rikkautena ja tulosten mahdollistajina, eikä hankaloittavina tekijöinä.

Muutosjohtajana pitää pystyä kasvattamaan itseään ihmistuntijana. Parhaimmillaan pitkään kansainvälistä työtä tehneet työryhmät organisaatiossa osaavat kansainvälisen verkoston ja kokemusten kautta välttää stereotyyppioita. He osaavat kunnioittaa erilaisuutta ja kohtelevat toisia tasavertaisesti. Usein heillä on hyvää yleistietoa maailmasta ja erikoistunutta, omaan työhön ja kontekstiin liittyvää tietoa. Hyviä perusvalmiuksia on kertynyt monikulttuurisessa ympäristössä kasvaneille, joille etninen, kansallinen ja kulttuurinen diversiteetti ovat itsestäänselvyyksiä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 347.)

Viikko 16 – Järjestelmäpäivityksen suunnittelu

16.4.2018

Ensi viikon järjestelmäpäivitykseen täsmennetään henkilökohtaisia muistiinpanoja. Mahdollisesti lisätään puuttuvia yksityiskohtia. Muistiinpanoissa käydään läpi, kuinka SAP Contact Center -järjestelmän päivitysprosessi etenee. Päivitetään ensin tietokannat, joissa sijaitsevat konfiguraatiot ja käyttäjätiedot. Raportointikannat päivitetään seuraavaksi uudelle ohjelmistoversiolle. Sovelluspalvelimet päivitetään kantapäivitysten jälkeen. Sovelluspalvelimen päivittämisen jälkeen siirrytään järjestyksessä ennalta valittujen toimipaikkojen mediapalvelimien päivittämiseen ja testaamiseen. Aasian APJ-alue päivitetään ensin aikavyöhykkeellisestä syystä, kun päivitystä tehdään Euroopan aikaan. Keskustelut päivän aikana liittyvät lähinnä DPO-työkaluun, joka suunnitellaan asennettavaksi vasta tuotantopäivityksen jälkeen erillisessä huoltoikkunassa.

17.4.2018

SAP Contact Center -tuotantojärjestelmän päivitysjärjestystä viimeistellään tänään. Kerrataan asioita, miten päivitys etenee muistiinpanoissa. Tarkoituksena on ensin siirtää 24/7 toimipaikkojen käyttäjät ja puhereititykset varallaolojärjestelmään ennen päivityksen aloittamista. Tämän jälkeen tuotantojärjestelmän Contact Center -palvelut suljetaan sovelluspalvelimilta. Palvelujen sulkemisen jälkeen käynnistetään molemmat sovellus- ja tietokantapalvelimet uudestaan. Uudelleen käynnistyksien jälkeen voidaan aloittaa tuotantojärjestelmän päivittäminen uuteen GDPR-tietosuojattuun ohjelmistoversioon. Päivitysjärjestyksessä aloitetaan ensin tietokantojen päivittämisestä, jonka jälkeen jatketaan sovelluspuolelle, kunnes päivitys on suoritettu jokaiselle toimipisteelle.

1. Tietokantojen päivitysjärjestys:

Configuration – pääsääntöiset järjestelmäkonfiguroinnit ja asetukset

Storage – kontaktien historiatiedot ja käyttäjien hakemistotiedot

Reporting – raportointitietokanta

SAP Contact Center -sovelluspalvelimen päivitysjärjestyksen esimerkki:

2. CORESRV (Puhelinjärjestelmän toiminnallinen keskus)

3. CONSRV (Käyttäjien tunnistus, sähköpostien lähetys)

4. AGENTSRV (Käyttäjien, agenttien toiminnallisuudet)

5. MRSSRV (Mediatiedostojen käyttö, puhelujen nauhoitus, SIP-puheyhteydet)

6. WEBSRV (Web-sovellusten käyttö kuten puhelinohjelmisto)

7. ADMINRSRV (Järjestelmän hallintasovellus)

8. CHATSRV, CHATPORTALSRV (Chat-toiminnallisuudet)

9. ETCSRV (järjestelmän ulkopuoliset vastaustoiminnallisuudet: etäkäyttäjä kännykässä tai pöytäpuhelin)

10. INTEGRATIONSRV (Integrointirajapinnat: erityisesti SAP CRM - yritysohjelmiston integrointi SAP Contact Center -järjestelmään)

Saksan Waldorfin datakeskuksessa on sovelluspalvelinpari, jossa vastaavat sovellustoiminnallisuudet ovat kahdennettuna. Jokaisella toimipaikalla ovat tämän lisäksi omat mediatiedostojen toistoon ja nauhoitukseen asennetut palvelimet kahdennettuna. Jokainen toimipaikka ja maa käyttää paikallisia yhdyskäytävälaitteita puheliikenteelle, sekä paikallisia numeroita järjestelmästä ulos ja sisään soittaessa. Viime vuosien päivitystapahtumia kerrataan ja koitetaan mahdollisesti löytää aikaisempia ongelmakohtia järjestelmäpäivityksen kanssa. Joka vuosi ilmenee uusia asioita, joita ei aikaisemmin huomaa tai kohtaa testauksissa ennen tuotantojärjestelmän päivitysajankohtaa.

18.4.2018

Tuotantosovelluspalvelimien varmuuskopiot otetaan tänään tiedostotasolla. Tiedostot laitetaan varmuuskopiokansioon. Varmuuskopioiden otossa ei mene

kauan aikaa. Projektityöryhmän palaverissa käydään asiakkaan nauhoitussuostumukseen liittyviä aiheita, miten asiakassuostumus otetaan. Järjestelmään luodaan valmiiksi asiakassuostumuksen ottoon pohja, jota voi päivityksen jälkeen hyödyntää. Kerrataan puhelunauhoitusasioita yhdessä työryhmäni kanssa. Asiakkaan nauhoitussuostumuksessa suositeltavaa on kaapata nauhoitussuostumus ennen asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä kontaktia IVR-sovelluksen avulla. Kun asiakas soittaa järjestelmään, on mahdollista käyttää IVR-sovellusta, asiakassuostumuksen automaattia hyväksi asiakkaan puhelunauhoitussuostumuksen keräämiseen. Ihmisen antamaan nauhoitusantolupaan ei voi luottaa, vaan se on tehtävä IVR-sovelluksen kautta. Suostumusarvot, kuten annettu tai kielletty, voidaan tallentaa tietokantaan myöhempää käyttöä varten. Suostumukset sisältyvät henkilötietoraporttiin tietokannassa.

19.4.2018

Aamupäivän palaverissa aloitetaan GDPR-aihealueen parissa. Työryhmämme esimies on tämän viikon työmatkalla Saksassa Waldorfissa, joten katsotaan päällisin puolin GDPR-tilannetarkistus. Tilannetarkistuksessa käydään asiakkaan suostumuksen IVR-sovellustoiminnallisuus kyllä/ei-tallennusskenaariot läpi, miten sen suostumustiedon tulisi mennä tietokantaan. Sähköpostien välityksellä keskustellaan Kiinaan liittyvän Chengdu-toimipisteen päivittämisestä, onko se enää tarpeellinen. Uusimman tiedon mukaan käyttäjät olisivat siirretty pois toiseen vaihtoehtoiseen Skype-järjestelmään. Käydään keskustelua päivän aikana. Saadaan sovittua, että Chengdun toimipaikkaa ei enää päivitetä ensi viikolla, vaan käyttäjät siirretään muualle vaihtoehtoiseen Skype-järjestelmään. Tarkoituksena on poistaa ensi viikolla Chengdu-toimipisteen SAP Contact Center -kommunikaatiopalvelut. Chengdun toimipaikka voidaan poistaa siten tuotantojärjestelmän päivityslistalta.

Viikko 16 yhteenveto:

Viikon tarkoituksena oli teettää varmuuskopiot tuotantojärjestelmästä. Ensi viikon päivitykseen liittyvistä asioista keskusteltiin projektiryhmän kesken. Kiinassa

olevaa Chengdua ei päivitetä enää käyttäjien poistuessa järjestelmästä. Tuotantopäivityksen jälkeen alkaa varsinainen GDPR-toiminnollisuuksien asentaminen, johon käytiin palaveri käyttäjän suostumuksen antamiseen IVR-sovelluksen kautta. Päivityspäivänä on tarkoitus antaa vastuuta toimipaikkojen päävastuuhenkilöille, jotta tarvittavat järjestelyt saadaan hoidettua vaivattomasti. Esimerkiksi 24/7 toimipaikkojen käyttäjien tulee siirtyä varallaolojärjestelmään päivityksen ajaksi. Helsilän & Salojärven (2013, 346) mukaan tässä tulee yksilöiden johtamisessa kykyihin luottava näkökulma. Toisin sanoen olemme vuorovaikutuksessa maan pääkäyttäjään, jonka osaamista tarvitaan paikallisten käyttäjien hallinnoinnissa väliaikaisesti pois tuotantojärjestelmästä varallaolojärjestelmään. Luottava näkemys asioiden delegoimiseen vaikuttaa työryhmän sisällä suhteen laatuun jatkossa. Jos uskotaan oman työryhmän jäsenten kykyihin, se tukee työlaadun suhdetta.

Viikko 17 - Tuotantojärjestelmän päivitys GDPR-valmiuteen

23.4.2018

Sähkökatkosta huomataan ilmoitus Yhdysvaltojen Tempe-toimipaikalla samana viikonloppuna, kun ohjelmistopäivitys tehdään tuotantojärjestelmään. Tästä lähetetään ilmoitus Tempen aluepäällikölle, että paikalliset media- ja SIP-puhepalvelimet ovat pois käytöstä tuotantojärjestelmän päivityspäivänä. Tempen osalta päivittäminen siirtyy todennäköisesti seuraavan viikon alkuun. Chengdun kommunikaatiopalvelimien palvelut sammutetaan tänään. Ne poistetaan kokonaan huomiseen aamuun mennessä, mikä nopeuttaa hieman tuotantojärjestelmän päivitysprosessia. Yhden käyttäjän havaitaan olleen asetettuna Chengdun toimipaikkaan, vaikka käyttäjä ei enää käytä Contact Center -järjestelmää. Yksittäisten mahdollisten käyttäjien takia Contact Center -palvelujen poistaminen tehdään kahdessa osassa, jos joku ilmoittaa sattumalta ohjelmistopuhelimensa toimimattomuudesta.

24.4.2018

Kiinan Chengdu -toimipisteen palvelimilta poistetaan kommunikaatiopalvelut aamupäivän aikana. Palvelujen poistosta ilmoitetaan aluepäälliköille, kun se on tehty valmiiksi. Asiaan saadaan kuittaus, ettei kukaan ole valittanut ohjelmistopuhelimen toimimattomuudesta Chengdussa. Tempe-toimipaikan päivittämiseen liittyen selvitetään, että päivityksen voi tehdä varsinaisen tuotantopäivityspäivän jälkeen maanantaina. Perjantain ja sunnuntain välisenä aikana he päättävät tehdä varmasti sähkökatkoksen Tempen toimitiloissa, eikä järjestelmäpäivitystä voida suorittaa Tempeen alkuperäisen suunnitelman mukaisesti ensi viikonloppuna.

25.4.2018

Palaverissa kerrataan tuotantojärjestelmän päivityksen asioita läpi yhdessä SAP Contact Centerin tuotetuen kanssa. Palvelinpäivystäjän yhteystiedot tarkistetaan, ovatko ne ajan tasalla. Muistutetaan, että tuotetuen tietokantakehittäjä on tietoinen päivityksen ajankohdasta. Kerrataan myös asiakassuostumuksen IVR-sovelluksen osuutta. Tuotantojärjestelmän päivityksen jälkeen puhelunauhoituksen suostumuskytymys asetetaan siten, että sovellus kysyy joka kerta suostumuksen uudestaan. Kysymys toistetaan joka kerta, kun ei voi olla varma, onko samasta numerosta soittanut eri henkilö. Alkuperäinen järjestelmän asetus suostumuksen keräämiseen on tehty soittajan numeron perusteella.

26.4.2017

Päivitykseen liittyviä asioita käydään kertauksena läpi aamupäivän palaverissa, jossa on jokaisen Contact Center -toimipisteen edustajia. Ilmeisesti kaikki kellonajat, tietokanta-asiat ja päivitysjärjestykset eivät ole kaikille ennestään selviä asioita vielä. Samalla käydään tämän hetkinen puhelunauhoitustilanne nauhoittavien järjestelmäkäyttäjien suhteen, joka saadaan tarkistuksessa 325 käyttäjään. Palaverin jälkeen tarkistetaan tietokantapalvelimien levytilat, jotta siellä ei ole mitään hälyttävää tilavajetta tiedossa. Loppupäivän aikana on

tarkoitus matkustaa Espoon toimipaikalle valmistelemaan lauantain päivitystä varten. Tarkoitus on laittaa oma työasema valmiustilaan.

SAP Contact Centerin tuotantopäivityksen aikana pidetään Skype-puheyhteys kaikkien kanssa auki, jotta voidaan kommunikoida reaaliajassa. Kaikki mahdollinen valmistelu päivitystä varten on kunnossa. Ennen päivityksen tekoa viikonloppuna on tarkoitus informoida muita sidosryhmiä kuten toimipaikkojen puheyhdyskäytävien HP:n ylläpitoa ja järjestelmän 24/7 viikkopäivystäjää päivitystyöstä. Viikonloppuna lauantaina aloitetaan päivitystyöt klo 10.00 Suomen aikaan näillä näkymin aikataulun mukaisesti.

3.2 Järjestelmäpäivityksen jälkeinen muutosjohtaminen

Johtamisen valmiudet siihen, miten muutosprosessissa lopulta onnistutaan, ovat Helsilän & Salojärven (2013, 404—405) mukaan hyvin pitkälti kiinni jokaisen sitoutumisesta ja yhteistyöstä. Onnistumiseen vaikuttaa paljon enemmän muutoksen ja ihmisten johtaminen kuin teknologiset ratkaisut. Henkilöstön tyytyväisyys ja jaksaminen luovat perustan ihmisten tahdolle ja voimalle tehdä työtä tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä asioita lähestytään myös hyvinvoinnin, työkyvyn, työnilon, työilmapiirin ja työilmaston käsitteillä.

Toinen asia valmiusasetelmissä on henkilöstön pysyminen SAPin sisällä, eikä työryhmien välillä saisi tapahtua suurta vaihtuvuutta GDPR-muutosprojektin aikana. Vaihtuvuus voi olla kohtalokasta, jos osaavuus siirtyy muualle siinä vaiheessa, kun aletaan toteuttamaan tietosuojaominaisuuksia SAP Contact Center -tuotantojärjestelmään. Mahdollinen sisäinen vaihtuvuus työryhmien välillä vaatii muilta erityisesti osaamisen joustavuutta.

Viikko 18 – GDPR-työkalujen asennusten suunnittelu

30.4.2018

Maailmanlaajuisen SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmän päivitys suoritettiin viime viikonloppuna lauantaina. Suurempia ongelmia ei päivityksen aikana ollut viikonloppuna, kun esivalmistelut suunnitellaan hyvin päivityspäivää varten. Päivityspäivän aikana kaikki eivät kuitenkaan päässeet paikalle testaamaan omia asetuksiaan, joten testattiin yhteistyössä muiden toimipaikkojen pääkäyttäjien kanssa puheliikenne toimintakelpoiseksi jokaiseen Contact Center -toimipaikkaan. Toimipaikkojen käyttäjät pääsevät kirjautumaan ja käyttämään oman toimipisteensä päivitettyä puhelinjärjestelmää. Järjestelmäpäivityksen jälkeen informoidaan laajalla sähköpostijakelulla järjestelmäkäyttäjille toiminnan palauttaminen tuotantojärjestelmään. Omalle työryhmälle ja päivystävälle sidosryhmälle annetaan toimintaohjeet, jos käyttäjäkohtaisia ongelmia on tiedossa.

Samana päivänä tilanne eskaloituu ohjelmistovirheen takia päivitetyssä tuotantojärjestelmässä. Käyttäjien puhelunauhoitteiden asetuksia on jatkettu muuttamalla "ei nauhoita" -vaihtoehtoon, joka aiheuttaa puhelujajakavan järjestelmän ydinkomponentin kaatumisen. Ohjelmistovirhe tulee, kun järjestelmän puhelunjakopalvelu luulee käyttäjän nauhoittavan puhelua, vaikkei tämän käyttäjäasetus salli sitä nauhoitusasetusmuutoksen myötä. Tämän jälkeen puhelunjakelu epäonnistuu, ja puhelinliikenteen palvelut katkeavat kaatumisen seurauksena. Ongelmaa tutkitaan yhdessä SAP Contact Center -tuotetuen kanssa.

Ongelmaan saadaan korjaus iltapäivällä Suomen aikaan. Korjausta pyydetään ensin testaamaan toimivaksi työryhmäni sisällä nopealla aikataululla ennen kuin se laitetaan tuotantoon. Oman työryhmän kesken keskustellaan, mitä asioita voidaan tehdä toisin vastaavassa tilanteessa. Ongelma on ollut jo tiedossa aiemmassa järjestelmän ohjelmistoversiossa, mutta sitä ei ole tuotu seuraavaan ohjelmistoversioon mukaan aikataulullisista syistä. Toinen asia on, ettei sidosryhmissä ole huomattu vastaavaa tilannetta päivityksen jälkeen. Heidän asiakaskunnan asetukset eivät sisällä samanlaisia puheluvalikoita tai heillä ei ole tehty samanlaisia nauhoituksen poistovalmisteluja järjestelmään. Kolmanneksi asiaa voi tutkia oman tiimin testaustyöskentelyssä, ovatko testaukset olleet

tarpeeksi riittäviä. Testausprosessia käydään läpi oman työryhmän kesken, onko käyttäjätapauksia testattu oikein. IVR-sovelluspalvelun puhelujen välittämistä tulee jatkossa testata monipuolisemmin.

2.5.2018

Oman työryhmän sisältä tuleviin kyselyihin vastataan aamupäivän aikana, koska edetään GDPR-järjestelmäasetusten kanssa eteenpäin. Kootaan yhteen tarvittavat asiat, jotka voidaan asettaa ja toteuttaa seuraavan viikon viikonloppuna. Näitä ovat esimerkiksi DPO-työkalu, työaseman ohjelmistopuhelimen rajoitusasetus uudempaan ohjelmistoversioon ja viimeisimmät järjestelmäkorjaukset palvelimille. Konfigurointiaiheesta ja maanantain tapahtumista käydään aamupäivästä palaveri, jossa käsitellään tulevia asennusasioita seuraavassa huoltoikkunassa.

Raportointitietojen säilöntäaikaan ja puhelunauhoitteiden automaattiseen poistoon käydään pikainen puhelu kollegan kanssa iltapäivän aikana. Ensi viikolla pyritään testaamaan ainakin puhelunauhoitteiden automaattinen poistoasetus. Tuotetuen kanssa keskustellaan ensi viikolla raportointitietojen poiston aktivoinnista, miten prosessi käynnistyy asetusten laittamisen jälkeen. Illalla on vielä tunnin pituinen palaveri, jossa käydään työryhmäni kesken viimeaikaisia tapahtumia läpi. Keskustellaan, kuinka käyttäjät ovat saaneet kiinni uusista tietosuojaoiminaisuuksista järjestelmäpäivityksen jälkeen.

3.5.2018

Tilanneselvitys käydään aamupäivän aikana, joka sisältää asiakkaan nauhoitussuostumuksen pyyntöä koskevaa IVR-tiedotteita eri kielille. Skype-palaverissa näytetään, miten asetetaan eri kielillä puhelunauhoituksen suostumus. Nauhoitusasetuksien tilanne käydään läpi, joka on laskenut nyt 266 käyttäjään. Tarpeettomien puhelunauhoitusten poistoprosessia jatketaan. SAP Contact Center -toimipaikkojen pääkäyttäjien toimesta poistetaan samalla ylimääräiset nauhoitusasetukset järjestelmän puhelujonoista. Oman työryhmän pääkäyttäjille lisätään oikeudet mediatiedostokansioihin IVR-tiedotemuutoksia

varten. Palvelinryhmää pyydetään asettamaan DNS-aliakset tarvittaviin verkko-osoitteisiin ensi viikon järjestelmäasetuksia varten. DNS-alias tarvitaan erityisesti ECF-tekniikan asennusta varten DPO-sovellukselle.

Viikko 18 yhteenveto:

Tuotantojärjestelmän päivitys suoritettiin pääsääntöisesti onnistuneesti. Ainut ohjelmistoon liittyvä ongelma on ilmennyt maanantaina puhelujen välittämisessä, johon saatiin tuotetuesta pikainen korjaus. Ongelman juurisyy johtui siitä, ettei tuotetuen korjausprosessi ollut mennyt aikataulun puutteen vuoksi normaalin korjausprosessin mukaan. Muiden asiakkaiden järjestelmissä ei oltu kohdattu vastaavanlaista ongelmaa. Kaikkia mahdollisia skenaarioita ei myöskään oltu oman työryhmän testauksissa huomioitu, joihin pitää puuttua ensi kerralla järjestelmää päivittäessä. Helsilän & Salojärven (2013, 341) mukaan kansainvälisessä organisaatiossa kulttuurinen synergia viittaa siihen, että pyritään johtamaan työryhmän työskentelyä relevantilla tavalla. Synergisessä johtamisessa yhdistetään eri kulttuurien vahvuuksia. Tällöin omat työryhmät kehittävät omat norminsa ja sääntönsä esimerkiksi testaussuunnitelman teossa. Johtaja on tietoinen tiimin työskentelyn vaiheista ja pyrkii nopeuttamaan tätä prosessia, jossa keskeisintä on testauksen ohella toisilta oppiminen. Tiimityöskentelyä tulee jatkossa kehittää siten, että testaukseen saadaan toimiva yhteistyö. Huomataan toisten jäsenten erilaisuudet ja luodaan keskinäinen luottamus yhteisen tavoitteen saavuttamiseen.

Viikon aikana alettiin suunnitella alustavia asetuksia DPO-työkalulle. Tarvittavia DNS-aliaksia laitettiin tilaukseen tikettijärjestelmään. Muutama palaveri käytiin viikolla GDPR-projektin tilannekatsaukseen. Tilannekatsauksessa katsottiin, missä mennään nauhoiteasetuksien kanssa. Opastettiin, miten asiakassuostumuksen tiedotteet laitetaan. Neuvottiin, miten järjestelmäasetuksia käyttämällä saadaan keräämään asiakassuostumuksen tieto. Puhelujen nauhoittavien jonojen määrä on lukemassa 261 kpl ja nauhoittavien käyttäjien määrä on 266 kpl viikon kuluessa. GDPR-muutosprojekti etenee suurin piirtein suunnitelman mukaisesti aikataulussaan.

Viikko 19 – Asiakastietojen käsittelyä ja säilöntäaika määräyksiä

7.5.2018

Alkuviikon tarkoituksena on tehdä tietojen säilyttämiseen liittyviä valmisteluja. Testausjärjestelmässä kokeillaan puhelunauhoitusten säilytysajan muutoksia eri päivämäärille. Säilytysaikamuutoksia testataan ennen ensi viikonlopun huoltoikkunaa. Raportointitietojen säilytysaikamuutosasetuksen vaihtoa testataan. Ensi viikonlopun huoltoikkunassa on tarkoitus asettaa mm. raportointi- ja kontaktimonitoroinnin säilytysajat uusiksi. Testaukset uudemman työasemapuhelimen versiorajoituksesta saadaan tehtyä. Ensi viikonlopun huoltoikkunassa asetetaan puhelinversiorajoitus tuotantoon, jossa sallitaan vain uusien ohjelmistopuhelimen versio. Kun puhelimen versiorajoitus asetetaan, järjestelmä ilmoittaa vanhemmalle puhelinversion käyttäjälle uudemmasta puhelinohjelmaversiosta. Uusimman puhelinohjelmistaversion ylläpitäminen on aina suotavaa yhteensopivuuden ja ylläpidon kannalta.

Muutosasetukset säilytysaikojen anonymisointiin testataan seuraavaksi testausjärjestelmässä toimiviksi. Testausjärjestelmän tietokantoihin anonymisoinnin muutokset tulevat ajastettuna, kun ne asetetaan järjestelmään. Testausjärjestelmässä kokeillaan ensin 90 ja 60 päivän asetuksia. Viimeisenä kokeillaan vain viidellä päivällä, joka anonymisoi kaikki kontaktitiedot viiden päivän jälkeen. Kontaktitietojen anonymisointiin tarvitaan tuotantojärjestelmään säilytysaikojen tarpeet taulukoituna yritysjohdon puolelta.

8.5.2018

Selvitystä pyydetään ylemmältä johdolta tietojen säilytysaikoihin meidän Contact Center -järjestelmästä. Selvitys tarvitaan, kuinka monta päivää tietoja säilytetään ennen poistoa tai anonymisointia (kuva 4.)

The screenshot displays the 'System Management : Personal Data Retention Times' configuration interface. At the top, there are 'Save' and 'Reset' buttons. The main content is organized into three expandable sections:

- Personal Data Retention Times:** Contains a checkbox for 'Enable Automatic Data Removal' and a text field for 'Automatic Data Removal Start Date'.
- Retention Times for Personal Data in Contacts:** Contains three rows: 'Retention Time for Calls', 'Retention Time for E-Mails', and 'Retention Time for Chats'. Each row has a text input field and a 'Years' dropdown menu.
- Retention Times for Personal Data in Outbound Campaigns:** Contains one row: 'Retention Time for Outbound Campaigns' with a text input field and a 'Years' dropdown menu.

Kuva 4. SAP Contact Center -järjestelmä näyttää anonymisointiasetuksia.

Asetukset tullaan todennäköisesti asettamaan ensi viikonloppuna, mutta odotetaan siihen vahvistusta. Asiasta päätetään huomiseen mennessä viikkopalaverissa. Säilytysaikoihin liittyvä dokumenttipohja saadaan valmiiksi tämän päivän aikana, jossa käsitellään kontaktitietojen säilytystä järjestelmän tietokannoissa. SAP Contact Center -järjestelmätietojen säilytysasetukset voidaan jakaa neljään osaan: raportointitietokanta, seurantatietokanta, yhteystietojen operatiivinen tietokanta ja puhelun tallennustiedostot.

1. **Raportointitietokannan säilytysajan ilmoittaminen** on uusi päivitetty ominaisuus järjestelmässä.

a. Raportointitietojen säilytysaika määritetään raportointitietokantapalvelimen muuttujan "Raportoinnin tietojen säilytysaika vuosina" infrastruktuurihallinnossa. Säilytysajan jälkeen kaikki vanhemmat tiedot poistetaan raportointikannasta.

b. Tässä asetettava vähimmäisaika on nykyinen vuosi + 1. Poistaminen aloitetaan ensimmäisenä päivänä asetuksen jälkeen.

2. Seurantatietokanta

a. Seurantatietojen anonymisointi

b. Historiatietojen säilytysaika-asetus määrittää, kuinka kauan seurantahistoriatietoja tallennetaan ja miten vanhoja yhteystietoja voidaan etsiä seurannassa.

3. Yhteystietojen puhelut ja sähköpostit säilytysajat ja nimettömyys. Nämä säilytysaika koskevat operatiivisen tietokannan tietoja ja seurantahistorian tietokantaa.

- a. Säilöntäajan jälkeen kaikki tiedot anonymisoidaan tai poistetaan automaattisesti.
- b. Puhelutapahtumat anonymisoidaan ja mahdollinen puhelun tallennus poistetaan.
- c. Käsitellyt sähköpostitapahtumat anonymisoidaan, ja sähköpostin aihe korvataan {nimettynä DPO} -tekstillä. Mahdolliset liitteet poistetaan.
- d. Jos yhteysosoitteeseen on linkitetty käsikirjoitus, tekstisisältö poistetaan.

4. Soittotallenteiden säilytysajat

- a. Soittotallenteet poistetaan, kun sen säilytysaika päättyy, mutta erillinen puhelun tallennuksen pidätysaika voidaan määrittää järjestelmäasetuksissa.

Tämän päivän palaverissa tarkistetaan tietokannan mukaan nauhoittavien järjestelmäkäyttäjien määrä, joka on 196 kpl tällä hetkellä. Säilytysaikojen muutoksia ei näillä näkymin vielä tehdä järjestelmään, vaan pitää odottaa yhteinen päätös ensin SAPin järjestelmäkäyttäjryhmiltä. Varsinainen viimeinen päivämäärä GDPR-asetuksille päätetään asettaa kolmea päivää aikaisemmin 22.5.2018 ennen varsinaista tietosuojalain voimaantulusta.

11.5.2018

Ohjeet asiakkaan suostumuksen automatisoinnille saadaan tehtyä valmiiksi. Siinä kerrotaan, miten tulee asettaa tiedotteet ja asiakassuostumuksen kysely järjestelmään. Asiakkaan puhelunauhoitussuostumuksen aktivointi tapahtuu vaiheittain seuraavasti:

1. Asiakassuostumuksen IVR

Asiakkaan suostumuksen IVR-sovellusta voidaan käyttää, kun liiketoiminnan puolelta vaaditaan yleinen suostumussanoma jokaiselle kontaktille. Alla oleva

hyväksyntäsanoma soitetaan aina "PreWelcome" - ja "Welcome" -tiedoitteiden välillä.

"Tämä puhelu tallennetaan, jos hyväksyt puhelun tallentamisen, paina (1) yhtä. Jos et ole samaa mieltä, paina nollaa (0) tai odota hetki."

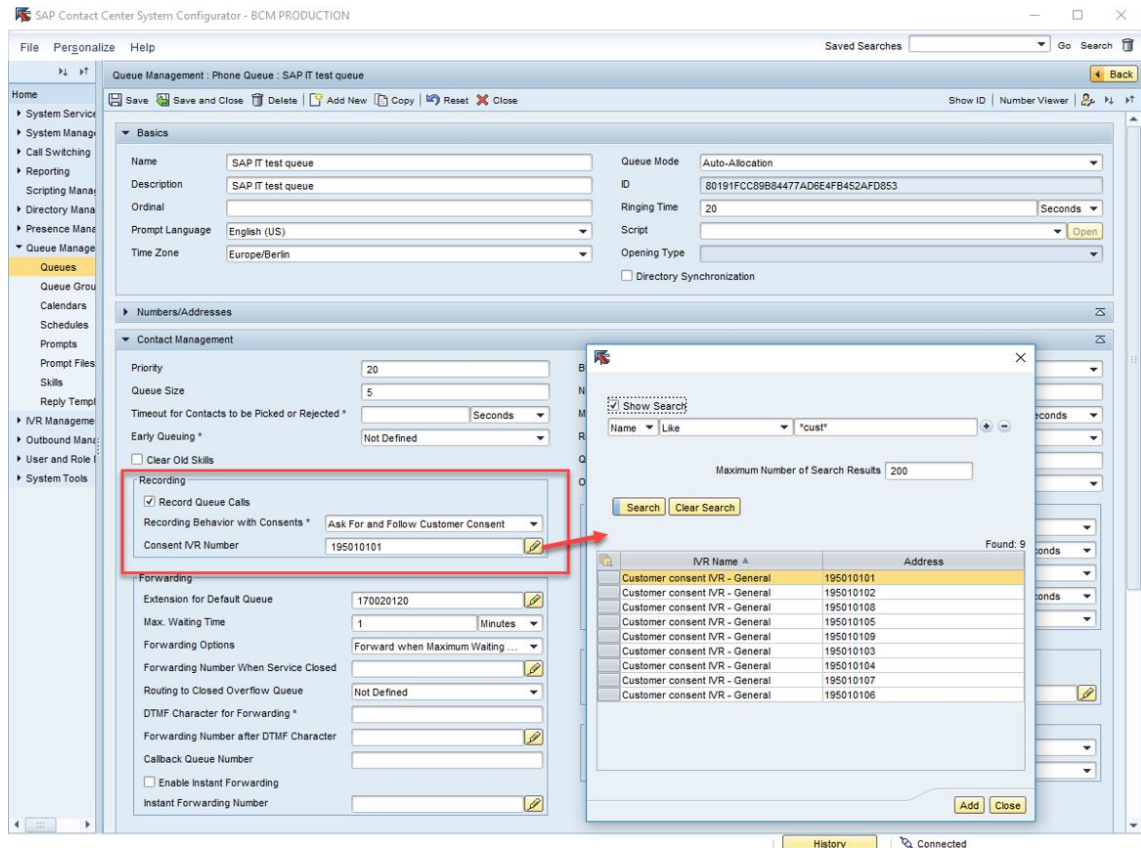
- Jos yksi: "Kiitos, tämä puhelu tallennetaan."
- Jos nolla tai ei mitään: "Kiitos, tätä puhelua ei tallenneta."

Viesti voidaan toistaa useilla eri kielillä riippuen järjestelmän asetuksista.

2. Aktivointi IVR-suostumus jonoissa

Puhelun tallentaminen ja yleisen suostumus voidaan aktivoida esimerkiksi avaamalla testijärjestelmän jonon asetukset (kuva 5) ja noudattamalla kontaktinhallinnan tallennusosaa:

- Aseta: "Nauhoita jonopuhelut"
- Käyttäytymisen tallentaminen suostumuksella: "Kysy ja noudata asiakassuostumusta"
- Suostumus IVR-numero - valitse IVR-numero, joka edustaa erityistä kieltä esimerkiksi seuraavasti:
 - 195010101 englannin kieli
 - 195010102 saksan kieli
 - 195010103 ranskan kieli
 - 195010104 italian kieli
 - 195010105 japanin kieli
 - 195010106 korean kieli
 - 195010107 puolan kieli
 - 195010108 portugalin kieli
 - 195010109 venäjän kieli



Kuva 5. Asiakassuostumuskysely asetetaan testijonoasetuksille.

3. Puhelun tallentamisen suostumuksen ilmoittaminen

Tietoja puhelun tallennusluvasta löytyy esimerkiksi testijärjestelmän Online-seurantatyökalun (kuva 6) "yhteysnäköm"-välilehdestä. Suostumus näkyy: "kyllä" tai "ei ole tallennettu" suostumustietokantaan.

The screenshot displays a contact center monitoring interface. At the top, there are navigation tabs for 'Queues', 'Groups', and 'Agents'. Below this is a search bar with fields for 'Search Field' (Agent), 'Search Value', 'Status' (All), and 'Ignore Arrival Time Restriction'. Search filters include 'Start Time' (5/9/2018), 'End Time' (5/10/2018), 'Type' (All), and 'Recorded' (All). The search results show two rows of call data:

Row	Date	Agent	From	To	Arrival Time	Connect. Time	Disconn. Time	Waiting Time	Talking Time	Wrap-Up Time	Total Time	Consultat. Time	Status	Contact Type	Record
1	5/9/2018	Frukal, Pavel	+420602620XXX	35391432500	11:21:17 AM	11:21:40 AM	11:21:44 AM	9	4	3	30	0	Completed	Call In	Listen
2	5/9/2018	Frukal, Pavel	+420602620XXX	35391432500	11:21:55 AM	11:22:11 AM	11:22:17 AM	4	6	3	25	0	Completed	Call In	Listen

An 'Online Monitoring - Contact Details - Internet Explorer' window is open, showing a detailed log for the contact from +420602620XXX to 35391432500 on 5/9/2018 at 11:21:55 AM. The log includes events such as 'ConsentTransfer', 'Queuing', 'DestAllocated', 'ConnectedToOper', 'DestUnAllocated', 'FileRecorded', 'Disconnected', 'AfterworkBegin', and 'AfterworkEnd'. A 'Scripting' section is highlighted with a red box, showing a script named 'CustomIvr_B8698D3CB5E24575ABF9383B43011B07' with the question 'Call recording consent given?' and the answer 'Yes'.

Kuva 6. Puhelunauhoituksen suostumus näkyy Online-seurantatyökalussa.

Viikko 19 yhteenveto:

Dokumentointia ja ohjeistusta kehitettiin viikon aikana kontaktitietojen säilöntäaikoihin, jotka ovat annettu oman työryhmän käyttöön. Asiakspuhelunauhoituksen dokumentti on saatu myös valmiiksi. Dokumentissa selitetään IVR-sovelluksen asetukset yksityiskohtaisesti. Valmisteluja tehtiin seuraavaan huoltoikkunaan, kuten asetusvalmisteluja uuteen ECF-tekniikkaan ja uudemman ohjelmistopuhelimen versiorajoituksen testaukseen. Järjestelmän kontaktitietojen säilöntäaikoihin käytiin palaverikeskustelu. Säilöntäaika-asetuksia ei tulla asettamaan vielä seuraavassa huoltoikkunassa. Organisaation johto on vastuussa liiketoiminnan tuloksista ja myös tietosuojauksen ylläpidosta. Johdolla on suuri rooli tulevaisuuden tietosuojastrategioiden luomisessa ja määrittämisessä. Toivottavaa on Hyppäsen (2015, 31, 43) mukaan, että johdon päätöksentekemisen rooli tulee esille projektin läpiviemisessä.

He ovatkin mahdollisimman paljon mukana päätöksenteossa. Järjestelmätietojen automaattisessa poistossa johdon toimeenpanokyky tulee esille siinä, että erilaisille toimenpiteille tehdään suunnitelmat ja niille varataan riittävästi aikaa.

Menestystekijäksi muodostuu lopulta se, miten johdon puolelta onnistutaan selvästi viestimään uudet säilöntäaika muutokset projektiryhmälle.

Viikko 20 – Järjestelmätietojen säilöntäaika määritykset

14. – 15.5.2018

Viime viikonlopun asennustyöt DPO-sovellukseen, puhelinversiorajoituksen asettamiseen ja tietoturvapäivityksien laittoon näyttävät toistaiseksi aamupäivän aikana olevan kunnossa. Contact Center -palvelimet käynnistetään yleensä uudestaan huoltoviikonlopun päätteeksi. Viikon alussa menee odotellessa, jos huomataan toiminnallisuushäiriöitä. DPO-työkalun ohjeistuksen parantelua jatketaan. Käyttäjärühmien mallinnuksen ohjeistamista tarkennetaan, miten nauhoitusasetukset ovat muutettavissa. Kollegan kanssa käydään läpi viime viikon kuulumiset, jotta molemmilla on samat päivitetty tilannetiedot projektin jatkoa ajatellen.

Ylemmältä johdolta saadaan kontaktitietojen säilytykseen ja poistoon tarvittava tiedonanto, jonka mukaan tietojen säilytystaulukko (taulukko 1) tehdään. Taulukon mukaisesti tullaan asettamaan järjestelmään GDPR-tietosuojan kontaktitietojen säilöntäasetukset. Kontaktitietoja ei tulisi säilöä yhtään sen enempää kuin sille on tarvetta organisaation sisällä. Tietojen säilöntäasioista käydään tarkemmin viikkopalaverissa läpi, koska muutokset laitetaan järjestelmään. Ajankohdaksi voidaan tarvittaessa valita keskellä arkiviikkoa jokin päivä. Kontaktitietojen säilöntäaika muutokset tulevat voimaan asetettujen tietokanta-ajoprosessien mukaisesti.

Taulukko 1. Järjestelmän kontaktitietojen suunnitellut säilytysajat.

Tiedon sisältö	Edellinen versio	Nykyinen versio	Huomioitavaa tai polku muutokseen
Raportointikanta	N/A	Kaksi vuotta (2 v)	Infrahallinnointityökalun kautta tehtävä muutos
Kontaktimonitorointidata	Kolme vuotta (3 v)	Ehdotus kuusi kuukautta (6 kk)	Infrahallinnointityökalun kautta tehtävä muutos
Puhelut	N/A	90 päivän jälkeen anonymisointi	Järjestelmäasetukset -> Järjestelmän hallinnointi -> Henkilökohtaiset säilytysajat
Sähköpostit	N/A	Anonymisointi 90 päivän jälkeen	Järjestelmäasetukset -> Järjestelmän hallinnointi -> Henkilökohtaiset säilytysajat
Puhelunauhoitteet	365 päivää	Anonymisointi ja poisto 90 päivän jälkeen	Järjestelmäasetukset -> Järjestelmäpalvelut -> Puhelunauhoitusasetukset
Asiakassuostumukset	N/A	Ei tallenneta tietokantaan	Järjestelmäasetukset -> Järjestelmätyökalut -> Asiakkaan suostumukset

16.5.2018

Kontaktitietojen säilytysaikojen neuvotteluja käydään muutospäivämäärään, joka on alustavasti aikataulutettu ensi viikkoon. Kommunikaatiojärjestelmän infran puolelle tulee alustavasti raportointiin ensin viisi vuotta, josta vähitellen pudotetaan luku kahteen vuoteen. Kontaktitietojen monitoroinnin puolelle asetetaan lopulliseksi säilöntäaikaluvuksi kuusi kuukautta. Muut henkilökohtaisten asiakaskontaktitietojen säilöntäaikapäivät asetetaan 90 päivään. Testausjärjestelmässä testataan varmuuden vuoksi, etteivät Contact Center -tietokanta-asetusten muutokset vaikuta millään tavalla käynnissä oleviin

istuntoihin tai puheluihin. Tämä mahdollistaa, että asetuksia voidaan muuttaa varsinaisella työajalla ensi viikon aikana. Testausjärjestelmän raportointikannan asetusmuutos asetetaan kahteen vuoteen. Monitorointikantasäilöntä asetetaan kuuteen kuukauteen. Kummassakaan tapauksessa ei ollut vaikutusta Contact Center -ohjelmistopuhelimen toimintaan. Ensi viikon aikana katsotaan tarkemmat ajankohdat, milloin säilöntäasetusmuutoksia tehdään tuotantoon.

Viikko 20 yhteenveto:

Viikon tarkoituksena on ollut käydä vuorovaikutusta yritysjohdon kanssa kontaktitietojen säilytysajoista. Kontaktitietojen säilytysajat saatiin selville. Toteuttamista jatketaan seuraavalla viikolla. Puhelintestejä tehtiin siten, ettei säilöntäaikojen muutokset tule vaikuttamaan puhelintoimintaan. Yhteistyön kehittäminen johdon kanssa on ollut keskiössä muutaman päivän aikana. Ensi viikon aikana on tarkoitus saada GDPR-tietosuojan kehitysprojekti loppusuoralle. Vaatimukset siihen ovat, että nauhoitusasetukset, säilöntäasetukset ja asiakaskontaktitietojen kerääminen ovat asetettu kuntoon.

Viestintään panostaminen Viitalan (2013, 206) mukaan on ollut keino, jonka varassa säilytysaikoihin liittyvää tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa vahvistetaan. Samojen asioiden toistuva esille tuleminen tekee niistä tuttuja, mikä vähentää ennakkoluuloja ja etäisyyttä. Viestintä kehittää meidän organisaatiossa jäsenten ajatusmalleja tietosuojatoiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeissä tietojen säilöntäasioissa. Työntekijöiden systeeminäkemys kehittyi viestinnän varassa, koska tietosuojaan liittyvät eri osat ja toiminnan elementit sekä näiden väliset yhteydet selkenevät saadun tiedon myötä. Viestinnän varassa rakennetaan myös yhteistä kulttuuria.

Viikko 21 – GDPR-asetukset ja -käytännöt viedään tuotantojärjestelmään

21.5.2018

Tietosuojadokumentoinnissa huomataan puutteita siten, että viime viikon tilastojen ja muutosten tila ei näy dokumentoinnissa. Kysymys lähetään asiasta viime viikolla paikalla olleille työryhmälle ja esimiestasolle. Selvitys lähetetään samassa yhteydessä, että tietojen säilöntäaikojen muutoksia voidaan tehdä päiväsaikaan. Tietosuojadokumentoinnin parantamiseen pyydetään tuotetuolta vastauksia kysymyksiin ennen säilöntäaikojen laittoa tuotantojärjestelmään. Vastaukset halutaan siihen, mitä tietokantoja mikäkin poisto- tai anonymisointiajo koskee. Varmuus halutaan, onko kyseessä totaalinen tietueiden poisto vaiko kontaktitietojen anonymisointi. Sähköpostin välityksellä saadaan viimeisimmät tiedot GDPR-tietosuojasetusten tilanteesta. Melkein kaikki käyttäjätason- ja jonotallennuksen puhelunauhoitusmuutokset ovat tehty valmiiksi. Enää on vain 37 järjestelmäkäyttäjää, joille pitää puhelutallennuksen asetusmuutos tehdä. Nämä jäljellä olevat käyttäjät hoidetaan saman tien ”ei nauhoita”-tilaan. Asiasta käydään aamupäivän aikana palaveri, miten loput tietosuojasetukset hoidetaan loppuun. Yritysjohdon puolelta tulee ehdotus SAP Contact Center -järjestelmän infraan laitettavista asetuksista vaiheittain tehtäväksi seuraavasti:

Raportointisäilytys

- Vaihe 1 : Tämänhetkinen + viisi vuotta (pitäisi poistaa vuosi 2012)
- Vaihe 2 : Tämänhetkinen + neljä vuotta (pitäisi poistaa vuosi 2013)
- Vaihe 3 : Tämänhetkinen + kolme vuotta (pitäisi poistaa vuosi 2014)
- Vaihe 4 : Tämänhetkinen + kaksi vuotta (pitäisi poistaa vuosi 2015)

Kontaktimonitorointi

- Vaihe 1 : Asetetaan kaikki kontaktisäilytys yhteensä vuoteen
- Vaihe 2 : Lopullinen monitorointisäilytysasetus kuusi kuukautta
- Vaihe 3 : Asetetaan 90 päivän anonymisointi kontaktitiedoille
(järjestelmäasetukset/puhelut/sähköpostit/puhelunauhoitukset)

Säilytysaikojen muutoksia aloitetaan toteuttamaan ensimmäisen vaiheen mukaisesti. SAP Contact Center -infran puolelle asetetaan raportointiasetukselle viisi vuotta ja kontaktihistorian monitorointiin yksi vuosi, jonka jälkeen säilytysajan ulkopuolella olevat tiedot häviävät tietokannasta automaattisten tietokantahuoltoajojen jälkeen. Ensimmäisen vaiheen asetukset asetetaan

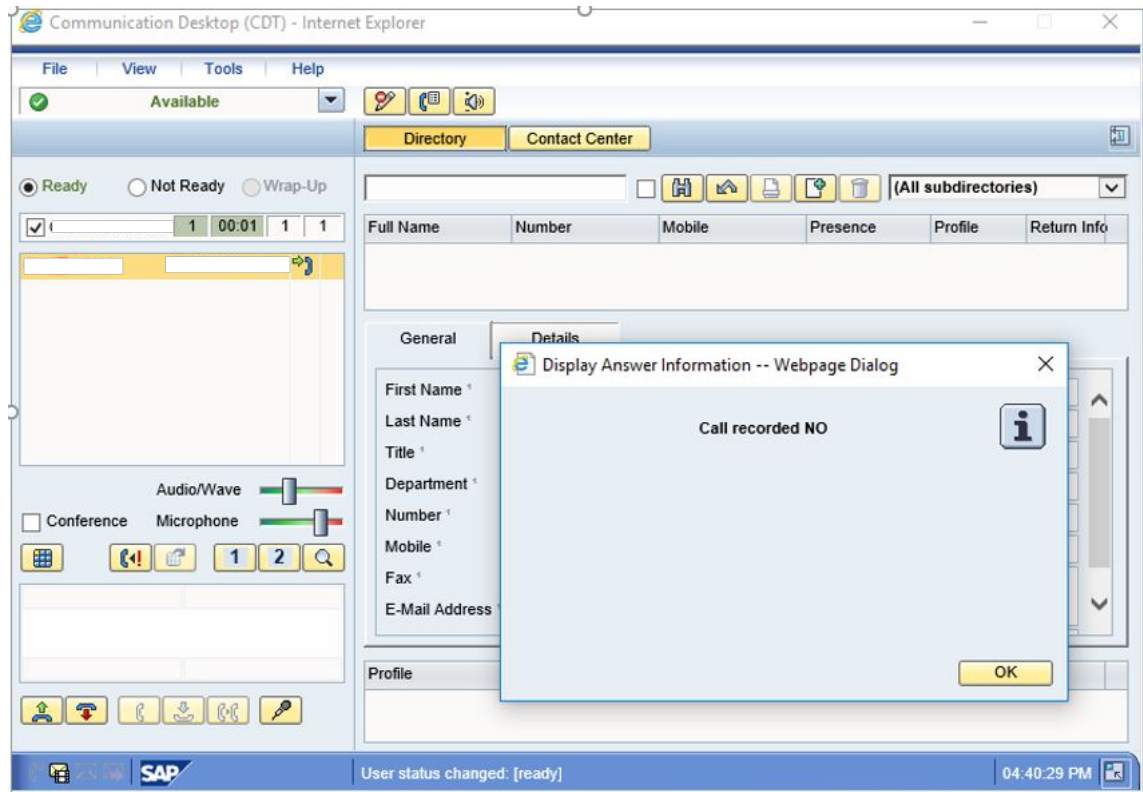
päivän aikana valmiiksi. Työryhmäni kanssa katsotaan huomenna, miten uudet asetukset vaikuttavat järjestelmän tietokantaseurannassa.

23.5.2018

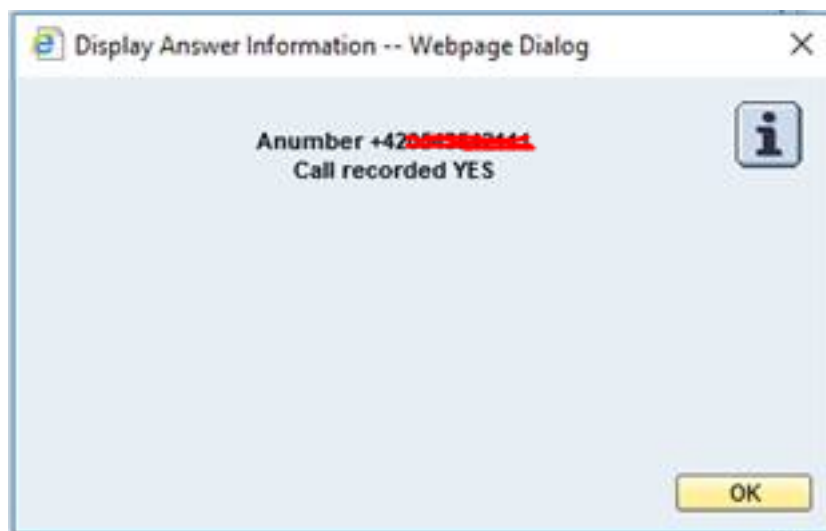
Säilöntäaikaprosessit ovat käynnissä raportointi- ja monitorointikantoihin. Tuotetuella tehdään selvityspyyntö, koska tarvittavat säilöntäaikojen toimenpiteet eivät ole suoritettu kokonaan ensimmäisen vaiheen mukaisesti viime yön aikana. Todennäköisesti kontaktitietojen säilönnän poistoprosessi tapahtuu vaiheittain, joka pitää selvittää tarkemmin tuotetuen kanssa. Kontaktitietojen säilönnän ensimmäinen vaihe on asetettu järjestelmään. Siirrytään toiseen vaiheeseen, kunnes edellisen vuoden tiedot ovat poistettuna. Säilöntäaika-asetuksia muutetaan vaiheittain kohti lopullista tavoitetta. Kontaktitietojen anonymisoinnin asetukset laitetaan tämän jälkeen siten, että puhelutiedot, sähköpostit anonymisoidaan 90 päivän jälkeen. Anonymisointi muuttaa kontaktitietojen rakenteen 90 päivän jälkeen muotoon "anonymisoitu" niihin paikkoihin, joissa on aiemmin ollut kontaktitietoja. GDPR-tietosuojan mukainen SAP Contact Center -järjestelmä saadaan valmiiksi tähän päivään mennessä. Järjestelmän käyttäjien Contact Center -toiminta johdetaan GDPR-tietosuojavalmiuteen aikataulussa.

Viikko 21 yhteenveto:

GDPR-muutosprojektin tärkeimpänä kahtena asiana on ollut tarpeettomien puhelunauhoitusten kytkeminen pois päältä käyttäjiltä 22.5.2018 päivämäärään mennessä. Toisena asiana puhelunauhoitushyväksyntä tapahtuu ainoastaan IVR-sovelluksen kautta. Puhelunauhoittamisen hyväksynnän käytäntö on nähtävissä Contact Center -järjestelmän käyttäjille ohjelmistopuhelimen puheluvastaustiedoissa (kuvat 7 ja 8).



Kuva 7. Puhelinkäyttöliittymässä asiakas ei ole hyväksynyt puhelun nauhoitusta.



Kuva 8. Ilmoitus, kun asiakas on hyväksynyt puhelun nauhoituksen.

Kolmantena asiana on ollut järjestelmään tallennettujen kontaktitietojen säilöntäaika-asetukset, ja niiden asettaminen SAP-organisaation haluamiin arvoihin. Kontaktitietojen automaattiseen anonymisointiin on olemassa asetukset järjestelmäasetuksista. Järjestelmän tapahtumatietoja tutkiessa ei ole arkaluonteisia asiakaskontaktitietoja. Nämä ovat olleet lähtökohtaisesti tietosuojatarpeet SAP Contact Center -tuotteen saamiseksi GDPR-valmiuteen.

Työryhmän sisällä ja järjestelmän käyttäjätasolla ovat uudet GDPR-käytänteet otettu käyttöön. Viitalan (2013, 206) mukaan uusien käytänteiden oppimisen tärkeänä tukena on sisäinen viestintä. Siitä vastaavat kaikki oman organisaatiomme jäsenet. Jokaisen vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa vastuu aluettaan koskevista merkityksellisistä asioista.

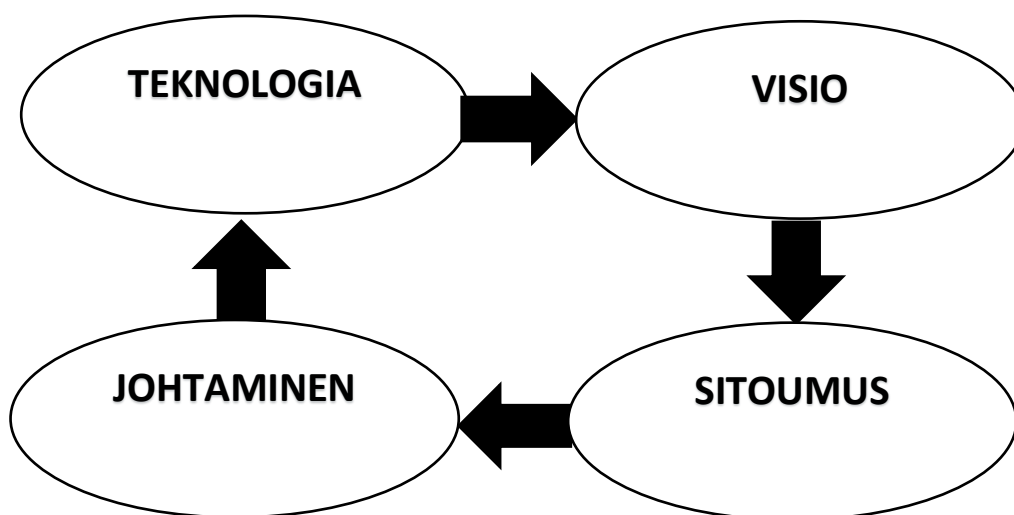
Suuressa SAP-organisaatiossa on tämän tueksi määritelty tietosuojakonsultteja, ammattihenkilöitä, joiden tehtävä on huolehtia määrättyjen asioiden levittämisestä organisaation jäsenten tietoisuuteen. Järjestelmällistä tietosuojaviestintää edustavat intranetissä oleva uutiskanava SAP Jam, sekä sähköpostitiedotteet organisaatiota koskevista tietosuojamuutoksista. SAP Contact Centerin GDPR-tietosuojauksen valmiustila on hyväksytty tuotevalvonnan puolelta. Asiasta on tiedotettu yleisesti koko organisaatiolle.

Tavoitejohtamiskäytäntöön kuuluvat tietosuojamuutosprojektin jälkeen olennaisena osana tulosten arviointi ja tavoiteohjelmien suunnittelu tulevaisuutta ajatellen. Tulosten arvioinnin pohjalta tehdään Pirneksen (2003, 207—208) mukaan kehitys- ja parannusohjelmia. Suoritusten ja pätevyyden sekä kehitysmahdollisuuksien arviointi ja niiden pohjalta tapahtuva kehityssuunnitelmien ja -ohjelmien tekeminen liittyvät osana tietoisuuden tason levittämiseen tulevaisuudessa. Hyvin johdetussa organisaatiossa tapauksessa henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu oman yrityksen strategiseen johtamiseen. Menestystekijäksi voidaan nähdä osaava ja kehittyvä henkilöstö, joka on osa toimivaa liikeidea.

4 Kehittämistehtävän onnistumisen analyysi

Välttämättömät onnistumisen kulmakivet GDPR-tietosuojamuutoksessa voidaan toteuttaa SAP Contact Center -järjestelmässä asetuksilla. Toisaalta tietosuojan johtaminen järjestelmäkäyttäjille käytäntöön ja projektin läpivienti SAP-

organisaatiossa vaativat monenlaista tietoa, taitoa ja osaamista. Tietosuojamuutosten toteuttaminen voidaan nähdä haasteellisena projektina, joka pitää ensin suunnitella, toteuttaa suunnitelmien mukaan ja lopulta arvioida muutoksen onnistumista. Alla olevassa kuvassa (kuva 9) olen tehnyt menestyvää muutosjohtamista ja -suunnittelua varten oleelliset kulmakivet. Hyppäsen (2015, 257) mukaan suunnitellaan ensin huolella ja ennen aloitusta ymmärretään, mistä erilaisista muutostilanteista on kysymys. Muutostilanteissa tarkastellaan, miten ihmiset reagoivat niihin ja millä keinoin henkilöstö saadaan innostumaan.



Kuva 9. GDPR-muutosprosessin menestymisen kulmakivet.

Muutosprosessin läpiviennin yhteydessä ja sen onnistumisen kannalta pitää olla varmistettuna organisaation IT:n ja liiketoiminnan saumaton yhteistyö. Ilman yhteistyötä ei tule hyviä tuloksia. Toinen tärkeä asia on yhteinen, kannustava ja helposti jaettava visio tulevasta tilanteesta. Hyvään tulokseen on onnistuttu johtamaan siten, että jokainen järjestelmän käyttäjä ja projektiin osallistunut työryhmä johtoa myöten ovat olleet sitoutuneita ja motivoituneita. Johdon pitää olla täysin sitoutunut muutosprosessin ajamiseen, mikä mahdollistaa myös muun henkilöstön sitouttamisen. Sitouttamisen jälkeen tärkeä on hallintotapa, miten prosessien johtaminen saadaan selkeäksi ja mitä tehdään missäkin järjestyksessä. Nämä ovat menestymisen kulmakivet tietosuojamuutosprosessin onnistumisessa.

Tärkeimmät tehtävät onnistumisen kannalta voidaan kiteyttää (kuva 10.)

VISIO – SITOUTTAMINEN – JOHTAMINEN – TEKNOLOGIA

Luodaan ja ylläpidetään helposti lähestyttävä tarina organisaation tietosuojan parantamisesta. Miksi muutos tehdään?

Hankitaan koko organisaation kattava sitoutuminen GDPR-tietosuojan toteutukseen.

Pyöritetään tietoihin perustuvaa jatkuvaa kehityksen kulkua kohti yhteistä GDPR-valmiuden tavoitetta.

Verkostoidutaan organisaation sisäisten ja ulkoisten tietosuoja-vaikuttajien kanssa. Yhteistyö ratkaisee onnistumisen.

Ymmärretään ja tuetaan eri toimintojen haasteita: tuotekehityksen rajoitteet, henkilöstön osaamisen kehittäminen, tiedon saatavuus ja viestintä.

Rakennetaan konkreettinen ja bisneslähtöinen mittaristo, jota seurataan säännöllisesti.

Pidetään GDPR-tietosuojan kehittämisen strategia kirkkaana ja tuodaan esille aiheeseen liittyvät uutiset.

Sitoudutaan ja pidetään tietosuojan strateginen fokus monen vuoden päässä.

Kuva 10. Tärkeimmät tehtävät ovat listattuna GDPR-projektin onnistumiselle.

4.1 Kannustava ja helposti jaettava visio

Onnistuneen tietosuojamuutoksen perusedellytys on se, että muutoksen liiketoiminnalliset syyt ja visio ovat kaikilla hyvin selvillä. Asian työstämiselle ja keskustelulle pitää jättää riittävästi aikaa. Kaiken kaikkiaan keskustelun ja yleisen vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa on usein vähätelty, vaikka sen vaikutus on hyvin oleellista kansainvälisessä tietosuojamuutosprojektissa. Kansainvälisessä toimintaympäristössä yksilöillä ja työryhmillä on riittävästi mahdollisuuksia pohtia muutosta ja vaikuttaa siihen. Se on merkityksellistä, vaikka lopputulos ei olisikaan yksilötasolla täysin halutun kaltainen. Yhteinen pohdinta lisää sitoutumista, ymmärrystä ja muuttaa ihmisiä. (Åhman 2004, 78.)

GDPR-tietosuojaprojektissa viestinnän tulee olla selkeää kaikille sidosryhmille, muutoksesta tulee muodostaa looginen tarina alusta uuteen kehitettyyn muotoonsa. Tietosuojamuutosprojektissa käytettiin viestinnän apuna viikoittain seurattavaa projektisuunnitelmaa, johon merkittiin uusimmat muutokset, kehityskohdat ja seurattiin muutosprosessin suorittamista.

Selkeään ja helposti jaettavaan visioon tarvitaan alkuun selkeä toteutus- ja viestintäsuunnitelma. Powerpoint-tyyliset esitykset eivät pelkästään ole riittävä väline muutosprosessin ymmärtämiseksi. Prosessien ymmärtämiseen on hyvä tehdä osaksi projektisuunnitelmaa viestintäkarta siitä, mihin kaikkiin asioihin muutos vaikuttaa. Viestinnän suunnitteleminen riittävän ajoissa on tärkeä menestystekijä. On hyvä asia, jos saadaan heti projektin alussa aikaan pieniäkin muutoksia. Esimerkiksi tietosuojamuutosprojektissa kerättiin alusta alkaen puheluja nauhoittavien käyttäjämäärien lukemat selvästi kaikkien tietoisuuteen. Pienetkin näkyvät muutokset, niiden tiedostaminen ja viestiminen on tärkeää. (Åhman 2004, 79—80.)

4.2 Johdon sitoutuminen ja koko henkilökunnan sitouttaminen

GDPR-tietosuojan kehittäminen käytäntöön on ollut välttämätön SAP-organisaation liiketoiminnan kannalta. Muutoshankkeena GDPR:n työstäminen

Contact Center -tuotteelle vaatii onnistuakseen IT:n ja liiketoimintabisneksen yhteistyön, hyvän suunnitelman projektille, kurinalaisen ja määrätietoisien toteutuksen ja laadukkaan ohjauksen. Tietosuojatyylliset pitkäkestoiset muutoshankkeet kannattaa organisoida projektina. Muutoksesta vastaava projektipäällikkö laatii GDPR-muutosprojektille ensin projektisuunnitelman, jonka mukaan aikataulutettua toteuttamista projektin ohjausryhmä valvoo ja ohjaa. Tietosuojaprojektin suoritusvaiheessa edetään vähitellen vaiheesta seuraavaan projektisuunnitelman mukaisesti. Horisontissa pitää näkyä yhteinen visio kohti uutta tietosuojattua Contact Center -kommunikaatiojärjestelmää.

Ensimmäistä vaihetta suunniteltaessa on korostettava tietosuojamuutoksen välttämättömyyttä ja tunnistettava muutoksen vaiheissa mahdolliset toteutumisen esteet ja mahdollisuudet. Toisessa vaiheessa isoille muutoshankkeille on oltava ylimmän johdon tuki ja sitoutuminen alusta alkaen. Tämän tuen on oltava muutosvaiheessa yhtenäistä ja tarpeeksi näkyvää, jotta kaikki projektin ympärillä ja erityisesti järjestelmän käyttäjät huomaavat sen. Kolmannessa vaiheessa on vaikea kuvata alusta alkaen sellaista, jota ei vielä ole otettu käyttöön. Muutoksen läpiviemisen kannalta tässä vaiheessa pyritään kuvaamaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia konkreettisia hyötyjä, kuten tietosuojan merkitystä asiakkaan ja oman organisaation näkökulmasta. (Hyppänen 2015, 258.)

Viestintä jatkuu koko muutoshankkeen ajan. Viestinnän on oltava suunniteltua ja systemaattista loppuun asti. Viestiä on toistettava säännöllisesti, ja viestinnässä käytetään erilaisia viestintäkanavia. Henkilöstön osallistuminen on ollut kriittinen muutoshankkeen onnistumisissa. Henkilöstöä ja järjestelmän käyttäjiä otetaan mukaan miettimään muutoksen käytännön toteuttamista. Tätä kautta käyttäjät saavat enemmän tietoa, kokevat pystyvänsä vaikuttamaan ja heille luodaan edellytyksiä sitoutua muutosvaiheisiin. Vaiheissa vaaditaan organisaation johdon, esimiesten ja projektihenkilöstön kannustavaa viestintää kaikista edistysaskelista tietosuojamuutoshanketta kohtaan, jotta sitouttamisessa onnistutaan hyvin. (Hyppänen 2015, 258—259.)

Toistaiseksi oman organisaationi henkilöstön ja johdon valtaetäisyyksien kehitys maiden välisissä etäisyyksissä ja kommunikoinnissa on ollut staattista. Tällä

hetkellä elämme kansainvälisen viestinnän ennennäkemättömän tehostamisen aikakaudella. Tämä saavutus auttaa meitä kasvamaan kohti maailmanlaajuisia standardia. Globalisaation yleistyessä voidaan väittää, että globaalissa maailmassa pienet ja jopa suuret maat ovat vähemmän ja vähemmän kykeneviä tekemään päätöksiä omalla tasollaan. Kaikki alkaa riippua yhä enemmän kansainvälisesti tehdyistä päätöksistä. Kehityksen pitäisi johtaa maakeskittyneestä maailmanlaajuiseen päätöksen tekoon, joka nopeuttaa päätöksiä ja muutoksien tekoa projektityöskentelyssä. (Hofstede 2015, 68—69.)

4.3 Selkeät prosessit muutosjohtamisessa

Prosessien selkeyttämisessä tärkein ajatus on se, mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Organisointi ja resursointi ovat Hyppäsen (2015, 80) mukaan perustyötä muutoksen johtamisessakin. Kun oman työryhmän työntekijät kokevat, että heidän työhönsä liittyvät prosessit ovat kunnossa ja selkeitä kaikille, he ovat valmiita kehittämään ja sitoutumaan hankkeeseen. Jos normaalissa työarjessa on ollut lähtökohtaisesti prosessointiongelmia täynnä, se voi näkyä työyhteisön sisäisinä ongelmina. Nämä ongelmat olisivat todennäköisesti vaikuttaneet tämän muutosprojektin onnistumiseen. Oikeilla ja optimaalisilla henkilöresursoinneilla varmistetaan tehokas toiminta muutoshankkeissa.

Yksinkertaisuus ja selkeys ovat ohjenuoria kaikkeen, mitä muutosjohtamisessa tehdään. Vision tulee olla yksinkertaisesti ja selkeästi määritelty. Jokainen sisäistää oman roolinsa ja vastuunsa sekä samalla sisäistää myös muiden roolit ja vastuut tietosuojamuutosprojektin aikana. Jos asiaa ei ole loppuun asti ajateltu, se pysyy sekavana ja monimutkaisena. Monimutkaisella visiolla, monimutkaisella toimintatavalla ja monimutkaisella viestinnällä ei ole vaikutusta, koska mikään ei mene perille. Kukaan ei sisäistä mitään. Mitään ei ala tapahtua. Yksinkertaistamista voi tehdä monella tavalla ja monissa asioissa se tuo lisää ymmärrystä ja asioiden hahmottaminen on paljon helpompaa yritystoiminnassa. Kun osataan verrata yritystoiminnassa vanhempaa tietosuojatonta ja uutta tietosuojattua tuotantomallia toisiinsa, voidaan nähdä uuden tuotantomallin edut konkreettisemmin esimerkiksi asiakaspalvelussa ja asiakkaan etuna. Ymmärrys

uuden tuotantomallin eduista pitää näkyä myös henkilökunnalle, jotta muutosvastarinta vähenee muutosta suunniteltaessa. Yksinkertaistamiseen kuuluu myös tarinoiden ja vertauskuvien hyödyntäminen, odotusten selkiyttäminen. Asiat selkiytyvät, kun kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan. Yksinkertaistaminen asioissa vaatii usein luovuutta ja ajattelukykyä. Se vaatii sitä, että arvostaa yksinkertaistamista ja pyrkii siihen määrätietoisesti. Se edellyttää myös usein vaivannäköä, ettei tyydy ensimmäiseen mieleen tulevaan ratkaisuun johtamisen kannalta. (Åhman 2004, 148—149.)

4.4 Henkilöstön suoritusten arviointi

Suorituksia voidaan yleensä jollakin tasolla arvioida yksittäisen tehtävän ja sitä hoitavan henkilön kannalta. Lähtökohtana on tehtäväkuvan ja siihen liittyvän roolin määrittäminen. Suorituksen johtamiselle saadaan uskottava kiintopiste, kun tavoitteet onnistutaan määrittämään hyvin yksilötasolle asti. Silloin on toteutunut niin kutsuttu SMART-periaate, jonka mukaan tavoitteet ovat yksiselitteisiä ja ymmärrettävissä, mitattavissa ja todennettavissa. Tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa nykyisillä työvälineillä, realistisia ja edetään aikataulun mukaisesti. (Viitala 2012, 135—136.) Työssä suoriutumisen arviointi on käytännössä usein haasteellista. Työn tulokseen vaikuttavat niin monet ja osittain suorittajan vaikutuspiirin ulkopuolella olevat asiat, että pelkkiin tulostietoihin ei yksiselitteisesti voi nojata arvioitaessa suorituksen onnistumista. (Viitala 2012, 137.) SAP-organisaation sisällä päästiin uuden GDPR-tietosuojastrategian mukaisiin tavoitteisiin henkilöstön suoritusten tasolla, kun projektin jälkeen tarkastellaan lähtökohtaisia tavoitteita ja johtamista. Jatkuvan tavoiteseurannan tuloksena saatiin aikaan aikataulun mukaisesti uusien tietosuojakäytänteiden mukainen Contact Center -järjestelmä.

Jatkoa ajatellen voidaan toteuttaa koko henkilöstölle tietosuoja-asioihin liittyvä kehittämisselvitys. Se voi olla paikallaan silloin, kun organisaatiossa on tapahtunut esimerkiksi isoja tietosuojakäytänteistä johtuneita muutoksia. Voi olla hyvä selvittää, miten henkilöstö on kokenut GDPR-tietosuojasta muuttuneen

tilanteen. Voidaan tutkia, minkälaisia kehittämistarpeita on noussut esiin, ja onko niihin tarvetta puuttua. Perusteltuja kysymyksiä voivat olla esimerkiksi:

- Kerätään tietoa, kuinka hyödylliseksi koetaan SAP Contact Centerin GDPR-muutosprojektin saavutukset.
- Tutkitaan, tarvitaanko GDPR:n hyödyllisyydestä kertausta.
- Tarkistetaan organisaation sisällä, tarvitaanko lisätietoa tai koulutusta GDPR-tietosuojasta.

Kehittämisselvitys on perusteltu silloin, kun suunnitellaan koulutus- ja kehittämishankkeiden käynnistämistä. Suunnittelun alkuvaiheessa toteutetulla selvityksellä saadaan syvällistä tietoa henkilöstön koulutustarpeista ja lisää kehittämisaikajatuksia. (Järvinen 2012, 137.)

5 Jatkokehittämismenetelmät ja opitun pohdinta

Opinnäytetyön aiheena ja tarkoituksena oli kehittää ja johtaa SAP-organisaation sisäiseen käyttöön uusi GDPR-tietosuojattu SAP Contact Center -kommunikaatiojärjestelmä, joka on ollut pääosin käytössä asiakasrajapinnassa. Järjestelmän tietosuojan kehittämisessä on onnistuttu, kun oman henkilöstön GDPR-tietoisuuden taso on parantunut projektin aikana ja sen jälkeen koulutusten avulla. Menestymiseen on vaikuttanut myös oman henkilöstön sitoutuminen johtoa myöten tietosuojaprojektiin. SAP Contact Center -järjestelmän käyttäjät ovat voineet nähdä yhteisen hyvän tavoitteen asiakkaitten eduksi tietosuojaa parantamalla. Tietosuojatumpi järjestelmä palvelee paremmin asiakkaita ja koko organisaatiota. GDPR-tietosuojaus toivon mukaan parantaa jatkossa asiakastyytyvää.

Kiireessä toteutetun GDPR-projektin jälkiprosessointina palataan siihen, mitä opin, mitä organisaatio oppi ja siihen, mitä pitäisi vastaavissa

kehittämissuorkeiteissa ottaa huomioon. Tietosuojamuutosprojektiin saaminen maaliin tarkoittaa, että SAP-organisaation sisällä kiinnitetään enemmän huomiota tietosuojaan liittyviin käytäntöihin sekä niiden kattavaan dokumentointiin ja ohjeistamiseen. Uudet tietosuojakäytänteet laajentavat SAP Contact Centeriin rekisteröityjen oikeuksia ja siirtävät todistusvastuun tietosuojavaatimusten noudattamisesta viranomaiselta rekisterin pitäjälle. Katsotaan, mitä projektin jälkeen on tiedossa tulevaisuudessa.

5.1 Tietosuojamuutoksen johtamisen anti minulle ja organisaatiolle

GDPR-tietosuojamuutoksen valmistautumiseen ja aiheen opiskeluun on ollut aikaa keväästä 2016 lähtien, jolloin EU:n tietuoja-asetus on annettu. Siirtymäaika on ollut noin kaksi vuotta, joka tuntuu isossa organisaatiossa lyhyeltä ajalta, kun normaaleihin päivärutiineihin ja eri järjestelmien kehitystehtäviin käytetään suurin osa henkilöstöressurssien ajasta. SAP Contact Center -tuotekehityksen puolella GDPR-valmius saatiin loppuvuonna 2017, jonka jälkeen uudet tietosuojakäytänteet opittiin oman testauksen kautta. Tietuojaominaisuudet ovat dokumentoitu ja pyritty opettamaan eteenpäin omalle työryhmälle ja muille järjestelmäkäyttäjille. SAP Contact Center -järjestelmän käyttäjät eivät ole ehtineet syvämmälle perehtyä tietuoja-aiheeseen ennen projektin alkua. ”Oppiminen edellyttää voimavaroja ja käytännössä aikaa ja pysähtymistä.” (Viitala 2008, 151.) Tärkein opetus on ollut minulle, että jokaiseen muutosjohtamisen tarvittavaan tehtävään pitää valmistautua huolella ja olla tietoinen muutosvaiheista. Organisaation kannalta kehitettiin erityisesti viestinnällisiä taitoja ja ryhmätasolla yhteistyötä.

Tietosuojamuutosprojektin jälkeen SAPin sisällä käynnistettiin henkilöstön GDPR:n osaamisen kehittämisen tueksi verkko-oppiminen tai e-oppiminen, joka on liitetty osaksi henkilökohtaista kehityskeskustelua. Viitalan (2013, 198) mukaan e-oppiminen on yleistynyt oppimisen muoto, jota käytetään yleensä apuna suurissa organisaatioissa. Sen avulla voidaan luoda esimerkiksi tietuoja-aiheen lisäoppimiselle puitteet, joissa oppija oppii yksin tai vuorovaikutuksessa muiden kanssa. E-oppimisen ympäristöissä voidaan jakaa materiaaleja, esittää luentoja, käydä keskustelua aiheesta, palauttaa ja arvioida

oppimistehtäviä ja kehittää tietoisuuden tasoa. E-oppimisen etu on siinä, että sen avulla oppija voi itse määrittää ajan, paikan ja tahdin oppimiselleen. Tämä mahdollistaa esimerkiksi tietosuoja-aiheen oppimisen kehittämisen laajalle joukolle kerralla, eikä se ole kiinni ajasta tai paikasta, koska sen parissa voi edetä omaan tahtiin.

Osallistuvan, uusista elämyksistä nauttivan henkilön tyytyväisyys on huipussaan, jos koulutustoimenpiteet ovat vastanneet näitä odotuksia. Hän voi antaa hyvän arvosanan harjoittavasta ja tunneperäistä kokemuksia antavasta koulutuksesta. Harkitsevan havainnoijan tyytyväisyys taataan, kun hän saa mahdollisuuden tarkkailla, havainnoida, arvioida ja kuunnella. Ajatteleva ja analysoiva henkilö on tyytyväinen saadessaan mielessään rakennella omia ajatusmalleja. Oppivan ihmisen tarpeet tyydyttyvät parhaiten, kun oppimistapahtuma antaa sovellusmahdollisuuden. Tuloksellisuuden arviointi edellyttää, että kehittämiseen osallistuva henkilö asettaa itse ja sopii kehittymistavoitteet esimiehensä kanssa. Kehittymistavoitteet kytketään nykyisiin ja tuleviin tehtävävaatimuksiin, joissa esimerkiksi tietosuojan hallinta on osana työtehtäviä. Uusien opittujen asioiden hallintaa voidaan mitata tai arvioida työpaikalla työtilanteiden ja työsuoritusten kautta. Vaikutuksia voidaan arvioida esimerkiksi 3-4 kuukautta koulutustapahtuman jälkeen. (Pirnes 2003, 218—219.)

5.2 Valmistautuminen vastaavanlaisiin kehittämisprojekteihin

Muutosjohtamisessa prosessien ja henkilöstön osaamisen kehittäminen on ensisijaisesti johtajan vastuulla. On kuitenkin selvää, että paremmaksi muutosjohtajaksi kehittymiseen tarvitaan tukea. Pirneksen (2003, 215) mukaan tarvitaan koulutusta ja muita kehitysmenetelmiä. Seuraavat kehitysmenetelmät ovat toteutettavissa, kun projektin aikataulu antaa enemmän aikaa suunnitella valmisteluja verrattuna toteutettuun tietosuojakehitysprojektiin, joka toteutettiin maailmanlaajuisesti alle puolessa vuodessa. Mahdollisuuksia on runsaasti, kun on aikaa valmistautua paremmin.

Havainnontiin ja arviointiin perustuvia menetelmiä ovat henkilöhaastattelut, ilmapiirikyselyt ja erilaiset rakenteisiin ja järjestelmiin tai toimintatapoihin liittyvät analyysit. Tällainen analyysipalvelun antaja voi olla ulkopuolinen tai oman organisaation sisältä. Tällaiset menetelmät ovat parhaimmillaan osallistuvia tutkimuksia, joihin sisältyvä vuorovaikutus ja palaute antavat ymmärtämään paremmin omaa tai vastuualueen tilannetta. (Pirnes 2003, 216.)

Ajattelumalleja ja käsitteellistä ajattelua kehittäviä menetelmiä ovat kurssit, työseminaarit, koulutus- ja kehittämisohjelmat joko erikseen tai yhteisesti esimiesryhmille ja henkilöstölle. Nämä edistävät kehittymistä erityisesti, jos niissä käytetyt oppimistavat ja menetelmät ovat ajattelua ja luovuutta korostavia. Tutkimustehtävät, joko erillisinä tai osana kehittämisohjelmia, pakottavat perehtymään tavanomaista syvemmin tutkittavan asian taustaan ja teorioihin. (Pirnes 2003, 216—217.)

Aktiiviset tekemistä ja toimeenpanoa edistäviä menetelmiä ovat yksilölliset työpareina tai tiimeinä suoritettavat kehitystehtävät. Ne kehittävät analyyttistä ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä. Toiminnasta oppiminen eli action learning on oppimista tekemällä ja yhteistyössä. Se on oppimista omista ja toisten kokemuksista. Tämän vuoksi se sopii erityisesti muutosprojektien läpiviemiseen. Konferenssimenetelmä, jossa työyhteisön jäsenet omakohtaisesti osallistuvat ulkopuolisen asiantuntijakonsultin tukemana etsien kehittämisen kohteita ja toteuttavat tarpeelliseksi näkemänsä kehittämisprojektit. (Pirnes 2003, 217.)

Elämyksiin ja konkreettisiin kokemuksiin perustuvia menetelmiä ovat pätevyyden laaja-alaistaminen ja monitaitoisuuden lisääminen suunnitelmallisen työkierron avulla. Ryhmätyön kehitys erityisesti on vauhdittanut osaamisen monipuolisuutta ja voimavarojen monipuolisempaa käyttöä. Sijaistehtävät ja määräaikainen työskentely jonkun toisen yhteistyökumppanin tehtävissä on usein monitaitoisen ohjelmaa. Elämykset, kokemuspohjaiset valmennustapahtumat ovat usein ryhmädynaamisia, todellisuutta simuloivia tilanneharjoituksia. (Pirnes 2003, 217.)

5.3 Tulevaisuuden näkymät GDPR-projektin jälkeen

Tulevaisuuden näkymät GDPR:n kanssa mentäessä eteenpäin on varmistettava projektin jälkeinen menestymisen edellytykset pitkällä aikajänteellä. Kehitysprojektin jälkeen tärkeä asia on, että henkilöstö sitoutuu tietosuojasioihin jatkossakin, vaikka henkilöstön vaihtuvuutta voi tapahtua useasti esimerkiksi asiakaspalvelun puolella. Toinen tärkeä asia on, että GDPR sisältyy osaksi koko organisaation yhteistä kulttuuria ja strategiaa, miten henkilötietoja käsitellään ja säilytetään SAP Contact Center -järjestelmässä.

Muutama kuukausi varsinaisen GDPR-muutosprojektin jälkeen henkilökohtaisten kontaktitietojen kyselyjä järjestelmästä on tullut muutamia. Vastaava DPO-henkilö on voinut etsiä tarvittavia tietoja omalla sovelluksella. DPO on vastannut yleensä lyhyellä aikaviiveellä rekisteritietokyselyihin. GDPR-tietosuojan myötä kontaktitietojen etsinnässä SAP Contact Center -järjestelmän rekisteristä voi olla työllistävä vaikutus tulevaisuudessa, kun järjestelmää käyttäville ihmisille ja asiakkaille uudet tietosuojakäytänteet tulevat enemmän tutuksi. Omista tallennetuista rekisteritiedoista halutaan lisätietoja. Tämä tulee huomioida tulevaisuuden näkymissä, tarvitaanko enemmän resursseja tietosuoja-asioiden hoitoon.

Rekisterinpitäjän on toimitettava henkilökohtaiset kontaktitiedot kohtuullisen ajan kuluttua, mutta viimeistään kuukauden kuluessa ottaen huomioon tietojen käsittelyyn liittyvät olosuhteet. Kontaktitiedot tulee luovuttaa esimerkiksi SAP Contact Center -järjestelmän rekisteristä myös silloin, jos henkilötietoja on tarkoitus luovuttaa toiselle vastaanottajalle. (Yrittäjät 2018.) Henkilötietojen käsittelyä voidaan harkita myöhemmin ulkoistamista muualle henkilöresurssien vapauttamiseksi. Ulkoistetuissa tilanteissa henkilö- ja kontaktitiedot siirtyvät uudelle palveluntarjoajalle.

Tietosuojaprojektin jälkeen pohdinnan tuloksena voi päätellä, että vastaavanlaisen muutosprojektin suunnitteluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa. Jos olisi ollut enemmän aikaa, projektiryhmän sisällä olisi voinut miettiä tarkemmin eri lähestymistapoja GDPR-tietoisuuden tason lisäämiselle jo

suunnitteluvaiheessa. Oman työryhmän sisällä oli kuitenkin selkeä visio niistä tietosuojaja-asioista, joihin oltiin SAP Contact Center -järjestelmää viemässä. Projektia suunniteltaessa keskityttiin vain pakollisiin ja oleellisimpiin järjestelmän tietosuojakehitysasioihin ja niiden läpivientiin. Työskentely oli johdonmukaista ja saatiin aikaan helposti konkreettisia tuloksia näkyviin. Henkilöstön ja johdon sitouttaminen GDPR-projektiin oli keskeisin asia, joka pidettiin työryhmän sisällä tärkeimpänä.

GDPR-tietosuojamuutoksen johtamisen projektissa päiväkirjatyylisen projektidokumentoinnin hyödyntäminen antaa yksityiskohtaisen kuvauksen projektin tapahtumista. Tietosuojaprojektipäiväkirjan ylläpito on ollut välillä raskasta samaan aikaan muiden töiden ohessa. Pitkäkestoisissa projekteissa siitä on hyötyä. Jos asioihin ja tapahtumiin pitää palata myöhemmin, päiväkirja auttaa muistamaan paremmin viikkoja aikeisemmin tapahtuneita päivätapahtumia yksityiskohtaisesti. Pienemmissä projekteissa sen kirjoittaminen ei ole välttämättä tarpeellista. Jatkossa voidaan katsoa projektin koon ja tarpeen mukaan, onko päiväkirjan kirjoittamiseen aihetta. Suosittelen kokeilemaan päiväkirjan tekemistä, kun tarvitaan yksityiskohtaisempaa projektidokumentointia. Projektipäiväkirjan voi tarvittaessa liittää isompaan projektisuunnitelmaan liitteeksi asiakkaan ja projektiryhmän luettavaksi.

Lähteet

- EU. 2018a. EU:n GDPR-informointisivusto.
<http://www.privacy-regulation.eu/en/index.htm>. 12.6.2018.
- EU. 2018b. EU:n GDPR-portaalisivusto ja päämuutokset.
<https://www.eugdpr.org>. 12.6.2018
- Helsilä M. & Salojärvi S. 2013. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito elämän mittainen matka. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum.
- Hofstede G., Hofstede J.G., Minkov M. 2010. Cultures and organizations – software of the mind, USA.
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä, Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otava.
- Clegg S. R., Korgberger M. & Pitsis T. 2016. Managing & organizations. 2016. SAGE Publications Ltd.
- SAP. 2018. GDPR-portaalisivusto.
https://discover.sap.com/gdpr/en_us/index.html#. 12.6.2018.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Yrittäjät. 2018. GDPR tuli: nämä kuusi asiaa oltava kunnossa.
<https://www.yrittajat.fi/uutiset/576503-gdpr-tuli-ainakin-nama-kuusi-asiaa-oltava-kunnossa>. 12.7.2018.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä Johtaminen. Porvoo: WSOY.