

# שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות תפיסה, הטמעה והדרכה בארגונים

גילה גרטל ולירון נתן



בהוצאת: נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות  
מדינת ישראל, משרד המשפטים, תשע"א, 2011



שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות תפיסה, הטמעה והדרכה בארגונים

גילה גרטל ולירון נתן

# שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות

## תפיסה, הטמעה והדרכה בארגונים

גילה גרטל ולירון נתן

בהוצאת: נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות  
מדינת ישראל, משרד המשפטים, תשע"א, 2011

Accessible Service for People with Disabilities

Gila Gertel and Liron Nathan

כל הזכויות שמורות לנציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות – משרד המשפטים

פיתוח וייעוץ תוכן:

אחיה קמארה, ליאורה רופמן, ישראל סייקס, עו"ד צביה אדמון, נעמה מזור

עריכה לשונית: אורלי אסיה

עיצוב גרפי, הפקה ודפוס: הרוש והחרוצים

נדפס בישראל בשנת תשע"א - 2011

## דבר הנציב

החברה הישראלית עוברת מהפכה בתחום שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות. במרכז המהפכה ניצב מהלך משמעותי של הנגשת הסביבה הפיזית והאנושית במטרה לאפשר לאנשים עם מוגבלות להיות שותפים מלאים במרקם החיים בישראל.

נגישות כחלק מתפיסת שוויון זכויות החלה להתבסס בארץ עם הקמת ארגונים של אנשים עם מוגבלות, שביתות הנכים, קביעת הבג"ץ את זכותו של תלמיד עם מוגבלות לנגישות על מנת לממש את זכותו לשוויון (בג"ץ בוצר), חקיקת חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (התשנ"ח, 1998) והקמת נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים.

התשתיות למהפכה הזו: החוקיות, הארגוניות והמקצועיות, נבנו בעיקרן בעשור הראשון של שנות האלפיים. ניתן למנות בין התשתיות הללו את הגברת המודעות למשמעות הנגישות וחשיבותה שהובילו ארגונים של אנשים עם מוגבלות, את חקיקתם של פרק הנגישות בשנת 2005 ושל תקנות הנגישות, הקמת מערך אכיפה בנושא הנגישות בנציבות השוויון ועוד.

המשימה העומדת בפנינו כעת היא להפוך את הנגישות לנורמה, להביא לעיצוב מחדש של כלל מערכות החיים בחברה הישראלית, כדי שתהיינה נגישות לכלל האוכלוסייה ולא רק למי שמתאימים ל"נורמה מדומיינת". הטמעת הנגישות היא משימה מורכבת הדורשת שינויים מרחיקי לכת במישורים הפיזיים, המרחביים, התרבותיים, הבין-אישיים והתודעתיים. נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות פועלת לקידום חקיקת תקנות הנגישות ואכיפתן. במקביל פועלת הנציבות לפתח תהליכים ומודלים, בעזרתם יוכלו כל הגורמים החייבים בחוק ליישם את התקנות בפועל.

בעקבות השינויים שכבר חלו בחברה, מספר הולך ועולה של אנשים וארגונים מפנימים את הצורך בשינוי, מוכנים לפעול ומחפשים הכוונה וכלים, שיאפשרו להם לגשר בין הדרישות מתוקף החוק של התקנות לבין המציאות המורכבת שבה הם פועלים. לכל אותם אנשים וארגונים ספר זה יהווה מורה דרך. המעוניינים לקדם את הנגישות בארגונם ימצאו בספר תפיסת עולם ברורה והבנה ארגונית ותהליכית מעמיקה. לצידן מצויות בספר המלצות ברורות וברורות ביצוע לפעילויות ספציפיות, שניתן לנקוט בהן כדי להביא לשינוי המציאות הארגונית.

מלאכת אישור תקנות נגישות השירות עדיין לא נסתיימה, אך הנציבות החליטה להוציא לאור את הספר מתוך התפיסה שהגופים השונים המספקים שירות לציבור, הן ציבוריים, הן פרטיים והן חברתיים, אינם מקדמים את הנגישות רק בגלל החובה, אלא גם מתוך מחויבות חברתית ומתוך זיהוי אינטרס ארגוני. יחד עם זאת, הקפדנו לכלל אורך הספר להבהיר עד כמה שניתן בשלב זה את הדרישות החוקיות שיהיו מחייבות כאשר שהתקנות תעבורנה. כמובן שיייתכנו שינויים שאין בידנו לצפות מראש ואין זו המלה האחרונה מבחינה חוקית. אנו נדאג להוציא עדכונים עם תום מלאכת החקיקה.

בקריאת ספר זה אתם שותפים בפועל או בפוטנציאל לשינוי גדול ומרגש המתרחש בחברה. אנו מקווים שתעשו שימוש רב בספר, שיתרום להצלחתכם במעשה ההנגשה הארגונית ולהצלחת כולנו במעשה הנגשת החברה הישראלית.

תודה לכותבי הספר גילה גרטל ולירון נתן על העבודה המקצועית ולכל צוות הנציבות על העשייה השוטפת והמאומצת להגשמת חזון הנגישות והשוויון, עבודה שביססה תובנות חשובות מהשטח המופיעות בספר זה. תודה גם למר ישראל סייקס, ממלא מקום ממונה תחום שילוב בקהילה שזיהה את חשיבות החומרים ודאג להוצאתם כספר בהקדם האפשרי, על מנת לתת מענה לצרכים בשטח. לבסוף, תודה לצוות הפיתוח, שתרם ממומחיותן הרבה: צביה אדמון, נעמה מזור וליאורה רופמן.

אחיה קמארה,

נציב שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות

## הקדמה

מתן שירות שוויוני ומכבד הינו שאיפה של ארגוני שירות רבים. מתן שירות שכזה עשוי להוות אתגר ארגוני מן המעלה הראשונה. הצלחה של הארגון לספק שירות איכותי ללקוחותיו מהווה מפתח להצלחת הארגון מצד אחד, ותרומה לשביעות הרצון ולרווחה של קהל לקוחותיו.

בישראל חיים כ- 1,500,000 אנשים עם מוגבלות. כדי לספק שירות איכותי ללקוחות עם מוגבלות על השירות להיות נגיש. אי התאמה של השירות לצרכיהם פירושו וויתור על כרבע מאוכלוסיית הלקוחות הפוטנציאליים של הארגון או העסק.

ספר זה עוסק בהנגשת השירות לאנשים עם מוגבלות. על מנת שהשירות יהיה נגיש, עליו לאפשר לאנשים עם מוגבלות לקיים את כל מגוון הפעילויות הנעשות על-ידי כלל הלקוחות תוך שמירה על רמת שביעות רצון גבוהה שלהם. חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ותקנותיו מתייחסים למרכיבים רבים של השירות ומגדיר את חובתם של ארגונים לספק להם מענה הולם.

לשירות מספר מרכיבים - מקום מתן השירות, אופן צריכת השירות, המידע הנלווה לשירות והתועלת אותה יפיק הלקוח מן השירות. לכל אחד מהמרכיבים היבטים רבים, חלקם פיזיים כמו עיצוב החלל בו ניתן השירות, חלקם תהליכיים ונהליים וחלקם התנהגותיים ומתמקדים באינטראקציה בין נותן השירות ללקוח עם מוגבלות. תהליך הנגשת השירות עוסק בהתאמת כל המרכיבים הללו לאנשים עם מוגבלות במטרה להבטיח לאנשים עם מוגבלות שימוש והנאה מהשירות באופן שוויוני, מכובד, עצמאי ובטיחותי.

בספר שלפניכם מוצגת תפיסת שירות הממוקדת ביצירת מענה איכותי לצרכיהם של אנשים עם מוגבלות. פרקי הספר מסבירים מהו שירות נגיש על מרכיביו השונים ומציגים תפיסה ארגונית מערכתית להפיכת ארגון השירות לנגיש ללקוחותיו. בהצגת התפיסה הארגונית אנו מנתחים את התהליכים הארגוניים המשפיעים על יכולתו של הארגון לספק שירות נגיש. כמענה לתהליכים אלה, אנו מציעים תהליך הטמעה של תרבות שירות נגישה ופרקטיקות ארגוניות נגישות הנגזרות מתוכה.

תהליך ההטמעה מכון הן לארגון כמערכת והן לעובדים בארגון כפרטים, כיוון שהשירות מושפע הן מתהליכים כלל ארגוניים כתרבות ארגונית ותפיסות ניהוליות והן מהתנהגותם של נותני השירות ועמדותיהם כלפי אנשים עם מוגבלות. התפיסה המוצגת כאן רואה, אפוא, את תהליך השינוי כתנועת מלקחיים. השינוי נערך הן ברמה הכלל ארגונית והן ברמת העובדים ונותני השירות.

דגש נוסף בתהליך ההטמעה מושם על חלחול השינוי מלמעלה למטה (Top-Down), כלומר מההנהלה הבכירה המתווה אסטרטגיה ארגונית, דרך דרג הביניים המקבל את החלטות השוטפות באשר למתודולוגיות עבודה ותהליכים ארגוניים ועד לנציגי השירות, המיישמים את המדיניות בפועל ומספקים את השירות ללקוחות. זאת משום שלתפיסתנו, על מנת לספק שירות נגיש איכותי לאורך זמן, על הארגון לראותו כחלק מהאסטרטגיה שלו, לתרגמו לפרוצדורות ארגוניות ולתהליכי עבודה, להטמיעו בקרב כלל עובדי הארגון ולהקנות להם

כלים ומיומנויות שיאפשרו להם לממשם. בהתאם לכך, מכיל הספר מתודולוגיה להטמעת השינוי ברמה הכלל ארגונית וכלי הדרכה למנהלים ולעובדים.

הנגשת השירות מהווה אתגר ארגוני, שתועלות רבות בצידו. פרט לעמידה בחובות המוגדרות בחוק, יכול הארגון להפיק תועלת כלכלית מהנגשת השירות שלו. תועלת כלכלית זו יכולה לנבוע משני מקורות. מקור אחד הוא הכללה של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות כלקוחות מלאים של הארגון, תהליך אשר יביא לצריכה מוגברת של שירותי הארגון ומוצריו. מקור שני הוא תהליך ההשבחה שעובר השירות אותו נותן הארגון לכלל לקוחותיו, כתוצאה מהנגשת השירות, שכן שירות נגיש הוא שירות איכותי יותר לכל. הארגון יוצא נשכר מתהליך הנגשת השירות גם משום שבכך הוא עונה על הציפיות והדרישות הגדלות והולכות של החברה להתייחס באופן שוויוני ומכבד לשונה. כל ארגון שואף לקבל לגיטימציה מהחברה בה הוא פועל. הנגשת שירות היא דרך משמעותית לזכות בכך. ביתרונות העסקיים ובהיבטים החוקיים של הנגשת שירות עוסק חלקו האחרון של קובץ זה.

## קהל יעד

הספר מיועד ל:

- מנהלי חברות וארגונים גדולים.
- מנהלי שירות בארגונים גדולים.
- מנהלים בארגונים ועסקים בינוניים וקטנים, המכשירים את עובדי השירות שלהם.
- מנהלי משאבי אנוש ומנהלי הדרכה.
- מורשי נגישות ורכזי נגישות בארגונים.
- מובילי שינוי בארגונים.

## מטרות

מטרת הספר היא לסייע לארגוני שירות ציבוריים, עסקיים וארגונים ללא מטרות רווח להפוך את השירות שהם מספקים לנגיש.

לאחר הקריאה:

- תדע מהי נגישות שירות, מהם החסמים העומדים בפניה וכיצד ניתן להסירם.
- תכיר את התהליך להטמעת שירות נגיש בארגונים.
- תכיר את האמצעים ואת התכנים של ההדרכה לשירות נגיש למנהלים ועובדים בארגון.
- תכיר את עיקרי החוק, העוסק בהנגשת שירות.
- תוכל לזהות את הפוטנציאל העסקי של ההנגשה עבור העסק שלך.

## מבנה הספר

הספר מחולק לשלושה שערים. כל שער עוסק בהיבט אחר של הנגשת השירות:

שער א' – הנגשת שירות כתפיסה וכתהליך ארגוני.

שער ב' – הדרכת נגישות לארגוני שירות.

שער ג' - הנגשת שירות בראייה חוקית ועסקית.

### שער א' - הנגשת שירות כתפיסה וכתהליך ארגוני

שער א' בן שני פרקים. הפרק הראשון, "שירות נגיש בתפיסה ארגונית", מסביר מהו שירות נגיש וכיצד הוא מושפע מתהליכי השירות בארגון. במוקד הפרק מצויה התרבות הארגונית והשפעותיה על היכולת לספק שירות נגיש. הפרק עוסק בחסמים העומדים בפני הנגשת השירות, הקיימים בתרבות הארגונית של ארגוני שירות. בפרק מוצגות הדרכים להסרת חסמים אלה ולעיצוב תרבות ארגונית התומכת בשירות נגיש.

הפרק השני, "תהליך הטמעת שירות נגיש בארגונים", מציג מתודולוגיה להטמעת השינויים הנדרשים בהיבטים הפיזיים, הנהליים וההתנהגותיים של השירות בארגון. התהליך המוצע מסייע בהובלת מהלך של הפיכת הארגון לנגיש ללקוחותיו ובשימור ההנגשה לאורך זמן.

### שער ב' - הדרכת נגישות בארגוני שירות

שער ב' עוסק בהדרכת הנגישות למנהלי הארגון ועובדיו. בשער זה על שלושת פרקיו מוצגת מתודולוגיית הדרכת השירות הנגיש לעובדי הארגון. מתודולוגיה זו מזהה שלושה ערוצי הדרכה, אשר יחד מכוונים ליצירת שינוי אפקטיבי בתפיסות ובהתנהגויות של נותני השירות. ערוצי ההדרכה הם: שינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות, מתן מידע על החוק ותקנותיו ועל אנשים עם מוגבלות וצרכי השירות שלהם, והקניית מיומנויות שירות נגיש.

בהתאם לכך מכיל שער זה שלושה פרקים, אשר כל אחד מהם מכיל חומרי הדרכה הרלוונטיים לערוץ ההדרכה. הפרק הראשון בשער זה (פרק 3), "שינוי עמדות נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות", מציג כיצד ניתן לחולל שינוי בעמדותיהם של נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות וכולל הצעה למערך של סדנת שינוי עמדות.

הפרק השני (פרק 4), "הקניית מידע על אנשים עם מוגבלות ועל חובת הנגישות", עוסק במידע שיש להעביר לעובדים בארגוני השירות.

הפרק השלישי (פרק 5), "הקניית מיומנויות שירות לאנשים עם מוגבלות", עוסק בהדרכת ההיבטים ההתנהגותיים של השירות הנגיש, תוך הקנייה של מיומנויות שירות והצגת העזרים ואמצעי הסיוע.



## שער ג' - הנגשת שירות בראייה חוקית ועסקית

הנגשת שירות עונה בראש ובראשונה על ציפיות חברתיות ואנושיות, במטרה לאפשר לאנשים בעלי יכולות ומגבלות שונות ליהנות מהאפשרויות שמספקים החיים בחברה מודרנית. אולם פרט לציפייה זו, להנגשת השירות שני צידוקים נוספים. הצידוק הראשון הוא צידוק חוקי. הציפייה החברתית עוגנה בחקיקה מפורטת בדבר חובתם של ארגוני שירות להנגיש את השירות שהם נותנים. בהתאם לכך על נותני השירותים במגזר הציבורי והעסקי לעמוד בדרישות החוק ולהנגיש את שירותיהם. בעיקרי דרישות החוק עוסק החלק הראשון בשער זה (פרק 6), "נגישות בראי החוק".

מעבר לדרישות החוק, להנגשת שירות יתרונות עסקיים עבור ארגוני השירות. ארגוני שירות יכולים להפיק תועלות כלכליות הן מתהליך הנגשת השירות והן מהשירות הנגיש עצמו. ביתרונות אלה עוסק החלק השני בשער זה (פרק 7), "נגישות שירות בראייה עסקית".

## אופן קריאת הספר

בספר מידע רב אודות אספקטים שונים של הנגישות והטמעתה בארגונים. במהלך הקריאה מומלץ לנסות ולחבר את התכנים בספר להווייה הארגונית שלכם. למשל, עם קריאת הפרק העוסק בנגישות שירות בתפיסה הארגונית, נסו לחשוב על התרבות הארגונית בארגון שלכם ואלו שינויים היא צריכה לעבור כדי לאפשר נגישות. עם קריאת הפרק המציג את תהליך ההטמעה, נסו למפות את כל הגורמים בארגון השותפים לתהליך בארגונכם. עם קריאת הפרק העוסק בנגישות בראייה עסקית, נסו ליצור business case לארגונכם, המציג את היתרונות הכלכליים שבהנגשת הארגון שלכם. באופן זה ניתן יהיה להשיג שלוש מטרות:

- הבנה מעמיקה של תחום נגישות השירות.
- התאמה של החומרים לארגון הספציפי.
- הבנת היתרונות הגלומים בהנגשת שירות עבור הארגון הספציפי.

זכרו כי אין חובה לקרוא את כל פרקי הספר בבת אחת. ניתן לקרוא פרקים שונים בהתאם לצורך ובעת שנזקקים למידע המצוי בהם. למשל, כאשר מפתחים הדרכה לנציגי שירות, מוצע לקרוא את פרקים 3, 4, ו 5. עם זאת, קריאת כל הספר תסייע בהבנת התפיסה כולה ובגיבוש אסטרטגיה ארגונית להנגשת השירות.

ספר זה מהווה צעד בדרך שסופה שינוי תודעתי והתנהגותי בקרב נותני השירות והמקבלים אותו. היעד הסופי של דרך זו הוא מתן שירות נגיש כפרקטיקה מובנת מאליה בהווייה הארגונית.

אנו מזמינים ומעודדים ארגונים וחברות לעשות שימוש בחומרים אלה לצרכי הנגשת השירות, תוך אזכור המקור ממנו נלקחו החומרים.

אנו מאחלים קריאה מועילה ומקווים כי בתהליך ההנגשה של ארגונים ציבוריים ועסקיים ברחבי הארץ ירכשו ניסיון, ידע והבנה נוספים, אותם ניתן יהיה לחלוק על מנת לפתח תהליכים איכותיים ולהביא לקפיצת מדרגה בכל הנוגע לשירות נגיש לאנשים עם מגבלות.

## שער א': הנגשת שירות כתפיסה וכתהליך ארגוני

התאמה של הארגון על מנת לספק שירות נגיש ואיכותי לאנשים עם מוגבלות מצריכה התמודדות במישורים שונים: פיזיים, נהליים והתנהגותיים. בדרך אל ההנגשה נדרש הארגון לטפל בעמדות של עובדים ובתפיסות ארגוניות, אשר מקשות על היכולת לערוך התאמות איכותיות. שער זה עוסק בתהליכים הארגוניים המרכזיים המשפיעים על יכולתו של הארגון להנגיש את השירות שהוא מספק לאנשים עם מוגבלות ומציע מתודולוגיה לשינוי תהליכים אלה.

בשער זה שני פרקים:

הפרק הראשון בוחן את התהליכים הארגוניים המשפיעים על יכולת הארגון לספק שירות מונגש איכותי ומציע להם הסבר, המסייע בגיבוש עקרונות לשינוי. במוקד תהליכים אלה מצויה התרבות הארגונית כגורם בעל השפעה מכרעת על תרבות השירות. הפרק מציג את ההנחות הבסיסיות של תרבות ארגונית, הרווחות בארגוני שירות רבים ומקשות על הנגשת הארגון ומציע הנחות בסיסיות חלופיות שיתמכו בהנגשה.

הפרק השני בשער זה מציע מתודולוגיה סדורה להטמעת הנגשת השירות בארגונים. המתודולוגיה המוצגת בפרק זה מציגה גישה מערכתית להטמעת ההנגשה הרואה בארגון על מחלקותיו השונות מערכת שלובה, הדורשת תיאום ואינטגרציה. הפרק מציג את השלבים השונים בהטמעת ההנגשה, תוך שהוא מתייחס לגורמים המעורבים בכל שלב ולתוצרים המצופים בכל שלב, כדי להגיע לארגון המספק שירות נגיש, ומשמר את השירות הנגיש שהוא מספק לאורך זמן.

בפרק הראשון בשער זה מוצגת התפיסה הרחבה להנגשה. הפרק השני הופך תפיסה זו לפרקטיקה ארגונית של הנגשת השירות הלכה למעשה.

# פרק 1: שירות נגיש בתפיסה ארגונית

## מבוא

חוק שוויון הזכויות לאנשים עם מוגבלות מחייב להנגיש את השירות לאנשים עם מוגבלות. תהליך הנגשת השירות מערב שינויים פיזיים במבנים, שינויים בתהליכי העבודה בארגון ושינויים התנהגותיים, הקשורים לאינטראקציה בין נותן השירות לאדם עם המוגבלות.

שירות נגיש מבוסס על תרבות ארגונית, התומכת בהנגשת השירות ומסייעת ליצירת השינויים הנדרשים. על כן, בדרך לשירות נגיש, יש לפעול ליצירת תרבות ארגונית תומכת נגישות. מהו שירות נגיש? מהי תרבות ארגונית תומכת שירות נגיש? כיצד יוצרים תרבות ארגונית תומכת בשירות נגיש? בשאלות אלה עוסק פרק זה.

## מטרות

מטרת פרק זה להציג את תפיסת השירות הנגיש.

לאחר הקריאה:

- תוכל להבין מהו שירות ומהו שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות.
- תכיר את האופנים בהם משפיעה תרבות ארגונית על שירות נגיש.
- תכיר את המתודולוגיות לשינוי תרבות ארגונית, על מנת להנגיש את תרבות השירות של הארגון.

## מהו שירות?

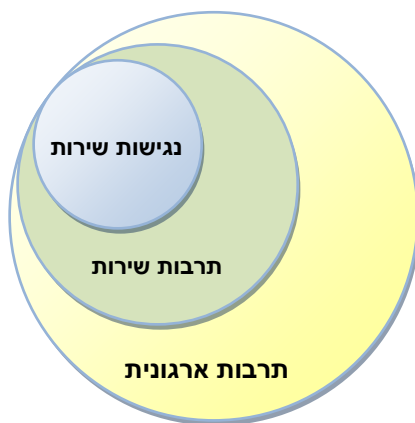
שירות הוא תהליך של מתן מענה לצורכי לקוח. שירות איכותי מתמקד ביצירת חוויה חיובית אצל הלקוח. חווית שירות איכותית נוצרת כאשר הלקוח חש שמבחינים בו, בצרכיו וברצונותיו ומספקים להם התייחסות ראויה.

## מהו שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות?

שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות הוא שירות הנותן מענה לצרכים של אנשים עם מוגבלות, כך שיוכלו לצרוך את השירות באופן דומה לאנשים בלי מוגבלות. שירות בלתי נגיש מתקיים משום שהארגון אינו ערוך לספק שירות המותאם לטווח רחב של יכולות. הנגשת שירות היא תהליך של הרחבת השירות, כך שיהיה מותאם לאנשים בעלי טווח רחב של יכולות.

## ממה מושפע השירות הנגיש לאנשים עם מוגבלות?

הטמעת מהלך של הנגשת שירות בארגון, מחייבת הבנה של יכולת הארגון לספק שירות נגיש. שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות הוא היבט של השירות שנותן הארגון לכלל הלקוחות. שירות הוא ביטוי של התרבות הארגונית.



תרשים 1.1: נגישות, שירות ותרבות

לפיכך על מנת שארגון יוכל לספק שירות נגיש, עליו לטפל בתרבות הארגונית כך שתתמוך ביכולת הארגון לספק אותו. בחינת התרבות הארגונית. בהמשך הפרק תבהיר נושא זה.

## תרבות ארגונית ושירות נגיש

### מהי תרבות ארגונית?

**תרבות ארגונית מהווה מעין "אישיות" של הארגון.** תרבות ארגונית היא מכלול האמונות, הערכים, הרגשות וההתנהגויות של חברי הארגון. היא קובעת את דרכי ההתמודדות של הארגון עם הבעיות הקיומיות שלו ועם הסביבה, בה הוא מתקיים. לתרבות ארגונית השפעה על היבטים שונים של חיי הארגון. היא משפיעה על העיצוב הפיזי של הארגון: האופן בו מאורגנים מקומות הישיבה (open space לעומת ישיבה בחדרים); האופן בו מעוצבים דלפקי השירות מבחינת גובה וצבע וכו'; האופן בו נראה חדר האוכל (אם הוא צבאי או מהודר) ואף על צורת המבנה (מבנה תעשייתי לעומת מבנה משרדים).

התרבות הארגונית משפיעה על תהליכי העבודה ועל הנהלים, על הציפיות של מנהלים מעובדים ושל עובדים ממנהלים, על תפיסת העבודה ועוד. כך יכולה למשל תרבות ארגונית של חברת הי-טק להגדיר ציפייה מעובדיה להתנהלות עצמאית ולהקדשת שעות מרובות לעבודה ומאידך להגדיר ציפיות של עובדים לרמת תגמולים גבוהה. תרבות ארגונית זו מגדירה ישיבה של עובדים בחללים פתוחים ושל מנהלים בחדרים נפרדים, מרופדים בשטיחים מקיר אל קיר ובתמונות. התרבות הארגונית מגדירה שפה. בחברות הי-טק רבות משתמשים במלים לועזיות רבות בהטייה עברית למשל, "דילבור" במקום "אספקה" מהמלה delivery ובראשי תיבות באנגלית כחלק משפת היומיום. ארוחת הצהריים היא מעין פולחן בחברות כאלה בה העובדים

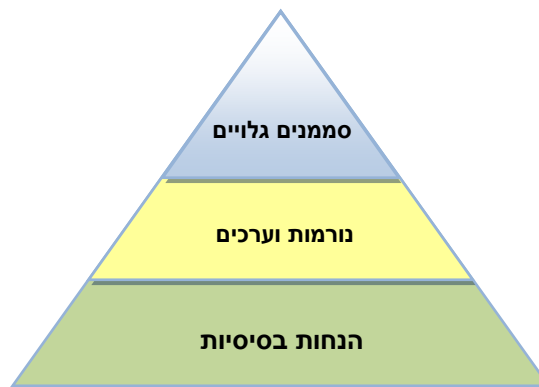
אוכלים בקבוצות בחדר אוכל או במסעדות השוכנות בסמוך למקום העבודה. התרבות משפיעה על ערכים ארגוניים כמו חדשנות טכנולוגית כערך עליון, גם אם היא אינה משרתת באופן מיידי את צרכי הלקוח.

ניתן לראות, כי התרבות הארגונית משפיעה כמעט על כל היבט של החיים הארגוניים. היא מסדירה דפוסי התנהגות ופעולה והופכת אותם לקבועים ולצפויים וכך מאפשרת לחברי הארגון לפעול ולקבל החלטות באופן מקובל מבחינה ארגונית.

### שלוש רמות לתרבות ארגונית

חוקר התרבות הארגונית אדגר שיין (Schein2004,) מגדיר רמות שונות של תרבות ארגונית, הנעות מן הרמה הגלויה והנראית ביותר לרמה הסמויה ואף הבלתי מודעת.

1. **סממנים גלויים** – ביטויים פיזיים וגלויים כמבנה חדרים וריהוט, שפת דיבור וקוד לבוש.
2. **נורמות וערכים** – הנורמות, האמונות והערכים הארגוניים מצויים ברמה הפחות גלויה. הם עשויים להיות מודעים יותר או פחות, חלקם מופיעים במסמכים רשמיים ומוכרים וחלקם לא. למשל הנורמה על פיה הלקוח תמיד צודק או ערך השמירה על איכות הסביבה.
3. **הנחות בסיסיות** - ההנחות הבסיסיות מצויות ברמה הסמויה והבלתי מודעת ביותר, בהן נעסוק בחלק הבא.



תרשים 1.2: מבנה התרבות הארגונית

### הנחות בסיסיות

ההנחות הבסיסיות הינן האמונות הסמויות שיש לאנשים בארגון ביחס לדברים היסודיים ביותר בחיי הארגון, למשל, טבע האדם ואופן ארגון הזמן. ההנחות הבסיסיות אינן מודעות. הן מגדירות עבור חברי הקבוצה למה לשים לב, מה משמעותם של דברים, כיצד להגיב רגשית למתרחש, ובאלו פעולות לנקוט במגוון סיטואציות. עוצמתן של ההנחות הבסיסיות נעוצה בעובדה שההנחות נחלקות על ידי חברי הקבוצה ואינן נחלתו של אדם בודד, ולפיכך, מקבלות חיזוק הדדי, עד כי חברי הארגון לא יעלו על דעתם התנהגות המבוססת על הנחה אחרת. ההנחות

הבסיסיות מאפשרות, אם כן, לחברי הארגון לחוש ביטחון בעת שהם פועלים מול גורמים בסביבה החוץ והפנים ארגונית.

חברי קבוצה יחושו בנוח עם אנשים החולקים עימם הנחות דומות, ופגיעים בסיטואציות בהן פועלות הנחות אחרות, שכן הם לא יבינו את המתרחש או יבינו ויפרשו באורח מוטעה את פעולותיהם של אחרים. מצב זה ניתן לראות בצורה הברורה ביותר, כאשר מצטרפים לארגון קיים למשל, עובד המצטרף למקום עבודה חדש. בהתחלה דברים רבים אינם ברורים לעובד החדש ואפילו מוזרים בעיניו, אולם, עם חלוף הזמן, מבין העובד החדש את קודי התרבות, פועל על פיהם ומפנים אותם עד כי הדברים שבעבר חווה כמוזרים הופכים להיות מובנים מאליהם.

ההנחות הבסיסיות עשויות להיות מושפעות מהנחות בסיסיות המתקיימות בתרבות הכללית ממנה מגיעים חברי הארגון. ארגונים שונים יצבעו את ההנחות הבסיסיות שמקורן בתרבות הכללית בגוונים שונים ויכולים אף להשפיע על ההנחות הבסיסיות של התרבות הכללית.

כדי להבין את מהות ההנחות הבסיסיות נציג דוגמא להנחה בסיסית המתקיימת בארגונים רבים ועוסקת בטבע האדם, באופן בו נתפס האדם בארגון וההשלכות על היבטים שונים בחיי הארגון. ארגון בו מתקיימת הנחה בסיסית כי טבע האדם רע, תפיסת העובדים על-ידי המנהלים תהיה כי צריך לפקח על העובדים, שכן אי אפשר לסמוך עליהם שיבצעו את עבודתם נאמנה וכי צריך למקם את העובדים באופן שיאפשר לעקוב בכל עת אחר פעילותם. תפיסת מנהלים על-ידי העובדים תהיה כי הם נמצאים במעקב מתמיד של המנהלים, שאי אפשר לבטוח במנהלים ולהאמין לדבריהם ויש להיזהר מפניהם. להנחה כי טבע האדם רע תהיה אף השפעה על תפיסת הלקוח, על פיה הלקוח רוצה "לנצל" את הארגון ולקבל את מה שאינו מגיע לו. מצד שני, הנחה בסיסית המניחה כי טבע האדם טוב, תשפיע באופן שונה בכל אחד מהמישורים לעיל. כך למשל, העובדים נתפסים כעצמאיים, וכמי שניתן לסמוך עליהם, על כן יש לדאוג להם לתנאים נוחים, כדי שיוכלו לממש את הפוטנציאל הגלום בהם. בהתאם לתפיסה זו המנהלים נתפסים כהוגנים, כמי שניתן לסמוך עליהם בעת הצורך וכי ידאגו לקידום עובדיהם. לפי ההנחה כי טבע האדם טוב, הלקוחות נתפסים כשותפים של הארגון, והצלחה שלהם נתפסת כהצלחה של הארגון. ארגון כזה תופס עצמו כתלוי בלקוחותיו ולכן הוא רואה חשיבות בדאגה לצרכיהם וסיפוק רצונותיהם באופן המיטבי.

## **כיצד משפיעה התרבות הארגונית על נגישות השירות?**

תרבות ארגונית מתייחסת כאמור לכלל תפקודי הארגון ומשפיעה גם על תפיסת הלקוחות ועל השירות שהם יקבלו מחברי הארגון. מטעם זה לא ניתן להפריד בין השירות ללקוחות הארגון לבין תהליכים אחרים בתוך הארגון כמו יחסי מנהל-עובדים, משום שכולם נובעים מאותה תרבות ארגונית. למשל, אם מנהל מתייחס בחוסר סבלנות לעובד ואינו קשוב לצרכיו, אותו עובד יתקשה להיות קשוב לצרכי הלקוח שמולו, להיות סבלני כלפיו ולהתייחס אליו כראוי. יחסים אלה בין מנהל לעובדים ובין העובדים ללקוחות הם ביטויים של התרבות הארגונית בכלל ושל ההנחות הבסיסיות בפרט, כפי שראינו בדוגמא לעיל.

בהתאם לכך, כדי שהשירות יהיה נגיש, התרבות הארגונית צריכה לעודד זאת או לפחות לאפשר הנגשה. אולם בפועל בהרבה ארגונים מתקיימת תרבות ארגונית, שאינה תומכת או מעודדת הנגשה. הדבר קשור להנחות בסיסיות המתקיימות בארגונים ואשר מובילות לאמונות, להתנהגויות ולעיצוב פיזי בלתי נגישים.

על כן, הפיכה של הארגון לנגיש מערבת שינוי של ההנחות הבסיסיות. נקדים ונאמר כי הדבר אפשרי וכי אנו מרחיבים בכך בפרק העוסק בשינוי עמדות נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות. בקצרה נסביר כי השינוי נוצר בדרך של התמודדות עם עמדותיהם של נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות באמצעות סדנאות למנהלים ולנותני השירות בארגון וגזירת מימוניות והתנהגויות התואמות את העמדות.

## אלו הנחות בסיסיות אינן תומכות בשירות נגיש לאנשים עם מוגבלות?

ניתן לזהות מספר הנחות בסיסיות בתרבות ארגונית, שאינן תומכות בשירות נגיש. בחלק שלפנינו נעסוק בשתי הנחות הרווחות ברוב הארגונים. הנחה אחת היא "הנחת האדם הממוצע" והשנייה "הנחת הקטגוריות".

### הנחת האדם הממוצע

הנחת האדם הממוצע מניחה כי האנשים הם בעלי תכונות ומאפיינים ממוצעים, כגון גובה, יכולות קוגניטיביות, יכולת ראייה, השכלה, ומצב סוציו-אקונומי. על כן, הארגון והאנשים החברים בו ערוכים להתמודדות עם אנשים ממוצעים בלבד. ממוצע הוא כמובן דבר יחסי, אבל הנחת האדם הממוצע מכוונת לסטנדרט ממוצע כלשהו ולטווח סביבו. למשל, הנחת האדם הממוצע יכולה להגדיר מהי עוצמת הראייה הממוצעת באוכלוסיה וטווח כלשהו סביב עוצמה זו. אדם בעל ראייה חלשה מעט הנזקק למשקפיים נתפס בטווח הממוצע. בהתאם לכך, כל החומרים הכתובים שמייצר הארגון (מסמכים, ברושורים, דפי אינטרנט וכד') יהיו בגופן (פונט) בגודל בו אנשים בעלי עוצמת ראייה בטווח הממוצע מסוגלים לקרוא ללא עזרה. אולם אנשים שלהם מגבלת ראייה חמורה יותר, יהיו מחוץ לטווח הממוצע ועל כן לא יצליחו לקרוא את הטקסטים. כך הנחת האדם הממוצע משפיעה על יכולתו של הארגון לתת שירות לאנשים עם טווח רחב של יכולות, בהן יכולות שאינן נעות סביב הממוצע.

מעבר להיערכות שעושה הארגון בשירות שלו, כדי להתאימו לאנשים עם יכולות בטווח ה"ממוצע", להנחה הבסיסית של האדם הממוצע השפעה נוספת. היא מגדירה את האדם אותו נותן השירות יצפה לפגוש. התבדות הציפיות מלווה לעתים בחשש. למשל, כאשר פקיד הבנק מצפה לפגוש לקוח בעל יכולות כלכליות ממוצעות, אולם לפגישה עימו מגיע אדם עשיר ביותר בעל השפעה ומהלכים, עשוי נותן השירות להרגיש שלא בנוח ואף לחשוש מהאופן בו עליו להתנהל מולו. מן הצד השני יכול נותן השירות לחוש בחשש וחוסר נוחות כאשר מגיע אליו לקוח בעל מוגבלות נראית, שאינה נתפסת בטווח הממוצע. זאת משום שהאדם שלפניו אינו עומד בציפיות שהגדירה ההנחה הבסיסית של האדם הממוצע, הרווחת בארגון בו הוא עובד.

במצב כזה יקשה על נותן השירות לספק שירות איכותי, כזה הרואה את צרכיו הספציפיים של הלקוח ונותן להם מענה, זאת בשל חוסר התאמת השירות לאדם שאינו ממוצע ובשל החשש ממפגש עם אדם כזה. כתוצאה מכך, חווית השירות כפי שיחווה אותה הלקוח עם המוגבלות תהייה של שירות לא איכותי ואם תהיה לו ברירה הוא יעדיף שלא לחזור אל נותן השירות או לצרוך פחות שירות. במלים אחרות, ההנחה הבסיסית של האדם הממוצע גוררת מתן שירות בלתי נגיש.

## הנחת הקטגוריות

ההנחה השנייה שאינה תומכת בשירות נגיש היא הנחת הקטגוריות. אנשים נוטים לתפוס את העולם באמצעות קטגוריות. הקטגוריות יכולות לכלול למשל, קר – חם, טוב – רע, מצליח – מפסיד, בריא – חולה וכדומה. תפיסת עולם זו משפיעה על האופן בו אנו תופסים את הסביבה ומעצבים אותה ועל האופן בו אנו תופסים בני אדם אחרים ומתייחסים אליהם.

תפיסת העולם באמצעות קטגוריות משפיעה גם על הארגון. בהתאם לכך ארגונים רבים מחלקים חלק מהתפקודים שלהם לקטגוריות. למשל, שירות ללקוחות עסקיים לעומת שירות ללקוחות פרטיים. בפועל החלוקה לקטגוריות לא מביאה לידי ביטוי את מורכבות המציאות וכאשר מגיע לקוח עם צרכים מורכבים, הארגון עלול להתקשות לתת לו מענה. במקרה כזה האדם אינו מתאים לאף אחת מהקטגוריות שמגדיר הארגון, ולכן הוא "נופל בין הכיסאות".

הנחת הקטגוריות עשויה להשפיע ישירות על השירות לאנשים עם מוגבלות בשל הפרדה הנעשית בינם לבין שאר הלקוחות דווקא על מנת לקיים נגישות. לדוגמא, כאשר הכניסה לבניין אינה נגישה לאנשים עם קשיי התניידות, הנחת הקטגוריות תכתוב פתרון של בניית כניסה צדדית נפרדת לנכים. כניסת הנכים אמנם תהווה כניסה נגישה לבניין, אולם מאחר שהיא כניסה צדדית היא לא תוביל ישירות ללובי הבניין ולעמדת המודיעין. הסתכלות זו מבטאת שיוך של אנשים עם קשיי התניידות לקטגוריה ייחודית להם, נותנת מענה לנגישות הפיזית, אך לא רואה את הצורך הכלל אנושי שהוא גם נחלתם של אנשים עם מוגבלות להתמצאות, הכוונה והסברת הפנים שמקנים הלובי ועמדת המודיעין.

לסיכום, גם כאשר ארגונים מעוניינים לתת שירות נגיש, ההנחות העומדות בבסיס התרבות הארגונית שלהם מקשות עליהם לעיתים להנגיש את השירות. זאת משום שהן צובעות את כל מרכיבי השירות שלהם, החל בעיצוב מרכזי השירות, דרך תהליכי השירות ועד לאינטראקציה עם נותן השירות בתפיסות שאינן עולות בקנה אחד עם שירות נגיש.

בחלק הבא נציג הנחות בסיסיות חלופיות, אשר מביאות להתפתחות תרבות שירות התומכת בשירות נגיש לאנשים עם מוגבלות.



## הנחות בסיסיות התומכות בשירות נגיש לאנשים עם מוגבלות

אנו מציעים הנחות בסיסיות חלופיות של התרבות הארגונית, אשר יתמכו במתן שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות, הנחות אלו הן: "הנחת האדם כמכלול" ו"הנחת הרצף".

### הנחת האדם כמכלול

הנחת האדם כמכלול מניחה כי לכל אדם יש את מכלול היכולות והעוצמות לממש עצמו כאדם. תפקידה של החברה הוא לסייע לחבריה להגיע למימוש זה כבני אדם באמצעות מתן מענה לצרכיהם המגוונים. מכיוון שאין אדם דומה לרעהו, הרי שלא ניתן לדבר על ממוצע אליו מתכוונת החברה, אלא יש לראות כל אדם כעולם ומלואו ולספק לו את אשר הוא צריך כדי להתנהל במרחב הפיזי והאנושי באופן יעיל ומכובד.

בהיבט של שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות הרי שהנחה בסיסית של האדם כמכלול מדגישה את השונות אצל אנשים וכך מכוונת את נותני השירות בארגון להיות ערים לשונות ולהיות גמישים במתן מענה לצרכים השונים, העשויים להתעורר בעקבות מגבלות.

### כיצד משפיעה הנחת האדם כמכלול על עיצוב הסביבה?

הנחת האדם כמכלול אינה רואה אדם ספציפי "ממוצע" לנגד עיניה ועל כן מביאה ליצירת סביבה שתוכל לאפשר פעילות למגוון אנשים עם מגוון יכולות, כישורים ומגבלות. סביבה זו נקראת **סביבה מכילה**.

על-מנת לעצב ולבנות סביבה מכילה, יש לבחון כיצד להפוך כל מרכיב בסביבת השירות לגמיש ככל הניתן לשימוש או לייצר מספר אלטרנטיבות לכל מרכיב. ניתן להגדיר שבעה עקרונות לעיצוב של סביבה מכילה (המכונה גם עיצוב אוניברסאלי):

1. שימוש שוויוני – עיצוב שימושי וניתן לשיווק עבור אנשים עם יכולות שונות (למשל, עיצוב מושך באותה מידה לכל המשתמשים).
2. גמישות בשימוש – העיצוב מותאם לטווח רחב של העדפות ויכולות (למשל, עיצוב מכשור, המותאם לרמת הדיוק ולקצב של משתמשים שונים).
3. שימוש פשוט ואינטואיטיבי – העיצוב פשוט להבנה, ללא קשר לניסיונו של המשתמש, לידע, למיומנויות השפה או לריכוז שלו (למשל, הצגת האפשרויות הנפוצות ביותר בלבד בתצוגה הראשית).
4. מידע קל לזיהוי – העיצוב משדר מידע הכרחי באופן יעיל, ללא קשר לרמת תפקוד החושים של המשתמש (למשל, ארגון המידע לפי מידת חשיבותו).
5. סבילות לטעות – העיצוב מפחית את הסיכונים וההשלכות במקרה של שימוש לא נכון (למשל, הלקוח יכול לתקן טעות שביצע ללא מאמץ וללא סיכון).
6. מאמץ פיזי נמוך – העיצוב ניתן לשימוש באופן יעיל, נוח וללא מאמץ (למשל, הכוח הנדרש לפתיחת דלת מתאים גם לילדים ולאנשים עם חולשה בגפיים או קושי באחיזה).

7. גודל ומרחב המאפשרים גישה ושימוש – מתן גודל ומרחב מספקים לשם גישה, תפעול ושימוש ללא קשר לגודל גופו של המשתמש, יציבתו או ניידותו (למשל, מתן אפשרות לראות מרכיבים חשובים כאשר המשתמש עומד או יושב).

### כיצד משפיעה הנחת האדם כמכלול על הערכים והנורמות?

הנחת האדם כמכלול באה לידי ביטוי בנורמות וערכים ארגוניים, המייצגים את ההבנה כי לקוחות הארגון שונים זה מזה בצרכיהם וביכולותיהם. למשל, משך הזמן המוקצב לנותן שירות לטיפול בלקוח קשור פעמים רבות לנורמות ארגוניות ונותני השירות אף נמדדים על עמידתם בנורמה זו. הנחת האדם כמכלול מסייעת להבנה כי לעתים יידרש זמן רב יותר לטיפול בלקוחות, שלהם צרכים או יכולות שונים (למשל, אדם עם מוגבלות שמיעה, לקוח חדש שאינו מכיר את הנהלים) ותסייע להטמעת ההתאמה לשונות כנורמה ארגונית ואף כנוהל ארגוני (למשל, לאחוז מסוים מהלקוחות של כל נותן שירות, מוקצה זמן רב יותר לטיפול).

### הנחת הרצפים

ההתייחסות המוצעת על-ידינו לסביבה השירותית כנעה על-פני רצפים ולא כמחולקת לקטגוריות, יכולה לסייע בהנגשת השירות לאנשים עם מוגבלות ואף להביא לחדשנות בשירות. **שירות על רצף** הוא שירות שאינו מניח הנחות ביחס לרצונות הלקוח וצרכיו, אלא מאפשר התאמה מדוייקת לרצון ולצורך בעת מתן השירות. דוגמא לכך היא מיזוג אויר בתחבורה ציבורית, שהנוסע יכול להתאים לעצמו את עוצמתו בהתאם להעדפותיו.

שירות כרצף מתווה, אם כך, שני עקרונות:

1. האחריות לייצר את רצף האמצעים ולהציע אותם ללקוח חלה על נותן השירות.
2. האחריות לבחירת המיקום המתאים על הרצף חלה על הלקוח.

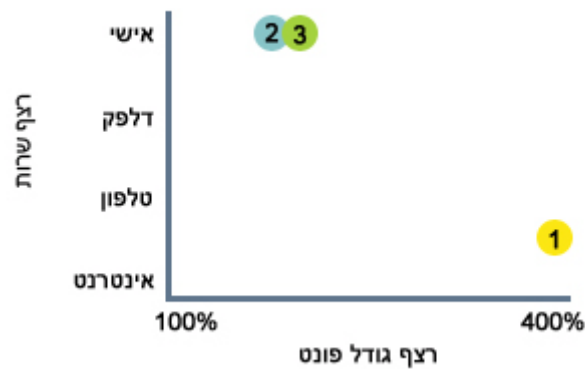
### על נותן השירות לייצר את האפשרויות, כלומר את הרצף, והלקוח עצמו יקבע היכן ברצף יינתן השירות.

בניית מרכיבי השירות השונים ברצפים מאפשרת עריכת התאמות מדוייקות לצרכי הלקוחות. התאמות אלו מספקות מענה לצרכיהם הייחודיים של כלל הלקוחות, בהם לקוחות עם מוגבלות. באופן זה הופך השירות לנגיש במיוחד, כיוון שהוא עונה על שני היבטים של הנגשה וסביבה מכילה - גמישות בשימוש ושימוש שוויוני. הדבר אף חוסך את הצורך בהזדהות ובהצגת המגבלה על-מנת לצרוך את השירות, שכן הלקוח יכול לווסת בעצמו את המענה בהתאם לצרכיו.

נסביר זאת באמצעות דוגמא. צורך אחד להתאמת נגישות בשירות הוא הדפסה של מסמכים בדפוס נגיש (אותיות גדולות ומאפיינים נוספים). צורך אחר הוא בשירות אישי המתקיים ממילא בארגונים רבים, כאשר מדובר בביצוע פעולות מורכבות (כגון ייעוץ), זאת לעומת שירות כללי (ביצוע פעולות שוטפות ופשוטות). שני צרכים אלה עשויים ליצור שני רצפי שירות כמענה עליהם:

רצף אחד יכול להיות התאמה טכנית של גודל הגופן להדפסה (למשל, מגודל 50% עד גודל 400%) ורצף אחר יכול להיות המידה בה השירות המתקבל הוא אישי או כללי (החל במענה

טלפוני אוטומטי, אינטרנט ועמדות שירות ממוחשבות דרך שירות טלפוני נגיש, שירות פרונטאלי בסניף וכלה בפגישה אישית). שני רצפים אלה יוצרים **מרחב שירות מכיל**, בו יכולים להתמקם לקוחות שונים בהתאם לצרכיהם. התרשים שלהלן מציג דוגמא של רצפים אלה, המייצרים מרחב שירות בבנק.



תרשים 1.3: מרחב השירות המוגדר באמצעות רצף גודל הגופן ורצף השירות אישי-כללי

בדוגמא זו העיגולים שבמרחב השירות מציינים לקוחות שונים:

- לקוח 1 – לקוח ותיק של הבנק, אדם מבוגר שראייתו נחלשה עם השנים, הזקוק להגדלת פונטים של 400% ולשירות כללי באמצעות הטלפון או האינטרנט.
- לקוח 2 - עובד עירייה בן 42 ללא מוגבלות, שיירש כחמישה מיליון ₪ מדודתו הערירית וזקוק ליעוץ לגבי אפיקי השקעתם ולכן קבע פגישה אישית עם יועץ השקעות.
- לקוח 3 - הקים חברה קטנה ורוצה לבחון אפשרויות קבלת אשראי מהבנק לצורך רכישת ציוד מתקדם. הוא רואה היטב ולכן אינו זקוק להגדלה. עם זאת הוא חירש המעדיף לקיים שיחות מורכבות בשפת סימנים, לכן קבע פגישה אישית וביקש שהבנק יזמן לפגישה מתורגמן הדובר את שפת הסימנים.

תפיסת שירות של רצפים מכוונת להנגשת השירות, אך עשויה ליצור פתרונות שירות יצירתיים עבור כלל הלקוחות ולספק שירות איכותי, המותאם לצרכים שונים ומגוונים.

## כיצד מטמיעים שירות נגיש בתרבות הארגונית?

בחלק זה נציג מספר עקרונות לשם יצירת שינוי בתרבות הארגונית, כך שתכיל שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות ותתמוך בשירות איכותי לכלל הלקוחות, לאורך זמן. יש לציין כי תהליך של שינוי תרבות צריך להתרחש בתוך הקשר ארגוני רחב, כפי שמפורט בפרק תהליך הטמעת שירות נגיש בארגונים.

### תמיכה ומחויבות של מנהלי הארגון

למנהלים השפעה משמעותית על יצירת תרבות ארגונית ועל שינוייה. על כן, מחויבות של מנהלים בכירים בארגון לתהליך ההנגשה היא תנאי מפתח להצלחתו של השינוי התרבותי הנדרש, כדי להנגיש את השירות. בהתאם לכך, **רצוי לערב מנהלים בכירים בארגון (מנכ"ל, סמנכ"ל שירות, סמנכ"ל תפעול וכד')** כבר בתחילת התהליך.

### שינוי בו זמני בשלושת הרבדים של התרבות הארגונית

כדי שתהליך שינוי התרבות יהיה אפקטיבי וישתמר לאורך זמן, יש לבצע את השינוי בשלוש רמות התרבות הארגונית שתוארו לעיל: **סממנים חיצוניים, נורמות וערכים והנחות בסיסיות.** למשל, כאשר מבצעים הנגשה פיזית של מרכז שירות לקוחות, יש לבצע במקביל תהליכי הדרכה לשינוי עמדות ושינוי התנהגות של מנהלי המרכז ועובדיו. שינוי עמדות, למשל, באמצעות סדנה הממוקדת בשינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות (ראה בפרק שינוי עמדות נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות) הוא מרכיב מפתח בתהליך, משום שעמדות מצויות בין ההנחות הבסיסיות לסממנים הפיזיים ולכן שינוי בהן עשוי לחלחל לשאר הרמות.

### שינוי באמצעות קידום של תת-תרבויות נבחרות

התרבות הארגונית אינה אחידה. בתוך ארגון אחד ניתן למצוא מספר תתי-תרבויות, כשלכל אחת מהן מאפיינים ייחודיים לה. **שינוי התרבות הארגונית, כך שתתמוך בשירות נגיש, יכול להסתייע ב"תת-תרבות" של יחידה ארגונית, שלה מאפיינים התומכים בשירות נגיש.** כך ניתן לאתר בארגון תת-תרבות בעלת סובלנות גדולה לשונה למשל, מוקד טלפוני בו נציגי שירות דוברי שפות שונות. זיהוי של יחידה ארגונית בעלת תת-תרבות זו והטמעת ערכיה ביחידות ארגוניות אחרות, עשויים לסייע בשינוי התרבות הארגונית כך שתתמוך בשירות נגיש.

### על השינוי להיות מחובר למטרות הארגון

**על-מנת שהשינוי יהיה משמעותי ויושקעו בו משאבים ארגוניים ראויים, עליו להיות מחובר להשגת מטרות הארגון.** למשל, בארגונים עסקיים עליו להיות מחובר לפיתוח העסקי של הארגון, להרחיב את קהל הלקוחות ולממש את מלוא הפוטנציאל העסקי מלקוחות קיימים וכך להגדיל את רווחי הארגון. ניתן לעשות זאת בדרכים מגוונות כקשירת השינוי לאסטרטגיה ארגונית, הרואה בלקוחות עם מוגבלות פוטנציאל עסקי.

## סיכום

חובת הנגשת השירות לאנשים עם מוגבלות, בהתאם לחוק השוויון ותקנותיו, מציבה בפני ארגונים אתגר שהוא גם הזדמנות. יישום נכון של תפיסת ההנגשה בשירות, כדרך חיים ארגונית, עשויה ליצור פתח לחדשנות, ליצירת יתרון תחרותי ולנטילת חלק בשינוי חברתי מן המעלה הראשונה.

דווקא משום שאתגר ההנגשה דורש שינוי בתרבות הארגונית שהינה מיסודות הארגון, ומצריך מעורבות של גופים שונים, של תהליכים חוצי ארגון ושל בעלי תפקידים מרמות ומגזרות שונות, ניתן למנף אותו לכלל יצירת שינוי מהותי בעשייה הארגונית. הדבר דורש מנהיגות ארגונית, אשר תסחוף אחריה את חברי הארגון, תיתן משמעות חדשה לעשייתם ולתפיסת האדם והלקוח הגלומה בעשייה זו.

## פרק 2: תהליך הטמעת שירות נגיש בארגונים

### מבוא

תהליך הנגשה של ארגון ציבורי או עסקי הוא תהליך מקיף הנוגע כמעט בכל תחומי הפעילות של הארגון. בשל כך רוב היחידות בארגון נדרשות לשינוי או מושפעות ממנו. הנגשת הארגון מערבת שינוי ברמה החיצונית-הפיזית, ברמה ההתנהגותית וברמות העמוקות יותר של עמדות ויחס הארגון, מנהליו ועובדיו לאנשים עם מוגבלות. הנגשה אמיתית המשתמרת לאורך זמן, מחייבת שינוי בתרבות הארגונית של הארגון (עיין בפרק שירות נגיש בתפיסה ארגונית).

תהליך הנגשה אפקטיבי צריך להיות מנוהל ומתואם ולהביא בחשבון בו-זמנית מרכיבים שונים, לגייס גורמים בעלי השפעה ויכולת הובלה בארגון ולייצר תשתית שתאפשר לנגישות להשתמר לאורך זמן.

פרק זה מציג את העקרונות להנגשת הארגון ולהטמעה אפקטיבית של הנגשת שירות בארגון. אף שלכל ארגון ייחודיות משלו ומטעם זה תהליך הטמעה ייחודי, הרי שלהערכתנו, העקרונות המוצעים כאן יכולים להנחות תהליך זה במרבית הארגונים העסקיים והציבוריים. תהליך ההנגשה המתואר בפרק מדגיש מספר היבטים: מטרות התהליך, עקרונות התהליך, עקרונות ההנגשה, ושלבי תהליך ההנגשה, הכוללים: בניית תכנית להנגשה, הגדרת הגורמים המעורבים, יישום התכנית ושימור ההנגשה.

### מטרות

מטרת פרק זה להציג את תהליך הטמעה של הנגשה בארגונים גדולים.

לאחר הקריאה:

- תבין את מטרות תהליך ההנגשה.
- תכיר את התהליך המומלץ להנגשת הארגון ואת השלבים לתכנון ויישום.
- תדע לגזור את המשמעויות של יצירת תהליך הנגשה אפקטיבי עבור ארגוןך.

## מטרות ההנגשה ותכולתה

מטרת תהליך ההנגשה היא להפוך ארגון לנגיש ללקוחות עם מוגבלות. ארגון נגיש איננו אירוע חד פעמי, אף שסיום יישומה של תכנית ההנגשה על פי הוראות תקנות הנגישות למקום ולשירות יאפשר לארגון לעמוד בדרישות החוק. לאחר הנגשת השירות בארגון והמקומות בהם הוא ניתן על הארגון לתחזק באופן מתמיד את ההנגשה כדי לשמרה, כשם שהוא מתחזק תהליכים ארגוניים אחרים, כשירות איכותי.

תהליך ההנגשה כולל הנגשה על פי החוק והתקנות הנגישות (ראה פרק נגישות בראי החוק). בנוסף, ארגון המעוניין לספק שירות איכותי יביא בחשבון את חוויית הלקוח עם המוגבלות בתכנון של כל שדרת השירות בארגון וכל המקומות והתהליכים הקשורים בו:

- **מבנים ומקומות שבהם ניתן השירות** - המבנה ועיצוב פנים שלו צריכים להיות מותאמים למגוון צרכיהם של אנשים עם מוגבלות, בהתאם להוראות תקנות הנגישות למקום ציבורי קיים או תקנות התכנון והבניה למקומות ציבוריים חדשים ותקנות נגישות השירות. למשל, מעליות או כבשים נגשים בכל מקום שבו יש מדרגות, ודלפקי שירות בגובה המותאם ללקוחות על כסא גלגלים.
- **תהליכי שירות לקוחות** - על כל תהליכי שירות הלקוחות והנהלים, ההליכים והנוהגים הארגוניים הנלווים אליהם להיות מותאמים לצריכת שירותים על-ידי אנשים עם מוגבלות, בהתאם לתקנות הנגישות לשירות.
- **ערוצי שירות ואמצעי שירות** - כל ערוצי השירות של הארגון: הפרונטאליים, הטלפוניים והמקוונים צריכים להיות מותאמים לשימושם של אנשים עם מוגבלות, בהתאם לתקנות הנגישות לשירות.
- **פרוצדורות ארגוניות תומכות שירות נגיש** - רצוי להטמיע שיקולי נגישות בתהליכי קבלת החלטות, אפיון ופיתוח של תהליכים או מוצרים (למשל, החלטות על פיתוח של מערכת מידע חדשה ושיקולים המעורבים בהן).
- **מידע נגיש** - אפשרות קבלת כל המידע שמספק הארגון ללקוחותיו בצורה נוחה וזמינה ובאופן המותאם לאנשים עם מגוון מוגבלויות, בהתאם להוראות תקנות הנגישות לשירות.
- **התנהגות נגישה** - רצוי לטפח התנהגות של נותני השירות המייצרת חוויה של שירות איכותי בקרב אנשים עם מוגבלות נראית ומוגבלות שאינה נראית.
- **גישה נגישה** - רצוי לפתח תפיסה ארגונית נגישה, המאפשרת לתחזק את נגישות הארגון לאורך זמן בהחלטות, בתהליכים ובהתנהגויות עתידיות.

## תהליך הנגשת השירות

בפרק שלהלן שלושה חלקים:

1. עקרונות כלליים להנגשה.
2. העקרונות המנחים את תהליך ההנגשה.
3. שלבי תהליך ההנגשה.

## עקרונות כלליים להנגשה

כאמור בפרק "שירות נגיש בתפיסה ארגונית", הנגשת השירות מתרחשת הן ברמה הפיזית והן ברמה התודעתית וההתנהגותית. שירות מונגש מיישם מספר עקרונות:

1. **עקרון הרציפות** - יש להבטיח אפשרות לביצוע משך רציף של פעולות בזו אחר זו, כפי שלקוח שאינו עם מוגבלות עושה בעת שהוא צורך את שירותי הארגון. לדוגמא: כניסה לחניון, חניה בחניית נכים, מעבר מחניית הנכים לפני הבניין, מעלית נגישה, שלטי הכוונה מהמעלית לעמדת המודיעין הנגישה, הפנייה לנותן השירות הרלוונטי, מעבר פתוח ונוח מעמדת המודיעין לעמדת נותן השירות, מערכת הקצאת תורים נגישה, אזור המתנה נגיש, אספקת שירות נגיש, אספקת מידע נגיש וכולי. יש להבין כי נתק אחד בסדרת הפעולות עלול למנוע את ביצוע יתר הפעולות הנדרשות.
2. **עקרון ההכלה (Inclusion Principle)** - עקרון ההכלה מחייב מתן שירות לאנשים עם מוגבלות באותה סביבה, בה ניתן השירות לכלל הציבור ולא בנפרד ממנו. עקרון זה מחייב בנייה, בה תונגש הכניסה הראשית לבניין ולא תיבנה כניסה נגישה נפרדת, מתן שירות לאנשים עם מוגבלות בעמדת שירות המיועדת לכלל הציבור ומותאמת גם לשימושם של אנשים עם מוגבלות והימנעות מיצירת עמדת שירות המיועדת רק לאנשים עם מוגבלות.

## עקרונות תהליך ההטמעה הארגונית

הטמעת תהליך ההנגשה בארגון מערבת מספר עקרונות:

### תהליך ההנגשה מתקיים במישור הפיזי, במישור הנהלי, במישור הטכנולוגי ובמישור ההתנהגותי בו-זמנית

תהליך הנגשת השירות מתרחש בארבעה מישורים בו-זמנית:

1. מישור פיזי המערב את התאמתם של המבנים, עיצובם ותכולתם לצרכיהם של לקוחות עם מוגבלות.
2. מישור נהלי – תהליכי, המערב את התאמת נהלי השירות, הליכיו ונוהגיו, כך שיתמכו בשירות נגיש ואיכותי לאנשים עם מוגבלות.



3. מישור טכנולוגי, המערב התאמה של אמצעי מידע ושירות טכנולוגים (כדוגמת דו"חות המופקים על-ידי פקידיים בעת מתן השירות בפורמט נגיש, באתר אינטרנט נגיש ועמדות מידע ושירות נגישות) לצרכיהם של לקוחות עם מוגבלות.
4. מישור תודעתי – התנהגותי, הכולל שינוי עמדות והתנהגויות של נותני השירות, על מנת לספק שירות איכותי ללקוחות עם מוגבלות.

תהליך הנגשה אפקטיבי משלב ארבע מישורים אלה, בו-זמנית, כדרך ליישם הנגשת שירות באופן אמיתי ומלא וכדרך לשמרה לאורך זמן. לדוגמא, ביצוע של הנגשה פיזית במקום בו ניתן השירות חייב להיות מלווה ביידוע והדרכה של המנהלים והעובדים, בשינוי נהלים ובהתאמת האמצעים והעזרים למתן שירות ומסירת מידע.

### **תהליך הנגשת השירות מערב מחלקות שונות ובעלי תפקידים שונים בארגון בו-זמנית**

גורמים שונים בארגון מושפעים מתהליך ההנגשה ונוטלים בו חלק. כדי להבין זאת טוב יותר, ניעזר בדוגמא. ארגון מבקש לבצע הנגשה של שירותיו ללקוחות עם מוגבלות. ביצוע ההנגשה מונחה על-ידי תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, העוסקות בהתאמות נגישות לשירות. לשם הדגמה נבחר את מימושו של סעיף בתקנות, העוסק בהתאמות נגישות למידע. סעיף זה מונה את הדרכים למסירת מידע באופן המאפשר את צריכתו על ידי אנשים להם מוגבלויות מסוגים שונים, בהן ראייה, שמיעה, מוגבלות קוגניטיבית וכדומה. דרכי העברת המידע כוללות הפקה של מידע כתוב בדפוס נגיש, בקובץ קול, בכתב ברייל, בהקראה על-ידי נותן השירות, בשפה פשוטה, בהסתייעות במתרגם לשפת הסימנים ועוד. מסירת המידע בפורמט נגיש תיעשה לפי בקשת הלקוח. ביצוע הנגשה זו, כרוך בהיבטים טכנולוגיים, שיאפשרו הפקה של המידע בפורמטים הנדונים, כתיבת נהלים (המטפלים באופן קבלת בקשה לפורמט מידע נגיש, תיעוד הבקשה, הפקת המידע בפורמט נגיש ואופן מסירתו ללקוח), יידוע של המנהלים והעובדים לגבי נהלי מסירת מידע נגיש, והדרכה של העובדים לגבי אופן מסירת המידע הנגיש (בפרט מידע הנמסר בעל-פה). בארגון גדול, כגון חברת תקשורת, הגורמים המעורבים ביישום הסעיף הזה יהיו: מערך השירות (ובפרט מערך הסניפים ומרכז השירות הטלפוני), מחלקת ארגון ושיטות, מחלקת מערכות מידע, מחלקת ההדרכה, מחלקת שיווק ופרסום והמחלקה המשפטית. בארגון קטן תידרש מעורבות של המנהל שיגדיר את נהלי העבודה, יעביר את המידע לעובדים וידריך אותם וכן מעורבות של ספקי שירותי מחשוב ודפוס.

## פעילות ההנגשה דורשת תיאום ואינטגרציה

הצורך לערב את הגופים השונים בתהליך ההנגשה מעלה את הצורך בתיאום ביניהם, על מנת למנוע כפל פעילויות, פעילויות סותרות או פגיעה בתזמון. כדי לתת מענה לצורך זה, רצוי שתחום ההנגשה ינוהל על-ידי ועדת היגוי כלל-ארגונית, שבראשה עומד מוביל אחד אשר יתאם את פעילויות הגופים השונים ויוביל את הפעולות בכל הגופים המעורבים.

## מחוייבות של הנהלת הארגון כדי לממש את השינוי

מורכבות תהליך ההנגשה ושינוי התרבות הארגונית והעמדות כלפי אנשים עם מוגבלות העומד בבסיסו, דורשים מחוייבות מלאה של הנהלת הארגון לתהליך. הדבר יסייע להטמעת התהליך עד להשלמתו ולעירובם של כל הגורמים הרלוונטיים בארגון.

## הבטחת נגישות בתקופת המעבר עד השלמת הביצוע המלא של התאמות הנגישות

תהליך יישום החוק הוא תהליך מדורג שיאריך מספר שנים, לכן מומלץ לספק חלופות בתקופת הביניים, עד לסיום ההנגשה באופן מלא. כך למשל עד להנגשה מלאה בבניין שאין בו מעלית ושניתן בו שירות לציבור במספר קומות, יש להקצות שטח לנציגי שירות בקומה הנגישה, כדי שיטפלו בפניות של לקוחות, שאינם יכולים לעלות במדרגות. כך גם עד להתאמת מערכות המחשב לשם הפקת מידע נגיש, ניתן בתקופת הביניים להנחות את העובדים לצלם מסמכים בהגדלה ולהקריא ללקוחות את המסמכים.

## שלבי תהליך ההנגשה

כאמור, תהליך הנגשת ארגון השירות ללקוחותיו הוא תהליך ארגוני אסטרטגי, המשלב פעילות בארבעה מישורים: הנגשה פיזית של הארגון, הנגשה של הנהלים והתהליכים הארגוניים, הנגשה טכנולוגית ושינוי עמדות והנגשת האינטראקציה השירותית.

ניתן שתהליך ההנגשה יורכב משמונה שלבים עיקריים:

1. מינוי מוביל נגישות ארגוני – רכז נגישות.
2. גיבוש אסטרטגיה ארגונית להנגשה.
3. הכרזה על מיזם ההנגשה בארגון.
4. הקמת ועדת היגוי ארגונית להנגשה.
5. בניית תכנית ארגונית להנגשה.
6. יישום והטמעה של תכנית ההנגשה.
7. יידוע ציבור הלקוחות.
8. שימור ותחזוקה של הנגישות לאורך זמן.

## **שלב ראשון - מינוי מוביל נגישות ארגוני – רכז נגישות**

מומלץ שהנהלת הארגון תמנה מוביל נגישות בארגון. מוביל תהליך הנגישות בארגון הוא המנהיג של מהפכת השינוי התפיסתי והמערכתי כלפי לקוחות עם מוגבלות. על כן עליו להיות דמות דומיננטית בארגון, בעל כישורי ניהול ומנהיגות מעולים ובעל סמכות וקשרים טובים עם מנהלים אחרים בארגון. המחוקק מחייב ארגונים למנות רכז נגישות. רכז הנגישות יכול להיות גם מובילי הנגישות הארגוני בתנאי שיש לו יכולת מנהיגות וכוח השפעה לבצע משימה זו.

## **שלב שני - גיבוש אסטרטגיה ארגונית להנגשה**

בשל רוחבו ועומקו של השינוי המתלווה להנגשת השירות, רצוי שהדרג הניהולי הבכיר יתווה אסטרטגיה להנגשה. אסטרטגיה להנגשה היא הגדרה ארגונית של האופן בו משתלבת ההנגשה בערכים, במטרות וביעדים של הארגון. למשל, שימוש בהנגשה כאמצעי להגדלת הכנסות או לפיתוח מוצרים חדשים.

## **שלב שלישי - הכרזה על מיזם ההנגשה בארגון**

לאחר שגיבשה את אסטרטגית הנגישות הארגונית, תכריז ההנהלה על תחילתו של תהליך הנגשת הארגון ותקשר אותו לאסטרטגיה הארגונית הכללית. רצוי שההכרזה על התהליך תתבצע על-ידי מנכ"ל או סמנכ"ל בכיר כשחברי ההנהלה צריכים להיות מעורבים בו, כחלק מתהליכי ההטמעה שלו ובמתכונת של "Top-Down" (עיין בפרק שירות נגיש בתפיסה ארגונית). ההכרזה תכלול את האסטרטגיה הארגונית של הנגשת השירות, על מנת לידע בה את השותפים לתהליך ההנגשה ולשדר את מידת חשיבותו בסדרי העדיפות הארגוניים. מטרה נוספת של ההכרזה היא לגייס את מעורבות השותפים ומחויבותם לתהליך ההנגשה בארגון ולהתחיל את הפעולה הארגונית.

## **שלב רביעי - הקמת ועדת היגוי ארגונית להנגשה**

בשל מורכבות תהליך ההנגשה והצורך בתיאום בין גורמים ארגוניים רבים, מומלץ להקים ועדת היגוי ארגונית להנגשה בהובלה של מנהל בכיר בארגון. הוועדה תכלול נציגים מכל היחידות הרלוונטיות, ובהן:

- בינוי
- ערוצי השירות - נציג של כל אחד מערוצי השירות - פרונטאלי (כולל מערך סניפים), מרכז שירות טלפוני, אינטרנט ושירותים מקוונים.
- מערכות מידע
- שיווק ופרסום
- תפעול

- משאבי אנוש
- הדרכה
- מחלקה משפטית
- ארגון ושיטות
- דוברות ויחסי ציבור
- פניות הציבור

נציגי היחידות לוועדה (פרוייקטורים בתחום הנגישות) יובילו את הנגישות ברמת היחידות. מומלץ כי עבודת ועדת ההיגוי תהיה מלווה בייעוץ של מורשי נגישות שירות ומורשי נגישות מבנים, תשתיות וסביבה (מתו"ס).

#### **תפקידי ועדת ההיגוי:**

תפקידי ועדת ההיגוי עשויים לכלול:

- בניית תכנית רב-שנתית להנגשה ותקצובה.
- תיאום בין הגורמים השונים המעורבים בתהליך ויידועם.
- מעקב ובקרה אחר הטמעת התהליך.
- הבטחת מעורבות של היחידות הרלוונטיות.
- זיהוי קשיים וחסמים ביישום ועירוב הדרג הניהולי הרלוונטי האחראי להסרתם.

#### **בניית תכנית רב-שנתית להנגשה ותקצובה**

מאחר שמלאכת הנגשת הארגון מורכבת ומתרחשת על פני מספר שנים בהתאם לחוק ולתקנות, על ועדת ההיגוי מוטלת משימת התכנון של מהלך ההנגשה ותקצובו. התכנית הרב-שנתית תגדיר את כל משימות ההנגשה, לוחות הזמנים לביצוען, משאבים ותקציבים נדרשים ותאום תוך ארגוני. בהמשך נפרט כיצד יש לבנות את התכנית הרב-שנתית.

#### **תיאום ויידוע**

הוועדה תבטיח מעורבותם של כל הגופים העשויים להיות מושפעים מהנגשה של ערוץ שירות, תהליך או מקום. לדוגמא, הנגשה של עמדה לשירות עצמי המקובעת בקיר דורשת מעורבות של הגופים הבאים: בינוי, תפעול, מערכות מידע ותמיכת לקוחות. מומלץ כי תכנית ההנגשה הארגונית תהיה מתואמת עם תהליכים ארגוניים אחרים. למשל, תכנית הנגשת המבנים תהיה מתואמת עם התכנית לשיפוץ מבנים וסניפים. תכנית הדרכת העובדים בנושאי נגישות תהיה מתואמת עם תכנית הדרכת השירות הארגונית הכללית. הוועדה תיידע את הגופים השונים באשר לפעולות ההנגשה המבוצעות ותתאם את הפעולות בין הגופים במקביל לתכניות העבודה הכלליות שלהם.

## **מעקב ובקרה**

על-מנת להבטיח יישום החלטות הוועדה ושימור ההנגשה גם לאחר סיום התהליך, רצוי כי הוועדה תערוך מעקב שוטף אחר סטאטוס ההנגשה ותפעל לשימורו או לתיקונו. כמו כן, מומלץ כי הוועדה תמנה נציג או גוף מטעמה, אשר יערוך ביקורת נגישות מעת לעת, גם לאחר יישום תכנית ההנגשה.

## **הבטחת מעורבות של היחידות הרלוונטיות**

כיוון שמהלך ההנגשה רוחבי הוא מערב יחידות שונות בארגון. על מנת ליישם את המהלך עד תומו, מומלץ כי ועדת ההיגוי תוודא כי כל היחידות הצפויות להיות מושפעות מהתהליך מעורבות בו באופן אקטיבי ומתאמות את תכניות העבודה שלהן עם תכנית ההנגשה.

## **הצפת בעיות**

במצבים בהם נדרשת היערכות ארגונית מורכבת יותר, רצוי כי הוועדה תציף את הבעיה לרמות הממונות ותערב חברי הנהלה בתהליך ברמת הידוע והפתרון.

## **שלב חמישי - בניית תכנית רב-שנתית להנגשה**

שלב התכנון ובניית התשתית ליישום הנגישות הוא שלב מכריע בתהליך ההנגשה. בליבו של שלב זה מצויה תכנית רב-שנתית להנגשת הארגון. תכנית זו מתייחסת לכל היבטי הנגישות. תכנית ההנגשה כוללת התייחסות לכל התאמות הנגישות הנדרשות על פי החוקים והתקנות הרלוונטיים בכל ארבעת המישורים: פיזי, נהלי, טכנולוגי והתנהגותי. התכנית כוללת חלוקה של המשימות לתקופות קצובות בהתאם ללוחות הזמנים המוגדרים בחוקים ובתקנות וכן הערכה תקציבית לכל תקופה.

**בניית התכנית הרב-שנתית להנגשה כוללת שלושה שלבים:** מיפוי פערים והגדרת משימות, קביעת לוחות זמנים, ותקצוב.

### **מיפוי פערים והגדרת משימות**

השלב הראשון בבניית התכנית הוא מיפוי פערי הנגישות והגדרת משימות הנגשה. על וועדת ההיגוי מוטל לערוך סקרי נגישות, הממפים את הפערים הארגוניים הקיימים בין המצב הנוכחי לבין דרישות החוק ותקנותיו.

מומלץ כי סקרי הנגישות ייערכו בניהול אנשי מקצוע מומחים לעריכת סקר נגישות ובהתייעצות עם מורשה נגישות מבנים, תשתיות וסביבה ועם מורשה נגישות השירות.

בארגונים גדולים מומלץ לבצע בתחילת התהליך סקר ראשוני כללי המונה את המשימות המשמעותיות ומספק הערכה תקציבית, ואינו כולל כל אחת מהמשימות הפרטניות. לדוגמא, הסקר יציין צורך בהנגשת מעלית, אך לא יפרט את כל המרכיבים הנדרשים (חיווי קולי, שינוי

לוח בקרה וכד'). הואיל והנגשת המבנים בארגון תתבצע במנות שוות מדי שנה, יערכו אחת לשנה

סקרי נגישות מקיפים ומפורטים למקומות ולשירותים המועמדים להנגשה בשנה-שנתיים הקרובות.

### **התחומים העיקריים שיש למפות לפי תקנות הנגישות הם:**

1. מבנים ומקומות בהם ניתן השירות - כולל מקומות חניה לנכים, פתחים ודלתות, התמודדות עם הפרשי גובה (מעליות, כבשים, מעקים), שירותי נכים וכד'.
  2. התחום הפיזי ועיצוב הפנים של פנים המבנה באזורים המהווים מקום לקבלת שירות ובדרכים המובילות אליהם. למשל, מעברים, עמדות שירות ועמדות מודיעין, מושבים ושילוט.
  3. ערוצי מתן שירות: שירות פרונטאלי, שירות טלפוני, מכונות למתן שירות ושירותים מקוונים.
  4. נהלים, הליכים ונוהגים: בדיקה והתאמה של נהלים, הליכים ונוהגים של מתן השירות לתמיכה במתן שירות נגיש, כגון אספקת מידע נגיש, בידוק ביטחוני, בינוי, רכש וכד'.
  5. טכנולוגיה ומידע: למשל, התאמות בשירותי אינטרנט, התאמת מידע, התאמות למכונות למתן שירות אוטומטי, מתן שירות באמצעות הטלפון, מיסרונים (SMS), דואר ודואר אלקטרוני.
  6. הדרכה: הדרכה והכשרה של צוות העובדים למתן שירות נגיש, מינוי רכזי שירות והכשרתם (בארגונים גדולים בהם ישנם סניפים או שלוחות המונים יותר מ 25 עובדים יש למנות רכז נגישות סניפי. בסקר הנגישות יש למפות את כל המקומות בהם יידרש מינוי של רכזי נגישות סניפיים).
  7. פניות הציבור: רצוי שבתהליך הטיפול בפניות הציבור הקשורות לנגישות יהיה מעורב רכז הנגישות בארגון. הפניות תטופלנה באמצעות מתן פתרון כולל במקרה של הצבעה על חסמי נגישות כללים, שלהם השפעה על כלל הציבור ומתן מענה פרטני ללקוח, כולל הנגשה חליפית עד למימוש פתרון כולל.
- כמו כן, נדרשות בתקנות הנגישות למקום ציבורי ולשירות ציבורי התאמות נגישות ספציפיות לענפי שירות שונים, כגון שירותי ביטחון והצלה, שירות בספריות, שירותי רווחה, שירותי הדרכה והכשרה, שירותי דת, שירותי הארחה, שירותי מגורים ולינה, שירותי הסעדה, שירותי ספורט ופנאי, מוזיאונים, תערוכות וכנסים.

### **בניית תכנית עבודה**

לאחר מיפוי הפערים תיבנה תכנית עבודה להנגשת התחומים השונים, בהתאם לפערים שזוהו. על תכנית העבודה לקחת בחשבון את הזמן המוקצה ליישום התאמות הנגישות

הנדרשות על פי החוקים והתקנות, סדר הפעולות ומשכן, תיאום בין פעולות ובין גופים, ודרכים לשמירה על רצף נגישות בתקופת הביניים עד להנגשה מלאה.

מומלץ כי התכנית תכיל מספר מרכיבים:

#### 1. הגדרת תחומי אחריות ומנגנוני תיאום בין מחלקות בארגון

מלאכת ההנגשה מעורבים מחלקות שונות ובעלי תפקידים שונים בארגון. על כן, יש חשיבות רבה לתיאום בין מחלקתי, כדי למנוע נגישות לקוייה שמקורה בחוסר תיאום. כמו כן רצוי לקבוע אחראים ישירים לפעולות או משימות למשל, קביעת רכז הנגישות כאחראי על טיפול מהיר בפניות או תלונות בנושא הנגשה של סניפי השירות.

#### 2. קביעת לוחות זמנים, סדר עדיפויות להנגשה וחלוקה למנות

לוחות הזמנים לביצוע התאמות הנגישות מוגדרים בחוק ובתקנות. חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות הגדיר מסגרת זמנים כוללת, בהתאם לה פעולות ההנגשה יסתיימו עד 1 בנובמבר 2012 בגופים פרטיים ועד 1 בנובמבר 2018 ברשויות ציבוריות. המחוקק הטיל על שרי הממשלה לתקן תקנות נגישות, המפרטות את ההתאמות הנדרשות בכל תחום באופן ספציפי עד נובמבר 2006. בפועל, נכון ליום כתיבת דברים אלה חלק משמעותי מהתקנות עדיין לא נכנס לתוקף. עובדה זו נמצאת בסתירה למסגרת הזמנים הכוללת, שהוגדרה בחוק ועל כן מתקיים הליך לתיקון מסגרת הזמנים הכוללת, כדי שיתאים את מסגרת הזמנים הכוללת למצב הקיים. בתוך מסגרת הזמנים הכוללת, תקנות הנגישות השונות מגדירות לוחות זמנים להחלה ופריסה של יישום הסעיפים השונים בתקנות. התפיסה העומדת בבסיס לוחות הזמנים היא של החלה הדרגתית של החובות לפי התקנות, במנות קצובות מדי שנה. לוחות הזמנים להחלה ופריסה מושפעים מסוג או אופי המקום או השירות החייב בנגישות, סוגי התאמות הנגישות והיקף המקומות או השירותים החייבים בהנגשה בידי אותו הגוף. כאמור, לפני ביצוע כל מנה רצוי לבצע סקר נגישות מפורט למקומות והשירותים המועמדים להנגשה באותה שנה. מטרת הסקר, בין היתר, לספק נתונים לצורך הגדרת תקצוב מדוייק לפעילות ההנגשה בשנה הנדונה.

תיעודף משימות ההנגשה במסגרת לוחות הזמנים, המוגדרים בחוק ובתקנות, נתון בידי הארגון. מומלץ שקבלת ההחלטה לגבי מבנה, נוהל או שירות להנגשה בכל אחת מהשנים תתחשב בשיקולים הבאים:

- שיפוץ ושדרוג מתוכנן מראש - במקומות שבהם מתוכננות ממילא עבודות שיפוץ ושדרוג, תבוצע מלאכת ההנגשה כחלק מעבודות השיפוץ והשדרוג, כך שעלויות ההנגשה יוזלו באופן משמעותי וימנעו הוצאות כפולות. הדבר נכון גם לגבי אמצעי שירות אחרים, כגון אתר האינטרנט של הארגון.
- ייעוד המקום או השירות ותכיפות ההזדקקות להם.

- זמינות תקציבים ומקורות מימון.
- זמינות של מקום או שירות נגישים דומים או המצויים בקרבת מקום או ערוצי שירות חליפיים.
- דחיפות - התייעצות עם אנשים עם מוגבלות ובדיקה של תלונות הציבור יעלו את ליקויי הנגישות הדחופים ביותר לטיפול. רצוי להקים מסגרת למתן פתרון מייד לליקויי נגישות אלה, כדי ליצור אווירה כללית של שיפור באיכות השירות ללקוחות עם מוגבלות ואווירה של שינוי בקרב נותני השירות ובארגון.
- ניראות - להנגשת מרכזי השירות ללקוחות, יש ניראות גבוהה. מדובר בגורם המשפיע על חווית השירות של לקוחות עם מוגבלות ועל תפיסתם את הארגון נותן השירות מחד גיסא ועל תחושת השינוי בקרב נותני השירות העובדים במרכזים אלה, מאידך גיסא.
- מקומות שאי אפשר להנגישם - יש לזהות מקומות שאי אפשר להנגישם כבר בתחילת הדרך ולהתחיל בפעולות הנדרשות לצורך העברתם למקום אחר או למציאת פתרונות חלופיים העומדים בדרישות החוק.
- הנגשת השירות בסניפים, המצויים בפריפריה, במקביל להנגשת סניפים במרכז – יש לעשות כן על מנת שלא ליצור פער בהנגשת השירות ואיכותו בין המרכז לפריפריה.

### 3. תקצוב הפעילויות

תוצאות הסקר למיפוי פערים גוזרות משימות שיש לבצען, על מנת להשלים את פערי הנגישות. רצוי לתקצב את הפעולות המתוכננות לביצוע בשנה הקרובה. תקציב תכנית ההנגשה יכלול התייחסות לסעיפים אלה:

- תקציב לביצוע הנגשה בשנה הקרובה עבור היחידות השונות בארגון.
- תקציב להכנת תכניות שנתיות.
- תקציב לייעוץ מקצועי של מורשי נגישות.
- תקציב לביצוע סקרי נגישות.
- תקציב הדרכה.
- תקציב לפתרונות חלופיים עד לביצוע הנגשה מלאה.

### שלב שישי - יישום והטמעה של תכנית ההנגשה

#### יישום והטמעה ברמת היחידות הארגוניות

מומלץ כי יישום התכנית יתחיל בהצגת הנושא ליחידות הארגוניות השונות המעורבות בתהליך. עבור כל יחידה תיבנה תכנית עבודה יחידתית, המתואמת עם תכנית העבודה



הכוללת. בכל יחידה ארגונית ייערך מפגש התנעה (kick-off) יחידתי, שמטרתו לרתום את אנשי היחידה לתהליך. את תהליך ההטמעה מומלץ לבצע מלמעלה למטה (top down). ראשית יש לרתום את המנהלים הבכירים ולהטמיע את השינוי בקרבם, אחר כך בקרב מנהלים בדרג הביניים ולבסוף בקרב כלל העובדים, בכלל זה עובדי קבלן ומתנדבים. מומלץ שה kick-off היחידתי יבוצע על פי מודל ההתערבות לשינוי עמדות הכולל התנסות, מידע לגבי הרגולציה ולגבי לקוחות עם מוגבלות, מפגש עם אנשים עם מוגבלות וחילול התנהגות (ראה פרק שינוי עמדות נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות).

לאחר בניית תכניות העבודה הארגוניות ותכניות העבודה היחידתיות, יוחל ביישומן ובביצוע ההנגשה בפועל. כפי שכבר הוזכר חשוב לתכנן ולבצע את מלאכת ההנגשה הארגונית והיחידתית בכל מישורי ההנגשה במקביל.

### **הנגשה פיזית**

ביצוע של הנגשה פיזית על פי המנה הנדרשת בשנה הנוכחית ולפי תכנית מפורטת להסרת חסמי נגישות, שאותרו בסקר המפורט. לדוגמא, באחד ממרכזי השירות נערך סקר נגישות מפורט שזיהה את הפערים הבאים: המעלית אינה נגישה, חסרים שירותי נכים, חניית נכים אינן מסומנות, חסר כבש בין חניית הנכים ללובי, הדלפק אינו נגיש, מערכות הכריזה הקולית והחזותית אינן נגישות והשילוט אינו עומד בדרישות התקנות והתקנים. לפיכך הוחלט שבשנה הראשונה יבוצעו כל המשימות מלבד הוספת תא שירותי נכים, כיוון שהדבר דורש שינוי מסיבי באינסטלציה ועל כן יבוצע במסגרת שיפוץ המתוכנן בעוד שנתיים. בתקופת המעבר יותקנו בתא שירותים רגיל מאחזי יד ותורחב דלת הכניסה, כך יתאפשר לחלק מהאנשים הזקוקים לשירותי נכים להשתמש בשירותים הקיימים. כמו כן, ייתלה שלט המפנה לשירותי נכים אחרים הקיימים במתחם והודעה על כך תימסר לכל העובדים במקום. בדוגמא זו, ניתן לראות את האופן בו מתרגמים את הפערים שעלו מסקרי הנגישות לעשייה רב-שנתית תוך מתן חלופות ביניים המאפשרות מקסימום נגישות עד להשלמת התהליך.

### **הנגשת נהלים, הליכים ונוהגים בשירות**

עקרונות הנגישות ישולבו בנהלי מחלקות הארגון השונות, בהתאם לתחומי פעילותן. הדבר מצריך בחינה של תהליכי העבודה הארגוניים ושינויים בהתאם לתקנות ולתפיסת השירות הנגיש. למשל, אם כחלק מהפרוצדורה הארגונית יש הגבלות זמן למיניהן בעת מתן השירות (כגון על משך זמן של שיחה עם לקוח), יש לבחון אותן ולהתאימן ללקוחות עם מוגבלות. אם הפרוצדורה הארגונית לקבלת שירות היא מורכבת ודורשת מעבר בין חדרים ובין בעלי תפקידים, יש לשקול צמצומה לבעל תפקיד אחד.

יש לתת תשומת לב לנהלים, הליכים ונוהגים ולבדוק האם נהלי השירות הקיימים מאפשרים קבלת שירות על ידי אדם עם מוגבלות, באותם תנאים ובאותה רמת נוחות הניתנת לאדם ללא מוגבלות. בין היתר, יש לשים לב לעניינים הבאים:

- מיפוי של כל תהליכי השירות ובדיקת רמת המורכבות שלהם. תהליכים מורכבים יפושטו ככל האפשר ותכתבנה עבורם גרסאות מנוסחות בפשטות, כדי שנגיגי השירות יוכלו לתקשר באמצעותן עם לקוחות עם מוגבלות קוגניטיבית או נפשית.
- הנהלים הקשורים בהנגשת מידע לאנשים עם מוגבלות, אופן הצעת המידע הנגיש ללקוחות ואופן הפקתו ומסירתו.
- נהלי סיוע במילוי טפסים כנדרש בתקנות.
- נהלי מתן שירות ומידע באמצעות טלפון, פקס, מסרונים ואי-מייל.
- אופן מתן שירות בנוכחות מלווה.
- נהלי ביטחון – נהלי בידוק בטחוני, המאפשרים כניסה בטוחה, שוויונית ומכובדת של אנשים עם מוגבלות למקום, אפשרות כניסה של אדם המלווה בחיה המסייעת לו, כגון כלבי נחייה, ונהלי פינוי בשעת חירום, המותאמים לפינוי שוויוני ובטוח של אנשים עם מוגבלות מהמקום בו ניתן השירות.
- קביעת נוהל ברור לפיו אין להתנות מתן שירות נגיש בהצגת תעודת נכה ותעודות דומות, ואין לדרוש תשלום נוסף על התשלום הרגיל לשם קבלת שירות נגיש.
- נהלים הקשורים בניהול תורים, מסירת מידע לגבי התמצאות במקום בו ניתן השירות, ליווי לקוחות וכד'.
- נהלי תחזוקה וניקיון - שמירה על מעברים נגישים ופנויים, על תקינות שירותי הנכים וניקיונם ועל תקינות ושמירות אמצעי העזר הנוספים בהם נעשה שימוש במתן השירות.
- נהלי תפעול ותחזוקה לציוד, המשמש למתן שירות נגיש - מערכות שמע, מערכות לניתוב תורים וכד'.
- נהלים המבטיחים כי עמדות שירות נגישות תהיינה מאוישות בעת מתן השירות לציבור, כנדרש בתקנות הנגישות לשירות.
- נהלי פיתוח ותחזוקה של מערכות לשירות אוטומטי.
- נהלי פיתוח ותחזוקה של אתרי אינטרנט.
- נהלי אספקה ותחזוקה של מידע עדכני לגבי התאמות הנגישות המסופקות בשירות, באמצעות כל ערוצי המידע ללקוחות (אתר אינטרנט, מוקד שירות לקוחות, פרסומים).
- נהלי הדרכה של עובדים למתן שירות נגיש, בהם: עובדים חדשים, עובדים קיימים, עובדים זמניים עובדי קבלן ומתנדבים.

## הנגשה התנהגותית והדרכה

המפתח להנגשת הארגון הוא עובדיו. על כן, יש לבצע תהליכי הדרכה הממוקדים במידע ובהתנהגות הקשורים לשירות לאנשים עם מוגבלות בקרב עובדי הארגון. תכנית ההדרכה צריכה לכלול התייחסות לשלושה היבטים עיקריים (ראה פירוט בשער "הדרכת נגישות בארגוני שירות"):

1. שינוי עמדות לגבי לקוחות עם מוגבלות והתאמת האינטראקציה השירותית ללקוחות אלה.
2. מידע לגבי אנשים עם מוגבלות וחובות הנגישות.
3. מימוניות שירות נגיש, הטמעת נהלים חדשים בעבודה השוטפת, ויידוע אודות אמצעים ומכשירים, המותאמים לצרכי לקוחות עם מוגבלות והדרכה על הפעלתם.

## בקרה ודיווח שוטף מול ועדת ההיגוי

- מומלץ כי ועדת ההיגוי תבצע מעקב שוטף אחר ביצוע התכנית ותתאם את הפעילויות בין הגורמים השונים בארגון. לנציג היחידה בוועדת ההיגוי מספר תפקידים בהקשר זה:
- הגדרת תחומי אחריות ניהולית לביצוע התכנית, ויידוא של שילוב הוראותיה בתכניות העבודה.
  - הצגת דיווח שוטף על התכנון לעומת הביצוע, זיהוי מוקדם ככל האפשר של חריגות מהתכנית וניהול הליך לתיקון החריגות.

## שלב שביעי - יידוע ציבור הלקוחות

- ציבור הלקוחות והארגון יפיקו את מלוא התועלת מתהליך ההנגשה, כאשר יועבר להם מידע אודות תהליך ההנגשה והתקדמותו. מומלץ כי מסירת המידע תתבצע באמצעים הבאים:
- ניראות של מעשה הנגישות - שילוט, פרסום והכוונה להתאמות נגישות המבליטים את מעשה הנגישות ומביאים אותו למודעות כלל הלקוחות, בהם לקוחות עם מוגבלות. הצבת השילוט מעידה על מכוונות השירות של הארגון ומאפשרת שימוש אפקטיבי באמצעי ההנגשה.
  - בהתאם להוראות תקנות הנגישות לשירות, יש לפרסם את התאמות הנגישות שבוצעו במקום ובשירות בכל אמצעי הפרסום ולדאוג להעברת המידע לציבור באמצעות אתר האינטרנט, בשילוט חוצות, ובכלי התקשורת השונים. חשוב להבין שיידוע מראש של הציבור בדבר התאמות נגישות קיימות חיוני להליך קבלת ההחלטות שיעשה אדם עם מוגבלות לפני שיצא מביתו למקום כלשהו וכן ביצירת אפקט שיווקי.
  - מידע מלא ועדכני אודות נגישות המקום והשירות יהיה מצוי כל העת במוקד השירות הטלפוני של הארגון ובאתר האינטרנט שלו, כולל מידע על הפסקת מתן התאמת

- נגישות באופן זמני, כגון עקב חסימת דרכי גישה, שיפוצים או אירועים בלתי צפויים. כן יצוינו האמצעים החלופיים שינקטו, כדי לספק את השירות בתקופה זו. מידע זה יש לספק לבקשת אדם עם מוגבלות גם באמצעים נגישים.
- פרסום שמם של רכז הנגישות הכלל ארגוני ורכזי הנגישות הסניפיים והדרכים שבהן אפשר ליצור עמם קשר ישיר.
  - מומלץ לשקול בחיוב קיום מסע פרסום של הארגון, שיבליט את רצונו לראות באנשים עם מוגבלות לקוחות שלו וכך להשתמש בתהליך ההנגשה כמרכיב בהצלחה הארגונית.
  - מומלץ בנוסף לעודד את הציבור לדווח לארגון על ליקויים בנגישות. לדבר חשיבות רבה, שכן מהלך החיים הדינאמי של הארגון עלול לייצר שלא במתכוון פגיעה בנגישות ובכוחו של ציבור האנשים עם מוגבלות להתריע על כך בפני הארגון.
  - שיווק ופרסום - קביעת תהליך ההנגשה כחלק מהאסטרטגיה הארגונית, עשוי להשפיע על המסרים השיווקיים של הארגון. למשל, ארגון הרואה בשירות איכותי לציבור הלקוחות עם מוגבלות, מרכיב ביצירת יתרון תחרותי, עשוי לשווק שירות משופר זה ולהציג את יתרונותיו הן עבור אנשים עם מוגבלות והן עבור כלל הלקוחות. בהתאם לכך, תכנית השיווק צריכה להיות מתואמת עם שלבי יישום תכנית ההנגשה. כמו כן, יש לפרסם בכל אמצעי הפרסום בהם משתמש הארגון את התאמות הנגישות שבוצעו כדי לידע את הציבור בדבר התאמות הנגישות העומדות לרשותו, וזאת בהתאם להוראות תקנות הנגישות לשירות.

## שלב שמיני - שימור ההנגשה

- לאחר שביצע את תכנית ההנגשה או חלקים ממנה, על הארגון לוודא כי תהליכי ההנגשה משתמרים וכי לא חלה נסיגה עם הזמן בהיבטי ההנגשה השונים. כדי לוודא זאת, יש להתייחס למספר היבטים:
- **קבלת החלטות** – מומלץ להטמיע בתהליכי קבלת ההחלטות בארגון התייחסות להנגשה, על מנת לוודא כי ההחלטות הארגוניות מביאות בחשבון את מרכיבי ההנגשה.
  - **סדנאות שימור** – במטרה לשמר את שינוי העמדות ביחס לאנשים עם מוגבלות ואת איכות האינטראקציה עימם, מומלץ לבצע מעת לעת סדנאות לעובדים, העוסקות בשירות לאנשים עם מוגבלות וכן בהעברת מידע לגבי טכנולוגיות ואמצעי עזר חדשים בהם עושה הארגון שימוש. כמו כן, במסגרת הדרכת כלל העובדים הבאים במגע עם הציבור במהלך מתן השירות, כנדרש בתקנות הנגישות לשירות, יש להכשיר כל עובד חדש באמצעות סדנאות למתן שירות נגיש.

- **בינוי** - יש לוודא כי כל הקמה של מבנה חדש או שיפוץ של מבנה קיים, גם לאחר סיום מימוש תכנית ההנגשה, ייקח בחשבון את ההנגשה הפיזית והעיצובית של מבני השירות.
- **תחזוקה** - יש לוודא כי כל אמצעי העזר בהם נעשה שימוש במסגרת מתן השירות יהיו שמישים וזמינים לאדם עם מוגבלות בזמן מתן השירות. כן רצוי שכל הגורמים המעורבים בשיפוצים, תחזוקה שוטפת ואפילו בניקיון יתודרכו בעניין שימור הנגישות. לדוגמא, עובד ניקיון, ששומר את הציוד שלו בשירותי נכים בסניף, עלול לפגוע בנגישות שלהם. במקרה זה רכז הנגישות הסניפי יתדרך את העושים במלאכה ויוודא שהנגישות אינה נפגמת.
- **פיתוח טכנולוגיה** - יש לוודא כי בפיתוח או שדרוג של אתר האינטרנט, IVR (מענה קולי אינטראקטיבי) וכיוצא באלה יילקחו בחשבון היבטי ההנגשה בהתאם להוראות תקנות הנגישות לשירות.
- **נוהל פיתוח מוצר שירותי או שירות חדשים** - יש לוודא כי בפיתוחם של מוצרים שירותיים או שירותים חדשים יילקחו בחשבון היבטים של הנגשה, שיותאמו גם לצרכיהם של לקוחות עם מוגבלות.
- **בקרה ובדיקות תקופתיות** – במטרה לוודא את שימור ההנגשה, רצוי למנות אדם או גוף אשר יערכו בקרה שוטפת להנגשה, ידווחו על בעיות או פערים שעלולים להיווצר במשך הזמן, יגדירו את הטיפול בהם ויזהו תחומים חדשים שעלולים להתגלות בהם פערי הנגשה (למשל, תחום חדש אליו נכנס הארגון). כמו כן, יש לבצע בדיקות נגישות תקופתיות על-פי לוחות הזמנים המוגדרים בתקנות.

## סיכום

תהליך הנגשת הארגון הוא תהליך מורכב ורב-שלבי. במטרה לערוך אותו כראוי ולשמר אותו לאורך זמן, עליו לכלול את כל הגופים הרלוונטיים. יש לתכנן הליך זה בקפידה ולהקפיד על יישום התכנית. הנגשה אפקטיבית של השירות מהווה תהליך של שינוי ארגוני, המערב גופים ארגוניים שונים, בעלי תפקידים שונים, תפיסות ארגוניות, תהליכים והתנהגויות. בשל היקפיו ומורכבותו, מעורבות של הנהלת הארגון ביישומם והצבת אנשים בעלי יכולות הובלה בנקודות מפתח בתהליך, עשויות לתרום רבות להצלחת המהלך.

## שער ב': הדרכת נגישות בארגוני שירות

שער זה עוסק בהדרכת מנהלים ועובדים בארגוני שירות. הדרכה של נגישות השירות בארגונים מחויבת על-פי החוק. מטרת ההדרכה להעביר לאנשי הארגון את המידע, הכלים והמיומנויות הנדרשים לשם מתן שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות. אולם כדי לעשות בהם שימוש מועיל, על ההדרכה להיות מכוונת לשינוי עמדות בקרב נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות, כאבן יסוד ביצירה של אינטראקציית שירות איכותית.

שירות איכותי בכלל ושירות נגיש בפרט מערבים תפיסות, רגשות והתנהגויות. לפיכך, מודל ההדרכה המוצע בשער זה מציג שלושה נדבכים הדרכתיים: מידע, שינוי עמדות והקניית מיומנויות. שלושת הנדבכים יחדיו מובילים לשינוי תפיסתי, רגשי והתנהגותי ונותנים מענה למטרות ההדרכה.

הפרק הראשון בשער זה עוסק בשינוי עמדות של נותני שירות כלפי אנשים עם מוגבלות. במרכז הפרק סדנה לשינוי עמדות.

הפרק השני בשער זה עוסק במידע על אנשים עם מוגבלות וצרכיהם. הפרק מציג מידע ונתונים על אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות. הפרק סוקר את סוגי המוגבלויות העיקריים ומציג את ההתמודדויות של אנשים עם מוגבלויות אלו, בשעה שהם מבקשים לקבל שירות. הפרק גם סוקר את חובת הארגון להעביר מידע על החוק לעובדיו.

הפרק השלישי בשער זה עוסק בהדרכה התנהגותית של נותני השירות. הפרק מדריך כיצד להקנות מיומנויות עיקריות במתן שירות לאנשים עם מוגבלות וכן מציג את אמצעי העזר העיקריים.

שלושת הפרקים יחדיו נותנים מענה הדרכתי כולל להיבט הרגשי (פרק שינוי העמדות), הקוגניטיבי (פרק המידע) וההתנהגותי (פרק המיומנויות) של הדרכת השירות הנגיש.

# פרק 3: שינוי עמדות נותני השירות כלפי

## אנשים עם מוגבלות

### מבוא

שירות איכותי לאנשים עם מוגבלות הוא שירות נגיש. שירות נגיש ואיכותי לאנשים עם מוגבלות מתחיל בהתייחסות אליהם כלקוחות לכל דבר ועניין. עם זאת, לעתים קרובות עמדותיהם של נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות מונעות מתן שירות איכותי לאוכלוסייה זו. על כן נדבך מרכזי בהנגשת השירות הוא שינוי עמדותיהם של נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות.

מטרת פרק זה לתאר תהליך של שינוי עמדותיהם של נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות. הפרק בוחן את מהות העמדה והרכבה ואת הדרך לחולל שינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות. על בסיס אלה הפרק מציע תהליך מובנה לשינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות בארגונים.

### מטרות

מטרת פרק זה להציג תהליך לשינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות בארגונים.

לאחר הקריאה:

- תוכל לדעת את מהות העמדה והרכבה.
- תכיר את העמדות הנפוצות כלפי אנשים עם מוגבלות ואת הסיבות להופעתן.
- תבין את התהליך לשינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות ואת הרכבו.
- תוכל להתאים תהליך זה לארגוןך.

### מהי עמדה

עמדה היא נטייה של אנשים להגיב לאובייקט מסוים באופן חיובי או שלילי (Ajzen, 1982). עמדה של אדם משפיעה על האופן בו הוא תופס את העולם ומגיב אליו (Allport, 1935). לעמדה שלושה מרכיבים: אמונה או קוגניציה, הערכה חיובית או שלילית ונטייה התנהגותית. **האמונות או הקוגניציות** הן האופן בו תופסים אובייקט. למשל, הקביעה: "אוכל יפאני הוא אוכל משובח ביותר" היא עמדה ביחס למזון המייחסת לו תכונות מסוימות כטעם, אסטטיקה ובריאות.

**הערכה מורכבת מכיוון (שלילי או חיובי) ועוצמה (הנעה מחלשה מאוד עד לחזקה מאוד).** ההערכה כוללת מרכיב רגשי. למשל, העמדה כי אוכל יפאני הוא אוכל משובח ביותר כוללת בתוכה את האמונה "אני מאוד (עוצמה גבוהה) אוהב (כיוון חיובי) אוכל יפאני".

**התנהגות מורכבת מנטייה להגיב, כלומר נטייה התנהגותית כלפי האובייקט.** המשפט: "אני רוצה לאכול סושי", מייצג נטייה לעסוק בהתנהגות מסוימת, הקשורה לעמדה. לעומתו המשפט: "אינני רוצה לאכול בורקס", מייצג נטייה להימנע מלעסוק בהתנהגות מסוימת, הקשורה לעמדה (Michener, DeLamater, & Schwartz, 1986).

**סטריאוטיפים** מהווים סוג מסוים של עמדה, הכוללת תפיסה פשטנית ונוקשה של חברי קבוצה מסוימת על-ידי רבים מחברי קבוצה אחרת. בעת שפוגשים חבר בקבוצה מסוימת, מבססים את התפיסות על הסטריאוטיפ. עם זאת, רוב האנשים אינם מודעים להשפעת העמדות שלהם על שיפוטם את האחר (Hepburn & Locksley, 1983).

## עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות

עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות הן פעמים רבות תוצאה של סטיגמה כלפיהם. סטיגמה היא כל מאפיין או סימן פיזי או חברתי, אשר מוריד את ערכו החברתי של האדם ופוסל אותו מקבלה חברתית מלאה. במובן זה סטיגמה היא סוג של סטריאוטיפ. הסוציולוג גופמן (Goffman, 1968) הגדיר שלושה סוגים של סטיגמות:

- ליקויים פיזיים כנכות וליקויים חושיים כעיוורון.
- חולשות ופגמים באופיו של האדם או בעברו, כמו להיות אסיר לשעבר או מובטל.
- חברות בקבוצת מיעוט גזעית או דתית.

תפקידה של הסטיגמה הוא להפקיד אצל מי שנושאים אותה מאפיינים והתנהגויות, המאיימים על האדם ובאופן זה להרחיקם ממנו. תהליך זה מערב פעמים רבות השלכה, המהווה מנגנון הגנה נפשי. בתהליך ההשלכה אנו משליכים על האחר היבטים שונים של עצמנו, שאין אנו רוצים להכיר בהם, משום שהם מאיימים עלינו. בשל כך מה שאנו רואים אצל האחר הוא אשליה, המורכבת מדימויים שמקורם בנפשנו אנו. השלכה היא תפיסה מעוותת של האחר, הנובעת מכך שרואים בו צד של עצמנו במקום לראותו כפי שהוא. (הלפרן והלפרן, 1983).

## דימויים של אנשים עם מוגבלות

הבנת ההשלכות על אנשים עם מוגבלות, מצריכה בחינה של הדימויים כלפיהם ומהותם. קמה (2003) סוקר סדרת דימויים של אדם עם מוגבלות. דימויים אלה כוללים סימון האדם עם מוגבלות כמאיים, כסוטה או כרשע. תפיסת הנכות כמעידה על תכונת אופי בלתי מקובלת



של אדם עם מוגבלות. דימוי מקובל נוסף העולה בסקירה הוא כי אדם עם נכות אינו מסתגל לנכותו ולמגבלה המתלווה אליה ובעקבות זאת הוא ממורמר ומלא כעס וטינה כלפי כל העולם וכלפי עצמו. בני אדם עם נכויות נתפסים כמעמסה על החברה שסביבם, שכן על האחרים מוטלת החובה לטפל בהם ולדאוג לצרכיהם. אדם עם מוגבלות נתפס כאדם נזקק, חסר אוניס, תלוי ובלתי עצמאי ותלותו נתפסת כעדות לפגם מהותי באופיו המוסרי.

## מדוע נוצרים דימויים אלה?

הדימויים המיוחסים לאנשים עם מוגבלות מייצגים למעשה את תוכן ההשלכות, המהווה למעשה את החומרים הנפשיים, שאנשים ללא מוגבלות משליכים מתוך עצמם על אנשים עם מוגבלות. ההשלכה של תכנים אלה על אנשים עם מוגבלות מהווה מנגנון הגנה מפני חרדות. החרדה היא מפני אובדן הנורמאליות, מפני פגיעה בבריאות ומפני אובדן תפיסת האדם את היותו שלם ועצמאי, בעל ערך עבור עצמו ועבור החברה, יצרני וראוי לאהבה. איום על תפיסות יסוד אלה מעורר חרדה רבה, שכן הוא נחוה כמאיים על הקיום הפיזי והנפשי של האדם.

התהליך ההשלכתי מחזק באנשים המשליכים את חוויית הבריאות והשלמות ומנגד מעצים אצל אנשים עם מוגבלות את חוויית החוסר והלקות.

זאת ועוד, בשל שונותם, אנשים עם מוגבלות הם אובייקט "נוח" להשלכות ויש נטייה להשליך עליהם מגוון של תכונות שליליות, שאינן בהכרח קשורות למגבלה הספציפית של האדם עליו נערכת ההשלכה. לכן למעשה, ההשלכה צובעת את כל ישותו של אדם עם מוגבלות. כך למשל, על אדם עם מגבלת הליכה המתנייע בכסא גלגלים, עשויים להיות מושלכים דימויים מנטאליים של טיפשות, תוקפנות או עצלנות, שאינם קשורים כלל למגבלת ההליכה והופכים אותו בתפיסה לאדם בעייתי מבחינות רבות.

## שינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות

מטרת תהליך שינוי העמדות כלפי אנשים עם מוגבלות היא לשנות את תפיסת נותני השירות, כך שיראו באדם עם מוגבלות "אדם" ולא "מוגבל". במילים אחרות שינוי העמדות עוסק בהרחבת גבולות ה"נורמאלי" ובכך מוציא את האדם עם מוגבלות מהיותו אובייקט להשלכה. עמדה זו תאפשר לנותני השירות להתייחס אל לקוחות עם מוגבלות ככל הלקוחות, תוך התחשבות בצרכיהם המיוחדים. עמדה זו תומכת בראיית האדם כמכלול, כמוצג בפרק שירות נגיש בתפיסה ארגונית. דוגמא טובה לכך היא היחס הנפוץ ללקוחות עם תינוקות. נותן שירות הנתקל בלקוח האוחז תינוק בוכה, יזהה את הקושי של הלקוח ויחוש אמפתיה כלפיו, ולא יראה בו לקוח בעייתי. כתוצאה מכך הוא יתאים את הפרוצדורה השירותית ללקוח, יסייע לו במילוי טפסים, באריזת מוצרים, בקיצור משך הטיפול וכדומה.

הספרות המחקרית, העוסקת בשינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות, מתייחסת לשלוש שיטות עיקריות של התערבות לשם שינוי עמדות: מידע, חשיפה והתנסות. ניתן לראות כי כל שיטה פועלת על מרכיב אחר של העמדה (Westwood, Vargo, & Vargo, 1981):

**מידע** - לפי שיטה זו, מתן מידע לאנשים אודות אנשים עם מוגבלות, אשר ירחיב את הידע שלהם ביחס לאנשים עם מוגבלות, עשוי ליצור שינוי באמונותיהם כלפי אנשים עם מוגבלות. למשל, מתן מידע על יכולותיהם הכלכליות של אנשים עם מוגבלות, עשוי לשנות את האמונה כי אנשים עם מוגבלות בהכרח אינם עצמאיים מבחינה כלכלית, כמו גם לסייע להבנה כי אנשים עם מוגבלות אינם אלימים. ראה הרחבה בפרק הקניית מידע על אנשים עם מוגבלות ועל חובת הנגישות.

**חשיפה** - לפי שיטה זו, חשיפה לאנשים עם מוגבלות, שהות עימם והימצאות איתם באינטראקציה יוצרת מוכרות. לחשיפה וליצירת מוכרות יש יכולת ליצור עמדה חיובית כלפי האדם או האובייקט אליו נחשפים (Zajonc, 1968). לפיכך, לחשיפה לאנשים עם מוגבלות עשויה להיות השפעה על כיוון מרכיב ההערכה שבעמדה והפיכתו לחיובי יותר.

**התנסות** - לפי שיטה זו, הצבה של אנשים ללא מוגבלות במצבים בהם יחוו את המציאות מנקודת מבטם של אנשים עם מוגבלות (למשל, כאשר הם פועלים ללא יכולת לראות), עשויה לסייע להבנת מצבו של האדם עם המוגבלות, צרכיו והקשיים הניצבים בפניו מידי יום. מדובר בהתנסות המכוונת למרכיב ההתנהגות שבעמדה.

אף שלכל אחת מן השיטות יכולת ליצור שינוי בעמדות, הרי שמן המחקר עולה כי **לשילוב של מספר שיטות** בתהליך ההתערבות אפקטיביות רבה יותר בשינוי עמדות. למשל, מחקר שנערך על עמדות כלפי אנשים עם תסמונת דאון העלה כי לעבודה עם אנשים עם תסמונת דאון יחד עם מידע על התסמונת הייתה אפקטיביות רבה יותר בהגברת הנכונות של מתנדבים להימצא עימם באינטראקציה ולשלבם בחינוך רגיל, מאשר לכל אחת מן השיטות בנפרד. במחקר זה אף עלה כי שינוי העמדה כלפי סוג אחד של מוגבלות עשוי ליצור שינוי עמדות גם כלפי מוגבלויות בכלל (גם כזו שאינה קשורה למגבלה שאליה נחשף האדם). שינוי זה בא לידי ביטוי בהגברת הנכונות להימצא באינטראקציה עם אנשים עם מוגבלות (Campbell, Gilmore, & Cuskelly, 2003).

נראה כי לשילוב של שלוש השיטות לשינוי עמדות עשויה להיות האפקטיביות הרבה ביותר בשינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות. לפיכך, בתהליך המוצע לשינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות, אנו מציעים לשלב את שלוש השיטות לשינוי עמדות.

## התערבות לשינוי עמדות

תהליך התערבות בארגון לשם שינוי עמדות אינו עומד בפני עצמו, אלא מהווה חלק מתהליך הנגשת השירות בארגון (ראה בפרק תהליך הטמעת שירות נגיש בארגונים).

מטרתו העיקרית של תהליך ההתערבות היא ליצור שינוי בעמדות כלפי אנשים עם מוגבלות, אשר יביא לשינוי התנהגותי ולשיפור איכות האינטראקציה השירותית עימם. כדי שלתהליך זה תהייה משמעות והשפעה על תהליך הנגשת השירות בארגון, יש לשלבו בשלב מוקדם של תהליך ההנגשה. כשהוא מצוי במקום הנכון בתהליך ההנגשה כולו, משרת תהליך שינוי העמדות מספר מטרות משנה, פרט לשינוי העמדות:

- התנעה של תהליך הנגשת השירות בארגון.
- רתימת בעלי התפקידים הרלוונטיים לתהליך ההנגשה.
- הבנת צרכי השירות של אנשים עם מוגבלות.
- הבנת מהות השירות המונגש ברמה ההתנהגותית.

## תהליך ההתערבות לשינוי עמדות

תהליך ההתערבות לשינוי עמדות מורכב משלושה חלקים:

- סדנה לשינוי עמדות (בכך עוסק הפרק הנוכחי).
- מתן מידע אודות אנשים עם מוגבלות (ראה פרק הקניית מידע על אנשים עם מוגבלות ועל חובת הנגישות).
- הקניית מיומנויות (ראה פרק הקניית מיומנויות שירות לאנשים עם מוגבלות).

## מבנה הסדנה ותכניה

מוצע להתחיל את תהליך ההתערבות בארגון לשם יצירת שירות נגיש בסדנה העוסקת בשינוי עמדות. סדנה זו תיערך לוועדת ההיגוי, להנהלה הבכירה של הארגון ולעובדים ומנהלים העוסקים במתן שירות בכל יחידה ארגונית, המצטרפת לתהליך ההנגשה או עשויה להיות מושפעת ממנה.

הסדנה המוצעת להלן נמשכת יום, אולם ניתן לחלקה לשני חלקים ולקיימם בימים נפרדים, כשחלקה הראשון יעסוק בהתנסות בסיטואציה בה נתונים לקוחות עם מוגבלויות וחלקה השני יעסוק בחשיפה לאנשים עם מוגבלות.

להלן הצעה למבנה הסדנה ולתכניה:

לוח 3.1: מבנה סדנה לשינוי עמדות

משך	תוכן יחידת העבודה	שיטה
1 ש'	<p>המשתתפים יוצאים בצמדים לקבל שירות באזור שירותי כגון קניון או מרכז מסחרי (בסניף דואר, בנק, רשת פארמה, מרכול, בנק, קופת חולים, משרד ממשלתי). בכל צמד אחד המשתתפים יפעל כאדם עם מוגבלות, למשל, יתנהל על כסא גלגלים, עם אטמי אוזניים, עם כיסוי עיניים. לכל משתתף תינתן משימה לקבלת שירות מוגדר (רכישת מוצר בחנות, בירור פרטים על הצטרפות לשירות וכד').</p> <p>בתהליך יתנסו המשתתפים בהתנהלות במרחב הפיזי, בתגובות האנשים בסביבה כלפיהם, יחוו את השירות המתקבל, את הקשיים בקבלתו וכד'.</p> <p>לאחר מילוי המשימה השירותית חברי הצמד מתחלפים בתפקידים - המלווה הופך לאדם עם המוגבלות ולהיפך.</p>	התנסות
2 ש'	<p>עיבוד מונחה של החוויה אותה חשו המשתתפים. שתי השאלות המרכזיות בעיבוד:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• איך הרגשת כשהיית המוגבל</li> <li>• איך הרגשת כשהיית המלווה</li> </ul>	עיבוד
1 ש'	<p>מטרת יחידה זו הינה לזהות ולחשוף את הדימויים שיש למשתתפים ביחס ללקוחות עם מוגבלויות וצרכיהם ואת הפער שבין הדימויים לבין עקרונות השירות הנגיש.</p> <p>יחידה זו תעסוק בשתי שאלות עבודה:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• כיצד תופסים המשתתפים את הלקוח עם המוגבלות?</li> <li>• מהם צרכיו של לקוח עם מוגבלות?</li> </ul> <p>כדי לחשוף את הדימויים ניתן לעשות שימוש בכלים השלכתיים כציורים או קלפים. למשל, לתת לכל משתתף לבחור קלף שלדעתו שמייצג בצורה הטובה ביותר לקוח עם מוגבלות ולשקף את התכנים המועלים על-ידי המשתתפים. ניתן לעשות גם שימוש בכלים אסוציאטיביים כגון תרשים כוכב שבמרכזו המלה "נכה"</p>	דיון

שיטה	תוכן יחידת העבודה	משך
	<p>ובקשה מהמשתתפים להגיד מהו נכה בשבילם ולרשום מסביב לכוכב. ותרשים כוכב נוסף שבמרכזו המלה "צרכים" ובקשה מהמשתתפים להגיד מהם לדעתם צרכי הנכה ולרשום מסביב לכוכב.</p> <p>לאחר חשיפת הדימויים ניתן לדון בפער שבין הדימויים לבין עקרונות השירות הנגיש - עצמאי, שוויוני ומכובד.</p>	
חשיפה	<p>מפגש בין נותני השירות לאנשים עם מוגבלות במתכונת קבוצת מיקוד. מטרת יחידה זו היא לייצר מפגש אינטימי בין אנשים עם מוגבלות לבין נותני השירות, ולאפשר לנותני השירות לקבל מידע פרקטי ורגשי על חווית השירות של אנשים עם מוגבלות.</p> <p>במהלך הדיון יושם דגש על הבחנה בין שלושה נושאים:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• נושאי שירות כלליים</li> <li>• נושאי שירות ייחודיים לנגישות</li> <li>• נושאים הקשורים למוגבלות אך לא לשירות</li> </ul> <p><u>הערה:</u> יש צורך לבצע הכנה של קבוצת נותני השירות לקראת קבוצת המיקוד – מה הם הולכים לשאול, מה הם חוקרים.</p>	<p>¼ ש' הכנה</p> <p>1 ש' מפגש</p>
עיבוד	<p>חזרה על שאלות הפתיחה לאחר החשיפה:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• איך אני תופס את הלקוח עם המוגבלות?</li> <li>• מהם צרכיו?</li> </ul>	1 ש'

#### הערות

- מומלץ כי הסדנה תונחה על-ידי מנחה מקצועי.
- הסדנה מיועדת לכ-12 איש. ביחידת החשיפה יצטרפו 3-4 אנשים עם מוגבלות.

#### הכנות, ציוד וחומרים:

- מקום נגיש לקיום הסדנה.
- ציוד כתיבה.
- עזרים: כסא גלגלים, אטמי אוזניים, רטיות לעיניים וכד' (למפגש ההתנסות).

- תיאום עם קבוצת האנשים עם המוגבלות והכנתם למפגש - יש לבצע הכנה בקרב קבוצת האנשים עם המוגבלות המצטרפים ליחידת החשיפה בסדנה. על הכנה זו למקדם בעולם השירות, ולאפשר להם לחשוף רגשות בטרם פגישתם עם נותני השירות. זאת כתנאי לאינטראקציה אפקטיבית ומלמדת עם נותני השירות (למפגש ההתנסות).

## סיכום

פרק זה עסק בתהליך שינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות. התהליך המוצג הינו גנרי וכמובן שיש להתאימו לארגון. אולם, מספר העקרונות המוצגים בו חשובים להצלחת התהליך. עקרונות אלה מתייחסים לתזמון, מבחינת הטיפול בעמדות עם תחילת תהליך ההנגשה, אוכלוסיית היעד, כלומר שכל מי שמעורב בתהליך ההנגשה או עשוי להיות מושפע ממנו ישתתף בסדנא, ושימוש בשיטות שונות כדי להביא לשינוי עמדות.

# פרק 4: הקניית מידע על אנשים עם מוגבלות ועל חובת הנגישות

## מבוא

הקניית מידע אודות אנשים עם מוגבלות ואודות חובת הנגשת המקומות והשירותים היא מרכיב משמעותי בשינוי העמדות וההתנהגות של נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות. פרט לכך, כחלק מדרישות חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, יש להקנות מידע זה לעובדי הארגון.

פרק זה מתאר את המידע שיש להעביר לעובדים על-פי התקנות, אולם הוא כללי ויש לבצע בו התאמות בהתאם לסוג הארגון, התקנות הרלוונטיות בתחום פעילותו ואופני ההנגשה שישומו בארגון.

הפרק סוקר את שני מרכיבי המידע שיש להקנות לעובדים:

- מידע לגבי מוגבלויות ולגבי אנשים עם מוגבלות וצרכיהם.
- החובה מתוקף חוק, החלה על הארגון ועל נותן השירות מטעמו, לספק שירות שוויוני ונגיש לאנשים עם מוגבלות.

המידע המובא בפרק זה מלווה בהצעות לאיש ההדרכה העשויות לסייע בהפנמת המידע ובהדרכתו.

## מטרות

פרק זה יאפשר לך להכיר את המידע, שיש להקנות לעובדים אודות אנשים עם מוגבלות וחובת הנגישות. לאחר הקריאה:

- תכיר עובדות ונתונים בסיסיים ביחס למוגבלויות ולאנשים עם מוגבלות.
- תדע כיצד להסביר את המושג מוגבלות לעובדים.
- תכיר את המידע אותו רצוי כי העובדים ידעו לגבי מוגבלויות ואנשים עם מוגבלות.
- תבין את התפיסה, שיש להקנות לעובדים אודות אחריותם הערכית והפרקטית למתן שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות
- תכיר את המידע, שיש למסור לעובדים אודות העקרונות והחובות המצויים בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות.

- תדע לאפיין את המידע, שיש להעביר לעובדים אודות התהליכים והנהלים בארגון, שהותאמו למתן שירותים לאנשים עם מוגבלות.

## מהי מוגבלות?

על פי התפיסות המתקדמות בתחום המוגבלויות (המודל החברתי של מוגבלות), מוגבלות אינה טבועה באדם, אלא היא תולדה של פער בין מאפייני האדם לבין מאפייני סביבתו. בסביבה המתוכננת ונבנית על בסיס הנחה של "אדם ממוצע", אנשים רבים, המאופיינים על ידי שונות מה"אדם הממוצע", חווים הגבלות על תפקודם, אף שבסביבה מותאמת היו יכולים לתפקד באופן משביע רצון. כאשר מדובר במוגבלות, לרוב מתייחסים לתהליכים הקשורים לתופעות הנובעות משונות במישור הפיסי, החושי, הנפשי, הניורולוגי או הקוגניטיבי.

ניתן לומר אפוא, כי **מוגבלות תפקודית מתרחשת בעת שאדם עם שונות נמצא בסביבה או במצב שאינם מאפשרים לו לתפקד**. תפיסה זו מציבה בפני החברה אתגר להבנות סביבה פיזית ואנושית, המותאמת לצרכי אנשים עם מגוון שונויות.

ספקי שירותים מקצים משאבים רבים לבניית סביבה מותאמת לצרכי לקוחותיהם. למשל, ספקי שירות, הערים למגבלת הזמן של לקוחותיהם, משקיעים מאמצים בקיצור זמן ההמתנה בתור, אספקת שירותים מקוונים, הנעמת זמן ההמתנה בתור וכד'. ספקי שירות המבקשים לספק שירותים לאנשים עם מוגבלות נדרשים להיות ערים לצרכיהם המיוחדים ולספק להם סביבה שתאפשר להם לקבל שירות איכותי. **סביבה נגישה ומכילה תאפשר לאדם עם מוגבלות לתפקד ביעילות.**

לפניכם שתי דוגמאות לאנשים עם מוגבלות ולאופן בו יש להתאים את הסביבה לצרכיהם ולהופכה למכילה:

**אורן דהן**, סטודנט בן 23, נפצע בתאונת דרכים. כתוצאה מהפציעה הוא אינו יכול לקפל את הרגל, ללכת מהר ולעמוד זמן ממושך. אורן יתקשה לתפקד במצבים, הדורשים קיפול של הרגל, כגון נסיעה באוטובוס, כך למשל הוא אינו יכול לעלות מהכביש לאוטובוס בשל הפרשי גובה ואינו יכול לשבת במושב בהם אין מרחק פנוי של לפחות מטר, על מנת שיוכל לשבת כשרגלו ישרה. אורן אינו מספיק להגיע לשיעורים ברחבי האוניברסיטה בה הוא לומד בשל הליכתו האיטית ומתקשה לעמוד בתורים בקפיטריה.

כדי להתאים את הסביבה והמצבים עימם מתמודד אורן, יש לוודא שנהגי האוטובוס נצמדים למדרכה ובכך מצמצמים את הפרש הגובה בעלייה לאוטובוס. רצוי לקיים את השיעורים בהם משתתף אורן באותו מבנה או במבנים סמוכים (או להאריך את משך ההפסקות בין



השעורים), לקצר את התורים בקפיטריה על-ידי תגבור כמות העובדים המשרתים את הלקוחות או לאפשר לאורן לקבל שירות ללא המתנה בתור.

**אברהם לוי**, בן 72, פנסיונר, מנהל סניף בנק לשעבר אב לשלושה וסב לעשרה, ששמיעתו החלה להתדרדר מגיל 65. הוא איבד לגמרי את השמיעה באוזן אחת והאוזן השנייה מתפקדת באופן חלקי. אברהם מתקשה לתפקד במצבים בהם הוא נדרש לשמוע וכאשר הוא מקבל שירות בסביבה הומה, הוא מתקשה לעקוב אחרי דברי נותן השירות. הוא מתקשה לשמוע את הנאמר בהצגות ומופעים ומתקשה לקיים שיחות בטלפון. ראייתו של אברהם נחלשה אף היא והוא מתקשה לקרוא אותיות קטנות וצפופות.

כדי להתאים את הסביבה והמצבים עימם מתמודד אברהם יש לספק מערכות עזר לשמיעה בעמדות השירות בהתאם לתקנות הנגישות לשירות. רצוי להתאים את התנאים האקוסטיים במקומות בהם ניתן שירות על ידי הפחתת רעשים ושמירה על שקט מרבי בעמדות השירות. על מנת שאברהם יוכל להבין בקלות את דבריו של נותן השירות, רצוי כי הוא ידבר בצורה ברורה ויפנה את פניו אל אברהם כאשר הוא משוחח עימו. בעת שאברהם צורך שירות טלפוני בו נעשה שימוש במערכת ניתוב שיחות, על מערכת זו להיות קצרה וברורה וללא רעשי רקע. רצוי כי מרכז השירות הטלפוני יהיה בנוי כך, שימנע מעבר של קולות רקע מהסביבה. נציגי השירות הטלפוני צרכים לדבר לאט וברור ולחזור על דבריהם כאשר אברהם מבקש לעשות זאת או כשיש להם תחושה שהמסר שהעבירו לא נקלט כראוי. בדומה לכך, אולמות תיאטרון ומופעים יצטיידו במערכות עזר לשמיעה לאנשים עם מוגבלות שמיעה ויספקו תמלול על גבי מסך, בנוסף על התאמות נוספות המנויות בתקנות הנגישות לשירות. לבקשתו של אברהם, יינתנו לו מסמכים מספקי השירות בדפוס נגיש.

**לסיכום, ארגון השירות אחראי ליצור סביבה פיזית ואנושית שתאפשר לספק שירות איכותי ללקוחות עם מוגבלות.**

**הצעה למדריך:** כחלק מהכנת מפגש ההדרכה לשם העברת המידע, אנו מציעים לעבור על תלונות ציבור שהגיעו לארגון מאנשים עם מוגבלות. במהלך המפגש יתוארו את המקרים בפני העובדים ויבקשו מהם להעלות רעיונות לגבי האופן בו ניתן להתאים את השירות לאנשים אלו.

## אנשים עם מוגבלות

### דברים שכדאי לדעת על אנשים עם מוגבלות

- רבע מהלקוחות הקיימים או הלקוחות הפוטנציאלים של הארגון הם אנשים עם מוגבלות. בישראל חיים כ- 1.5 מליון אנשים עם מוגבלות, כשמחציתם בגילאי עבודה, כרבע מתוכם ילדים וכרבע מהם בגילאי זיקנה.
  - 98% מהאנשים עם מוגבלות לא נולדו עם מוגבלות, אלא רכשו אותה במהלך החיים כתוצאה מפציעה, מחלה או זקנה.
  - שיעור המוגבלות בקרב אנשים בגילאי זקנה הוא 70%. בשל העלייה בתוחלת החיים, בשנת 2020 למעלה ממיליון איש יהיו בני 65+.
  - אנשים עם מוגבלות צורכים שירותי תקשורת, פיננסים, תרבות, השכלה ועוד ככל האדם.
  - ל 48% מהאוכלוסייה הכללית בני משפחה עם מוגבלות. לשירות נגיש השפעה על הצריכה של בני המשפחה ועל תדמית נותני השירות.
  - אף שההכנסה השנתית נטו של משק הבית של אנשים עם מוגבלות נמוכה מזו של כלל האוכלוסייה בכ 30%, ההכנסה של 20% מהם עולה על הממוצע.
  - סקר שנערך בבריטניה העלה כי 82% מהלקוחות עם מוגבלות נטשו עסקים ששירותיהם אינם נגישים והעבירו את עסקיהם למתחרה נגיש יותר.
- מידע נוסף על המאפיינים הכלכליים של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות ניתן למצוא בפרק "נגישות בראייה עסקית".

### סוגי מוגבלויות תפקודיות

סוגי המוגבלויות רבים ומגוונים. הם באים לידי ביטוי בעוצמה שונה אצל כל אדם ומשתנים במהלך החיים. נהוג לחלק את המוגבלויות למוגבלויות חושיות (שמיעה וראייה), מוגבלויות פיזיות, מוגבלויות קוגניטיביות (שכליות), מוגבלויות נפשיות ומוגבלויות דיבור ושפה.

### מוגבלות שמיעה

כ-750,000 איש בישראל הם כבדי שמיעה. אנשים עם מוגבלות שמיעה יתקשו לשמוע בעוצמות ותדרי קול מסויימים. במרבית המקרים אנשים עם מוגבלות שמיעה מתקשים לשמוע בסביבה הומה בשל הקושי לסנן רעשי רקע. מרבית כבדי השמיעה נעזרים בקריאת

שפתיים, אשר מאפשרת קליטה של 30% מהמידע הדבור. חלק מהאנשים עם מוגבלות שמיעה נעזרים במכשירי שמיעה וחלק מאוכלוסיית החירשים מתקשרים באמצעות שפת סימנים או בכתב.

## מוגבלות ראייה

קיימת קשת רחבה מאוד של מוגבלויות ראייה. המוכרות ביותר הן קוצר ראייה ורוחק ראייה ברמות שונות. המוכרות פחות הן לקויות המשפיעות על חדות הראייה (כגון קטרקט המופיע בגילאים מתקדמים) וכן הגבלה של טווחי הראייה לצדדים (כגון ראייה צינורית), עיוורון צבעים ולקויות הנובעות מחוסר הסתגלות לתנאי תאורה קיצוניים (חושך או סנוור). אנשים עם מוגבלות ראייה יתקשו להתמצא במרחב, יתקשו בצריכת מידע כתוב (מסמכים, שלטי הכוונה), בעיקר אם הוא מופיע באותיות קטנות ובניגודיות נמוכה. כמו כן, יתקשו בתפעול מכשירים אוטומטיים למתן שירות. לפי ההערכות<sup>1</sup> כ-125,000 איש בישראל הם אנשים עם מוגבלות ראייה חמורה, מתוכם 24,000 מוגדרים כעיוורים. אנשים עיוורים מתנהלים במרחב בעזרת כלב נחייה או מלווה וחלקם קוראים כתב ברייל. יתכן שאנשים עם מוגבלות ראייה יעדיפו לצרוך מידע בערוץ שמיעתי או לקרוא טקסטים בעלי אותיות גדולות וניגודיות גבוהה. חלק מהאנשים עם מוגבלות ראייה יתכן שיעדיפו לקבל מסמכים בקבצים דיגיטליים, המאפשרים להם לבצע הגדלה, שינוי צבעים והמרה לקול או לברייל.

## מוגבלות בהתניידות

כ-500,000 ישראלים מתקשים ללכת ללא תמיכת אדם או אביזר עזר (כגון מקל, הליכון או כיסא גלגלים). אנשים עם מוגבלות בהתניידות עלולים להתקשות ללכת מרחקים ארוכים ולעלות ולרדת במדרגות, להתמודד עם מהמורות, לעמוד במשך זמן רב, לקום, להתיישב ולשאת משאות.

## מוגבלות מוטורית בידיים

על פי ההערכות לכ-300,000 איש יש מוגבלות מוטורית בידיים בשל שיתוק, רפיון שרירים, קואורדינציה ירודה, רעידות, פגיעה באצבעות ועוד. אנשים אלו יתקשו לבצע פעולות הדורשות הפעלת כוח באמצעות הידיים (כגון פתיחת דלתות ונשיאה של חבילות או שקיות) או מוטוריקה עדינה, כגון כתיבה, לחיצה על כפתורים, ואחיזה של חפצים קטנים או דקים (עט, נייר, כרטיס מגנטי, כוס).

---

<sup>1</sup> ההערכות המפורטות בפרק זה מתבססות על שיעור האנשים עם מוגבלות באירופה.

## מוגבלות קוגניטיבית ושכלית

בקטגוריה של מוגבלות קוגניטיבית ושכלית מצוי מגוון רחב מאוד של מוגבלויות תפקודיות. אנשים עם מוגבלות קוגניטיבית עשויים להתקשות בביצוע פעולות, הדורשות אחד או יותר מהדברים הבאים: כתיבה, קריאה, חישוב מתמטי, הבנה, ריכוז, קשב, התמצאות במרחב, התמצאות בזמן, הבנה של תהליכים מורכבים, הבנה של סיבה ותוצאה, תקשורת מילולית ועוד. רמת האינטליגנציה של אנשים עם מוגבלות קוגניטיבית ושכלית נעה בין אנשים עם רמת אינטליגנציה גבוהה מאוד ועד לאנשים עם רמת אינטליגנציה נמוכה מאוד (פיגור). כיוון שקשת המוגבלויות התפקודיות בתחום הקוגניטיבי כה רחבה, העדפות בדבר אופן קבלת השירות משתנות מאדם לאדם ומותאמות למוגבלות התפקודית שלו.

## מוגבלויות נפשיות

מוגבלויות נפשיות כמו מוגבלויות קוגניטיביות הן חלק מכותרת כוללת לקשת רחבה של הפרעות נפשיות להן השלכה על התפקוד. ברמה התפקודית מוגבלויות נפשיות יכולות להתבטא בשיפוט לקוי של המציאות כדוגמת פרנויה, מצבי רוח קיצוניים (דיכאון ומניה), התמודדות מוקצנת (חרדה, פוביה או מחשבות כפייתיות), התנהגות מוקצנת (אימפולסיביות או ניתוק) ולהפרעות בתחומים ספציפיים, כגון הפרעות אכילה או הפרעות בתפקוד המיני.

## מוגבלות דיבור ושפה

על פי ההערכות לכ-60,000 איש בישראל מוגבלות בדיבור ובשפה. גם פה טווח המוגבלות נע בין מוגבלות מתונה, כגון דיבור איטי, דיבור לא ברור או גמגום ועד למוגבלות חמורה בה האדם אינו יכול לדבר כלל. הגורמים למוגבלות דיבור עשויים להיות פיזיים או רגשיים. אנשים עם מוגבלות חמורה בדיבור ושפה מתקשרים לעיתים באמצעות מחשב עם פלט קולי ולוחות של תמונות המייצגות מלים או בכתיבה.

**הצעה למדריך:** במהלך המפגש בקש מהעובדים לערוך רשימה של עשרה אנשים מקרב בני משפחתם, חבריהם ומכריהם. איש ההדרכה יבקש מהם לציין לכמה מהם יש מגבלה כלשהי (קלה, מתונה או חמורה). ניתן לשאול האם אנשים אלו הם לקוחות קיימים או לקוחות פוטנציאליים של הארגון.

## דברים שכדאי לדעת על מוגבלות תפקודית

- רוב המוגבלויות אינן נראות (ראייה, שמיעה, מוגבלויות קוגניטיביות, מוגבלויות נפשיות וחלק מהמוגבלויות הפיזיות).

- אנשים רבים עם מוגבלויות בלתי נראות אינם נוטים לחשוף את מוגבלותם בשל הסטיגמות החברתיות הקשורות בהן. דבר זה עלול להקשות על זיהוי צרכי הלקוח על-ידי נותן השירות.
  - לכל מוגבלות תפקודית יש קשת של רמת מוגבלות הנעה ממוגבלות קלה דרך מוגבלות מתונה ועד למוגבלות חמורה. לדוגמא, מוגבלות ראייה קלה, כגון רוחק ראייה והזדקנות ראייה המקשות על קריאה של טקסטים, דרך מוגבלות ראייה מתונה, כגון קטרקט הפוגעת בחדות הראייה ועד למוגבלות חמורה כעיוורון חלקי או מוחלט.
  - יתכן כי לאדם תהיה יותר ממוגבלות אחת. לדוגמא, אדם עם מוגבלות בניידות הנעזר בכיסא גלגלים יכול להיות גם לקוי שמיעה. אדם עם דיסלקציה יכול להיות גם לקוי ראייה. על כן כאשר זוהתה מוגבלות אין להניח כי היא המוגבלות היחידה של האדם ויש להיות קשובים למופעים של קשיי תפקוד נוספים. יחד עם זאת, יש להיזהר מן הנטייה ההפוכה של ייחוס מוגבלויות נוספות לאדם עם מוגבלות, למרות שאין להן עדויות התנהגותיות, כגון נטייה ליחס לאדם מוגבלות שכלית. לדוגמא, אנשים עיוורים או אנשים בכיסאות גלגלים מתלוננים לעיתים שמדברים אליהם כאילו יש להם קושי בהבנה.
- לסיכום, סביר להניח כי כרבע מהלקוחות הארגון הינם לקוחות עם מוגבלות קלה, מתונה או חמורה. רוב המוגבלויות אינן מוגבלויות נראות ויתכן כי רוב הלקוחות אינם חושפים את הקשיים התפקודיים שלהם. חווית שירות איכותית של כל הלקוחות ובמיוחד לקוחות עם מוגבלות נגזרת מהרגישות, הסובלנות והכבוד שיגלו נותני השירות כלפיהם.

## שירות נגיש על פי חוק

- כחלק מהטמעת הנגישות בארגון, יש ליידע את העובדים לגבי הנושאים הבאים:
- חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות - עיקרי החוק והתפיסות הערכיות העומדות בבסיסו.
  - חובת הנגשת השירות על פי תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (תקנות נגישות השירות וכן, לפי העניין, תקנות הקשורות לתחומי שירות ייחודיים, כגון תחבורה, בריאות, השכלה גבוהה), במידה שאלו רלבנטיים לשירות הניתן על ידי הארגון.
  - חובת הנגשה של מקומות בהם ניתן השירות.



## מטרות וערכי חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות

**חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות מגדיר את זכותם של אנשים עם מוגבלות לשוויון. החוק מדגיש את היותו של אדם עם מוגבלות, קודם כל כאדם שווה ערך מעצם היותו אדם ומגדיר את מחויבותה של החברה הישראלית להבטיח שוויון וכבוד לאדם עם מוגבלות.**

מטרות החוק, כפי שהן מוגדרות בסעיף 2 לחוק:

- להגן על כבודם של אנשים עם מוגבלות וחירותם.
- לאפשר השתתפות שוויונית ופעילה של אנשים עם מוגבלות בכל תחומי החיים ולמצות את יכולותיהם באופן מלא.
- לתת לאנשים עם מוגבלות מענה הולם לצרכיהם המיוחדים, באופן שיאפשר להם לחיות בעצמאות מירבית, בפרטיות ובכבוד.
- לעגן את זכותם של אנשים עם מוגבלות לקבל החלטות הנוגעות לחייהם, על פי רצונם והעדפותיהם.

בהקשר הזה חשוב להבהיר מספר ערכים:

**שווה אך שווה** – אנשים עם מוגבלות שונים ביכולות ובצרכים שלהם ממה שהחברה נוהגת להגדיר כ"רגיל", אולם הם שווים בזכות לקבל יחס אנושי ומכבד. ערך השוויון מדגיש את החובה לתת יחס שווה לאנשים עם מוגבלות למרות ה"שונויות" שלהם. בהקשר השירותי, אנשים עם מוגבלות זכאים לקבל שירות שווה, כלומר להשיג את אותן המטרות באותה איכות הניתנת לכלל הלקוחות. יודגש כי צרכי השירות של אנשים עם מוגבלות זהים לאלו של אנשים ללא מוגבלות. אולם האופן בו ניתן השירות, צריך להיות מותאם לצרכיהם ה"שונים" של לקוחות עם מוגבלות תוך חתירה לחוויה שירותית שווה.

לדוגמא, בנקאי משוחח עם לקוח ומוסר לו מידע על חשבוננו. הלקוח לקוי שמיעה ומבקש מהבנקאי להגביר את עוצמת הקול. הבנקאי מסרב, משום שאינו מעוניין שלקוחות אחרים המצויים בקרבת מקום ישמעו את המידע החסוי. כתוצאה מכך הלקוח אינו מקבל את המידע הנדרש. הבנקאי הפר את זכותו של הלקוח לקבל מידע שווה הניתן לכל הלקוחות, בשל מוגבלות השמיעה שלו ובשל חוסר התאמה של הסביבה למתן מענה לצרכיו. במקרה זה על הבנקאי לתת את המידע ללקוח בכתב. לחילופין, היה על הבנקאי לכבד את בקשתו של האדם ולהגביר את קולו, לאחר שציין בפניו כי יתכן שאנשים אחרים ישמעו את השיחה.

**חירות וקבלת החלטות** – אדם עם מוגבלות הוא אדם חופשי ואוטונומי ככלל בני האדם. אדם עם מוגבלות מקבל החלטות לגבי עצמו ומנהל את חייו באופן עצמאי (גם אם הוא תלוי בסיוע

של אחרים לביצוע פעולות מסוימות). בהקשר השירותי עלינו להבין שאדם עם מוגבלות צריך לקבל מידע מלא וענייני, כדי שיוכל לקבל החלטות לגבי עצמו ולגבי השירות שהוא צורך באופן עצמאי. חלק מההחלטות שאדם עם מוגבלות מקבל נוגעות בשאלה כיצד לצרוך את השירות, האם הוא מעוניין בקבלת אמצעי עזר או שירות עזר ובאילו התאמות הוא מעוניין להשתמש.

לדוגמא, אישה המתניידת באמצעות כיסא גלגלים ניגשה למשרד כרטיסים, כדי לרכוש כרטיסים למופע. בעל המשרד סירב למכור לה כרטיסים, בטענה שהמופע מתקיים בעמידה ולכן היא לא תוכל לצפות במופע. הלקוחה האזינה לדבריו ובכל זאת ביקשה לרכוש את הכרטיסים. בעל המשרד עמד בסירובו. בעל משרד הכרטיסים היה אכן רשאי להתריע בפני הלקוחה כי יתכן שהיא תתקשה לראות את המופע, אולם הוא הפר את החוק בכך שלא כיבד את זכותה לקבל החלטה לגבי עצמה.

**השתתפות שוויונית ופעילה ומיצוי היכולות האישיות** – אנשים עם מוגבלות זכאים להשתתף באופן מלא, שוויוני ופעיל בכל תחומי החיים והם יכולים לעבוד, ליצור, ללמוד, להקים משפחה, לתקשר, להתחבר, להביע דעה, לנפוש, לבלות ועוד. כל אדם עם מוגבלות יכול לקחת חלק פעיל בכל התחומים ועצם היותו אדם עם מוגבלות אינו צריך למנוע ממנו זאת. בכל אדם גלום פוטנציאל אדיר ותפקיד החברה להסיר חסמים, שימנעו ממנו למצות את הפוטנציאל הגלום בו.

לדוגמא, אדם עיוור ביקר בחברת רעייתו בגן פסלים במוזיאון לאומנות. האדם העיוור ביקש למשש את הפסלים העשויים מתכת. השומר בגן הפסלים סירב לתת לו לגעת בפסלים בשל הנהל, האוסר על נגיעה במוצגי המוזיאון. האדם העיוור פנה להנהלת המוזיאון וביקש כי מאחר והפסלים עמידים למגע כיוון שהם עשויים מתכת לאפשר לאנשים עם מוגבלות ראייה לגעת בהם. הנהלת המוזיאון נעתרה לבקשתו ושינתה את הנהל לגבי גן הפסלים.

## **נגישות ואיסור אפליה**

### **נגישות**

החוק מחייב ארגונים להנגיש את השירותים והמקומות בהם ניתן שירות לאנשים עם מוגבלות, שכן נגישות היא אחד מהתנאים הבסיסיים למימוש זכותם של אנשים עם מוגבלות לשוויון.

החוק מגדיר נגישות כ"אפשרות הגעה למקום, תנועה והתמצאות בו, שימוש והנאה משירות, קבלת מידע הניתן או המופק במסגרת מקום או שירות או בקשר אליהם, שימוש במתקניהם



והשתתפות בתכניות ובפעילויות המתקיימות בהם, והכל באופן שוויוני, מכובד, עצמאי ובטיחותי." (מתוך: הגדרות, חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, התשנ"ח – 1998)

## אפליה

החוק אוסר להפלות אדם עם מוגבלות בשירותים, מקומות ומוצרים הניתנים לכלל הציבור. כלומר, מקומות ושירותים, הניתנים לציבור צריכים להינתן לכלל הציבור ללא אפליה של אנשים עם מוגבלות בשל מוגבלותם. לכך מספר משמעויות:

- אסור לסרב לאפשר לאדם עם מוגבלות להיכנס ולנוע במקום המיועד לציבור.
- אסור לסרב לתת שירות לאדם עם מוגבלות.
- אסור לסרב למכור מוצר לאדם עם מוגבלות.
- אסור לקבוע תנאים שיגבילו את השימוש במקום, בשירות או במוצר בשל מוגבלות.
- חובה לאפשר שימוש בשירות והנאה ממנו.
- חובה לתת שירותים ומוצרים באותה איכות ורמה ובאותם תנאים כמו לכלל הציבור.

## תהליכים ונהלים בארגון שהותאמו לנגישות

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ותקנות הנגישות השונות חייבו את הארגון להנגיש את המקומות והשירותים לאנשים עם מוגבלות. התאמות הנגישות מחייבות פעמים רבות, ביצוע של שינויים בתהליכי מתן השירות ונהלים המלווים אותם. כחלק מהדרכות הנגישות, יש לידע את העובדים אודות שינויים שחלו בתהליכים ונהלים וכן בשינויים שחלו במבנים ובמקומות השייכים לארגון, כדי שידעו לפעול על-פיהם. כמו כן, נותני השירות בארגון מהווים ערוץ תקשורת ללקוחות, ולכן עליהם להכיר את התאמות הנגישות שבוצעו במקום ובשירות ולדעת איזה מידע חשוב ורלוונטי למסירה ללקוחות עם מוגבלות.

להלן רשימת בקרה לדוגמא, שתסייע להעביר את המידע הרלוונטי לעובדים. כלל הנושאים לגביהם יש ליידיע את העובדים מצויים בחוק ובתקנות שהותקנו על פיו.

- תהליכי השירות שעברו הפשטה או הגמשה לצורך מתן שירות לאנשים עם מוגבלות ומהות השינויים שבוצעו בהם.
- הליכי קבלת בקשות מלקוחות עם מוגבלות לקבלת שירות נגיש.
- התאמות שהתבצעו במידע הנמסר ללקוחות (לדוגמא, מסמכים בדפוס נגיש, סיוע של מתרגם לשפת הסימנים וכד'), דרכי הפקת המידע המותאם והמצבים והאופנים למסור אותו ללקוח.

- סיוע לאנשים עם מוגבלות במילוי טפסים, כולל למידת האופן בו יש להציע ולבצע זאת.
- התאמות שבוצעו בשירות הטלפוני.
- מתן שירות כאשר אדם עם מוגבלות מבקש להסתייע במלווה מטעמו.
- שינויים בנהלי ביטחון ובטיחות, הכוללים: בידוק בטחוני באופן שוויוני, מוצנע ובטיחותי, מתן אפשרות כניסה לחיות שירות, כגון כלבי נחייה, התאמת נהלי פינוי בשעת חירום.
- שינויים בנהלים הקשורים בניהול תורים, מסירת מידע לגבי התמצאות במקום, בו ניתן השירות, ליווי לקוחות במקומות המחוייבים בכך על פי התקנות או בשירותים בהם מוצע ליווי לפי רצון נותן השירות.
- איסור התניית שירות בהצגת תעודות ואיסור דרישת תשלום עבור שירות נגיש.
- נהלי תחזוקה וניקיון, הכוללים: שמירה על מעברים נגשים, ושירותי נכים תקינים ופנויים.
- נהלי תפעול ותחזוקה לציוד המשמש למתן שירות נגיש, הכוללים: מערכות שמע, מערכות לניתוב תורים, מעלונים וכד'.
- נהלי איוש של עמדות שירות נגישות.
- נהלי אספקה ותחזוקה של מידע עדכני לגבי התאמות נגישות בכל ערוצי המידע ללקוחות (אתר אינטרנט, מוקד שירות לקוחות, פרסומים).
- רכז הנגישות בארגון/ בסניף, תפקידיו וסמכויותיו.
- האופן בו ינהג העובד, כאשר התאמות הנגישות הקיימות אינן מספקות את צרכי הלקוח, והדרך לטיפול במצבים אלו ומי בארגון יכול לסייע לו בכך.
- הדרכה (פרונטאלית) לגבי ציוד ייעודי המשמש לשירות אנשים עם מוגבלות (מערכות שמע, מעלונים וכד').

**הצעה למדריך:** בקש מהעובדים לתאר מקרים, בהם התקשו לספק שירות נגיש ללקוחות. ניתן לנתח את המקרים ולזהות את שיש לשפר בנהלים ובהליכים של הארגון, כדי לתת מענה למקרים אלו.

## סיכום

אנשים עם מוגבלות מהווים כרבע מקהל הצרכנים בישראל. היכרות עם אוכלוסיית לקוחות גדולה זו, עם צרכיה ועם הדרכים והאמצעים לענות על צרכים אלה בצורה איכותית היא המפתח להנגשת השירות. לפיכך, כדי שיהיה נגיש, על הארגון להשקיע בהעברת הידע

הרלוונטי למנהלים ולנציגי השירות בארגון, לדאוג לעדכנם בשינויים החלים בארגון ואשר עשויים להיות רלוונטיים לשירות הניתן לאנשים עם מוגבלות, ולרענן את זיכרונם של עובדי הארגון מעת לעת במידע הרלוונטי.

# פרק 5: הקניית מיומנויות שירות לאנשים עם מוגבלות

## מבוא

שירות מבוסס על אינטראקציה בין נותן השירות לבין הלקוח. לפיכך, כחלק מתהליך הנגשת השירות יש להקנות לעובדים ולמנהלים הבאים במגע עם הלקוחות מיומנויות שירות, שיאפשרו לאינטראקציה הבין-אישית לספק ללקוח עם המוגבלות חווית שירות איכותית ומכבדת. פרק זה עוסק במיומנויות השירות הנגיש. הפרק מחולק לשני חלקים:

1. החלק הראשון עוסק במיומנויות שירות כלליות ללקוחות עם מוגבלות. חלק זה בנוי על פי סיטואציות שירותיות, כגון האופן בו יש להציע סיוע, הדרך לתקשר עם לקוחות עם מוגבלות, כיצד לספק שירות טלפוני ועוד.
2. החלק השני עוסק בדגשים למתן שירות לפי סוגי מוגבלויות. שני החלקים יחד יוצרים מטריצה, המאפשרת לנותן השירות לספק לכלל הלקוחות עם מוגבלות שירות איכותי ולהתאים את השירות לאנשים עם מוגבלויות תפקודיות ספציפיות, כאשר הוא יודע מהי המוגבלות התפקודית שלהם.

## מטרות

פרק זה יסייע לארגונים לפתח אמצעי הדרכה לנותני השירות ולמנהלי שירות לקוחות בארגון. מטרת ההדרכה היא לפתח מיומנויות שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות. לאחר הקריאה:

- תכיר את העקרונות לפיתוח הדרכה למיומנויות שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות.
- תדע מהן מיומנויות השירות הנגיש לאנשים עם מוגבלות:
  - זיהוי של מוגבלות תפקודית.
  - כיצד לנהוג בעת שזמן השירות מתארך.
  - אופן הצעת סיוע לאדם עם מוגבלות.
  - תקשורת עם לקוחות עם מוגבלות.

- התנהלות כלפי לקוח עם מוגבלות אליו מתלווה אדם נוסף.
- התנהלות מול לקוח העושה שימוש בעזרי נגישות אישיים או בחיית שירות.
- אופן הסיוע ללקוח במילוי טפסים.
- אופן אספקת מידע נגיש ללקוח.
- אופן הסיוע בהתמצאות במקום.
- שימור סביבה נגישה
- אספקת שירות טלפוני נגיש.
- תכיר את המיומנויות, הנדרשות לשירות של אנשים עם לקויות תפקודיות ספציפיות:
  - אנשים עם מוגבלות בניידות.
  - אנשים עיוורים ואנשים עם מוגבלות ראייה.
  - אנשים עם מוגבלות שמיעה.
  - אנשים עם מוגבלות בדיבור.
  - אנשים עם מוגבלות נפשית.
  - אנשים עם מוגבלות בהבנה.
  - אנשים עם קושי בקריאה או בכתיבה.
- תוכל לפתח הדרכה לעובדי הארגון, המותאמת לאופי השירות בארגון.

## דגשים לפיתוח הדרכת מיומנויות שירות נגיש

הדרכת מיומנויות שירות נגיש היא חלק ממכלול הדרכתי שלם, הכולל גם שינוי עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות והקניית מידע אודות אנשים עם מוגבלות וחובות הנגישות מתוקף חוק. מרכיבים אלה נדונים בפרקים האחרים בשער "הדרכת נגישות לארגוני שירות".

פרק זה עוסק בהקניית מיומנויות שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות. הפרק מתייחס למיומנויות בתפקידי שירות נפוצים. אלה יכולים להיות קבלת קהל בארגונים בתחומים, שהם במהותם אדמיניסטרטיביים, כגון בנקים, רשויות מקומיות, חברות תקשורת וכד' וארגונים או עסקים שהשירות בהם מערב התנהלות פיזית של נותן השירות ו/או של הלקוח, כגון חנויות ומרכולים, מסעדות, בתי הארחה וכד'. יש לבצע התאמה של ההדרכה ושל מיומנויות השירות הנדרשות לאופי השירות בארגון ואף להתאימו לתפקידי שירות שונים בהתאם לצורך.

בארגוני שירות בהם קיימות פרוצדורות שירות ייחודיות ו/או מורכבות, כגון תחבורה ציבורית ושירותי בריאות, יש לפתח בנוסף להדרכה זו גם יחידות הדרכה למיומנויות שירות הייחודיות לארגון, כגון העלאת נוסע לכלי רכב, שינוע של חולה וכד'.

קיימים מספר עקרונות לפיתוח הדרכת מיומנויות שירות נגיש:

- מיומנויות שירות נגיש מצריכות למידה של תוכן, תרגול סימולציות של מצבי שירות בארגון ותרגול של המיומנויות בהקשר של פרוצדורות השירות בארגון.
- ניתן ואף רצוי לעשות שימוש (בנוסף להדרכה פרונטאלית) גם בלומדות או בחוברות הדרכה.
- יש לשלב בחומרי ההדרכה דוגמאות רלוונטיות לצריכת שירותים בארגון על-ידי אנשים עם מוגבלות. מומלץ לבנות תיאורי מקרה על בסיס אירועים אמיתיים שהתרחשו בארגון (ניתן להיעזר בתלונות שהתקבלו בארגון מאנשים עם מוגבלות).
- מומלץ לחלק לעובדים בנוסף להדרכה עלונים, הכוללים עקרונות לשירות נגיש לאנשים עם מוגבלות.
- כהכנה לפיתוח הדרכה של מיומנויות שירות, על מפתח ההדרכה להכיר גם את השינויים וההתאמות שבוצעו בנהלי השירות כחלק מהנגשת השירות בארגון.
- מומלץ לשלב את ההדרכה לשירות נגיש גם כחלק מהדרכות שירות כלליות.
- יש להכיר לעובדים את התאמות הנגישות שבוצעו במקום בו הם עובדים (סניף, משרד וכד')
- יש להיוועץ במורשה נגישות שירות ולקבל את אישורו לתכני ההדרכה.

# מיומנויות כלליות של שירות נגיש

## כיצד לזהות מוגבלות?

כרבע מהלקוחות הם אנשים עם מוגבלות, הכוללות: מוגבלות ראייה, מוגבלות שמיעה, מוגבלות בהתניידות, מוגבלות מוטורית בידיים, מוגבלות בדיבור, מוגבלות קוגניטיבית ומוגבלות נפשית. מטבע הדברים, לנותני שירות אין יכולת לאבחן מוגבלות של אדם, אולם הם יכולים ללמוד לזהות את הקושי התפקודי שלו. קושי תפקודי הוא קושי לבצע פעולות הנדרשות לשם קבלת השירות, למשל, לקרוא, להבין, לדבר, לכתוב, להתמצא וכד'. לקושי יכולות להיות סיבות רבות, אולם תפקידם של נותני השירות הוא להתאים את הסביבה ואת הפעולות הנדרשות מהלקוח ליכולות שלו, כדי שיוכל לצרוך את השירות.

במטרה להיטיב לשרת לקוחות עם מוגבלות, על נותן השירות להתרכז בקושי התפקודי של הלקוחות ולא בלקות. כלומר, במקום להשקיע מאמץ בזיהוי המוגבלות של הלקוח, יש להשקיע מאמץ בזיהוי הקשיים התפקודיים שלו ולהציע לו דרך שתאפשר לו לצרוך את השירות. לדוגמא, אם לקוח מתקשה לקרוא, הקושי יכול לנבוע ממוגבלות ראייה, מלקות למידה או שהלקוח הוא עולה חדש המתקשה לקרוא עברית. תהא הסיבה אשר תהא, התוצאה היא שהלקוח מתקשה לקרוא את המסמך. כאשר נותן השירות מזהה את הקושי, הוא יכול להציע ללקוח מגוון פתרונות שיוכלו לסייע לו. לדוגמא ניתן להציע להקריא לו את המסמך או לקבלו כקובץ קול.

הקשבה ללקוח והתבוננות רגישה בתגובותיו תוכל לספק מידע על הקושי התפקודי שלו. תגובות הלקוח יכולות להיות מילוליות (ישירות או עקיפות) או התנהגותיות. לדוגמא, אדם עם לקות שמיעה עשוי לשאול פעמים רבות "מה?", לומר "לא שמעתי" או "לא הבנתי" או לומר באופן ישיר "אני לא שומע טוב, אתה יכול לחזור על דבריך?". לעיתים התגובה המילולית תהיה עקיפה למשל, "יש פה המון רעש" ולעיתים תוקפנית, "אני לא מבין למה אתם חושבים שאנשים יכולים לשמוע, כשהמוסיקה פה כל כך רועשת?". תגובות התנהגותיות של לקוח עם לקות שמיעה עשויות להיות למשל, הטייה של הראש או האוזן לכיוון נותן השירות, מיקום היד סביב האוזן, כדי לרכז את גלי הקול. כמו כן, המבע ותנועות הגוף של הלקוח יכולים להעיד שהוא אינו שומע או אינו מבין את הנאמר לו.

כפי שהוזכר בפרק העוסק במידע אודות אנשים עם מוגבלות, רוב המוגבלויות הן מוגבלויות בלתי נראות (ראייה, שמיעה, לקויות למידה, מוגבלויות נפשיות ועוד). אפילו כאשר המוגבלות היא מוגבלות נראית, קשה לדעת בדיוק כיצד היא משפיעה על התפקוד של האדם. לדוגמא, כאשר רואים אדם צולע, קשה לדעת האם הוא מתקשה לעמוד לאורך זמן, האם הוא מתקשה להתיישב ולעמוד כד'. יתרה מכך, מרבית האנשים עם מוגבלות מעדיפים

שלא לשתף את נותני השירות במידע על מוגבלותם. אחרים שכן חושפים את מוגבלותם, אינם מפרטים תמיד מהן המוגבלויות התפקודיות שלהם. כל אלו מקשים על נותן השירות לזהות את המוגבלות התפקודית ולהציע התאמות לצרכי הלקוח.

מכיוון שכך, ככלל המחוקק מתנה את הספקת ההתאמות בבקשת הלקוח. לדוגמא, המחוקק אינו מצפה מנותני השירות לזהות אדם עם מוגבלות ראייה ולהדפיס עבורו מסמכים בדפוס נגיש (פונט מסוג פשוט מוגדל). אך המחוקק מצפה שכאשר הלקוח יבקש מסמך בדפוס נגיש, יוכל נותן השירות להיעתר לבקשתו מיידית ושיהיו לו הידע והאמצעים הטכנולוגיים להפיק את המסמך בדפוס נגיש מתוך מערכת המחשב של הארגון.

#### **כלל שירות נגיש:**

כיוון שרוב המוגבלויות אינן נראות ורוב הלקוחות לא יצהירו בפניך על מוגבלותם, נהג בכל הלקוחות ברגישות. הקשב ללקוח, התבונן בהתנהגות שלו ונסה לזהות קושי תפקודי.

### **כיצד להציע סיוע**

שירות איכותי לאנשים עם מוגבלות מצריך מנותן השירות לגלות רגישות רבה למצבים בהם קיים חסם, שאינו מאפשר ללקוחת לתפקד כראוי ולהסירו. מאחר שלא בכל מצב ניתן להציע את התאמות הנגישות מראש, רצוי לבדוק עם הלקוח אם הוא זקוק לסיוע. קיימות מספר דרכים להציע סיוע:

- לשאול את הלקוח האם ניתן לסייע לו וכיצד. הלקוחות הם המקור הטוב ביותר לאינפורמציה, כיוון שהם יודעים בדיוק איזו התאמה או סיוע מתאימים לצרכיהם. הצעת הסיוע צריכה להיות אדיבה ומכובדת לדוגמא, "כיצד אני יכול לסייע לך?". יש לתת את הדעת על כך שחלק מהלקוחות יסרבו לקבלת סיוע.
  - להציע אפשרויות לסיוע. לדוגמא, אם לקוח מתלונן על גודל האותיות במסמך, ניתן להציע לו להדפיס את המסמך באותיות גדולות יותר.
- אין לסייע ללקוח מבלי שנותן השירות קיבל את הסכמת הלקוח לסיוע. סיוע ללא הסכמת הלקוח פוגע בכבודו ובזכותו לקבל החלטות הקשורות אליו. לדוגמא, אסור להוביל לקוח בכיסא גלגלים אם הלקוח לא ביקש זאת. אסור לקחת חבילות מידי של לקוח, כדי לסייע לו לסחוב אותן, אם הוא לא הרשה לעשות כן. אסור לאחוז בידו של אדם עיוור, ללא קבלת אישורו לסיוע או ללא בקשתו וכד'.

#### **כללי שירות נגיש:**

- שאל את הלקוח כיצד תוכל לסייע לו. עשה זאת באדיבות ובכבוד.



- כאשר לקוח מבקש התאמת נגישות, היענה מייד לבקשתו וזכור שאסור לך לדרוש הצגה של תעודה המעידה על מוגבלות.
- אל תסייע ללקוח, אם לא קיבלת את הסכמתו לסייע לו.

## עוד קצת זמן...

מרבית האנשים עם המוגבלות התפקודית מעדיפים להתנהל באופן עצמאי ככל האפשר. אולם יתכן כי הם זקוקים לזמן ארוך מהרגיל, כדי לבצע פעולות מסוימות, כמו מילוי טפסים, קריאת מסמכים, זיהוי מוצרים, הגעה למקומות, הבנת הנאמר ועוד. על נותן השירות לספק ללקוח עם מוגבלות את הזמן הדרוש לו ולגלות סובלנות מרבית. אין להאיץ בלקוח ואין לבצע פעולות במקומו ללא הסכמתו.

כדי לעשות זאת, יש להעביר לעובדים את המסר, שלמרות שהארגון מעוניין בקיצור משך זמן הטיפול בלקוחות, אין בכך כדי למנוע מהם לאפשר לאנשים עם מוגבלות לתפקד בקצב המתאים להם.

### כללי שירות נגיש:

כאשר אתה מבחין במוגבלות תפקודית, קח בחשבון כי יתכן שמשך זמן הטיפול יהיה ארוך מהרגיל. היה סובלני.

## כיצד לתקשר עם לקוחות עם מוגבלות

תקשורת בלתי אמצעית היא חלק מרכזי באינטראקציה בין נותן השירות ללקוח. לפניכם דגשים לניהול תקשורת איכותית עם לקוחות עם מוגבלות:

- **הישיר מבט אל הלקוח** – אחד הכללים החשובים בתקשורת עם אנשים עם מוגבלות הוא שמירה על קשר עין עם הלקוח. חלק מנותני השירות עלולים לחוש מבוכה או חוסר נוחות, כאשר הם משרתים אדם עם מוגבלות. תחושות אלו עלולות לגרום לנותן השירות להסיט את המבט מהלקוח. הסטת המבט מהלקוח יכולה גם לנבוע מהתנהלות שגרתית של מתן שירות, כגון במצב של התבוננות תדירה במסך המחשב. התנהלות זו של נותן השירות עלולה להתפרש על-ידי הלקוח כהתעלמות או כהתנשאות. על נותן השירות להיות מודע לכך ולהשתדל להישיר מבט אל הלקוח. הישרת המבט אל הלקוח עשויה לסייע לאנשים לקויי שמיעה, הנעזרים בקריאת שפתיים. כך הם יוכלו לראות את פני נותן השירות ולקרוא את שפתייהם. כדי להיטיב לתקשר עם הלקוח, רצוי כי נותן השירות ימקם את עצמו בגובה של הלקוח (לדוגמה,

לשבת מול לקוח היושב על כיסא רגיל או על כיסא גלגלים) ולוודא שפניו לא יוסתרו על-ידי חפצים וריהוט, כגון צג מחשב, ניירת, דלפק ועציץ.

- **להקשיב ללקוח בסבלנות** – לקוחות עם מוגבלות בדיבור או מוגבלות בזיכרון ואף לקוחות עם מוגבלות שמיעה חמורה יכולים להתקשות בניהול שיחה. חשוב מאוד להקשיב ללקוח בסבלנות ולתת לו לסיים את דבריו ללא הפרעה. אין להשלים משפטים או מילים עבור לקוח מגמגם, מתבטא באיטיות, או לקוח שחוזר על דבריו. יש לתת לו את הזמן הנחוץ לו ולהקשיב עד הסוף. אם נותן השירות לא הבין את דברי הלקוח עליו לבקש מהלקוח לחזור על דבריו. הוא יכול גם לחזור על דברי הלקוח, כדי לראות אם הבין אותם וכך לאפשר ללקוח לתקנו, אם לא הובן כהלכה. לדוגמא, "אני מבין שאתה מעוניין לשדרג את מכשיר הסלולארי שלך כדי שתוכל לגלוש באינטרנט. הבנתי נכון?".
- אנשים עם מוגבלות בדיבור יודעים שקשה להבין אותם. אם נותן השירות אינו בטוח שהבין את דברי הלקוח כראוי, עליו לומר ללקוח את מה שהוא הבין, תוך שהוא מייחס את חוסר ההבנה לעצמו ולא ללקוח ולבקש את אישורו. הקשבה סובלנית ומקבלת מאפשרת ללקוחות לחוש בנוח ולספר לנוטן השירות בדרך ישירה או עקיפה אודות קושי תפקודי וצורך בהתאמות נגישות.
- **להתבטא בטבעיות** – נותן השירות עשוי לחשוש מפגוע באדם עם מוגבלות אם יזכיר את המוגבלות במישרין או בעקיפין. הדבר מותיר את המוגבלות "שקופה" ושני הצדדים משקיעים מאמץ להתנהל כאילו היא אינה קיימת. לדוגמא, נותן השירות יימנע מלומר לאדם עיוור "תראה, זה תלוי בסכום שאתה מוכן להשקיע", לאדם גידם "אני מקווה שנוכל לפתור את הסוגיה הזו וללחוץ יד", לאדם לקוי שמיעה "שמעת על המבצע שלנו?" וכד'. החשש מפגיעה בלקוח גורמת לנוטן השירות להשקיע מאמץ בברירת המילים, דבר המשפיע על זרם השיחה וגורם לה להישמע מאולצת. לכן מומלץ להתבטא בטבעיות ולעשות שימוש חופשי בביטויים ומטבעות לשון.
- **לדבר בקצב, בעוצמה ובטון רגילים** – כאשר נותן שירות בא במגע עם לקוח עם מוגבלות בעיקר עם מוגבלות נראית, הוא נוטה לשייך לו מוגבלויות נוספות, כגון מוגבלות שכלית או מוגבלות שמיעה. עצם היות הלקוח מוגבל התניידות, למשל, אינה מעידה על קשיים בשמיעה או הבנה. לכן יש לדבר אל לקוח עם מוגבלות באותו קצב, באותן תנועות שפתיים ובאותו טון ועוצמה כמו אל שאר הלקוחות. רק כאשר נותן השירות חש שלקוח אינו שומע או אינו מבין את דבריו, עליו להאט את הקצב במקצת, להגביר מעט את עוצמת הדיבור ולנסח באופן שונה את המשפט. בכל

מקרה אין לעשות תנועות שפתיים מוגזמות ולא טבעיות, שכן תנועות אלו מקשות על קריאת שפתיים.

- **לדבר אל הלקוח ולא אל המלווה** (ראה פרוט בהמשך).
- **לאפשר ללקוח לקבל החלטות הנוגעות אליו** – לקוחות עם מוגבלות מסוגלים וזכאים לקבל החלטות הנוגעות אליהם. הם יודעים מהם הצרכים והרצונות שלהם ושיקול הדעת שלהם הוא הקובע. אסור לנותן השירות להניח מה הלקוח צריך או רוצה ולקבל החלטות עבורו. במקרים נדירים בהם נקבע שלאדם עם מוגבלות יש קושי או אין לו יכולת לקבל החלטות הנוגעות לעצמו, ממונה לו אפוטרופוס שיכול לקבל החלטות עבורו. במקרה זה רשאי נותן השירות לפנות לאפוטרופוס.

#### **כללי שירות נגיש:**

- הסתכל ללקוח בעיניים. אל תסתכל על המחשב או על ניירת, כאשר אתה משוחח עם הלקוח.
- מקם את עצמך בגובה של הלקוח ודאג שאין חפץ או רהיט המסתירים את פניך.
- הקשב ללקוח ותן לו לסיים את דבריו. אם לא הבנת, בקש מהלקוח לחזור על דבריו או אמור לו מה הבנת ובקש את אישורו לנכונות דבריך.
- דבר בטבעיות. אל תחשוש להשמיע מילים או ביטויים הקשורים למוגבלות של הלקוח.
- דבר ישירות אל הלקוח ולא אל האדם המתלווה אליו.
- הקפד שהלקוח הוא שיחליט לגבי השירות אותו הוא מקבל.

## **כיצד לנהוג כאשר אל הלקוח נלווה אדם נוסף**

לקוחות עם מוגבלות חמורה ולקוחות קשישים נעזרים פעמים רבות במלווה. המלווה יכול להיות מטפל, בן משפחה או חבר. המלווה מכיר את האדם עם המוגבלות ומסייע לו בהתאם לצרכיו. בתחום התקשורת הבין-אישית עשוי הלקוח להיות מלווה על-ידי מתורגמן לשפת סימנים, מתורגמן לשפת סמלים ועוד. נוכחותו של אדם נוסף בסיטואציה השירותית, גורמת לנותני שירות רבים להתייחס ולתקשר עם המלווה במקום עם הלקוח. חשוב לזכור כי הלקוח הוא האדם עם המוגבלות ולא המלווה, לכן יש לנהל את כל האינטראקציה השירותית מול הלקוח ולא מול המלווה. המלווה יגלה מעורבות על פי ההסכמות הנהוגות בינו לבין הלקוח.

לדוגמא, אישה המתניידת בכיסא גלגלים נכנסה לחנות בלויית חברתה וביקשה לקנות מכנסיים. הזבנית פנתה אל החברה ושאלה "איזה מכנסיים יהיו לה נוחות, מכנסיים עם גומי

או מכנסיים עם רוכסן?". הזבנית ביצעה שלוש טעויות: ראשית היא דיברה אל החברה במקום אל הלקוחה, מאחר שהלקוחה היא זו שפנתה אל הזבנית, היא מצפה להיות זו שאיתה תתנהל השיחה. שנית היא דיברה על הלקוחה בגוף שלישי כאילו לא הייתה נוכחת במקום. דיבור זה בגוף שלישי נותן ללקוח תחושה שמתעלמים מקיומו או שמתנשאים מעליו. על כן על נותן השירות לפנות ישירות ללקוח עם מוגבלות, גם כאשר הוא מגיע עם מלווה. שלישית, היא הניחה שהלקוחה אינה יכולה לקבל החלטות ולכן פנתה אל חברתה בשאלה לגבי העדפותיה האישיות.

כאשר הלקוח נעזר במלווה, על נותן השירות להקפיד על הכללים הבאים:

1. לדבר אל הלקוח ולא אל המלווה (גם עם המלווה מתרגם את דברי נותן השירות לשפת סימנים).
2. לא לשאול את המלווה שאלות, אלא לשאול את הלקוח. לדוגמא, במקום לשאול "הוא צריך סידורים מיוחדים בכניסה לאולם?" יש לפנות אל הלקוח ולומר "אתה צריך סידורים מיוחדים בכניסה לאולם?".
3. לא לדבר עם המלווה בגוף שלישי על הלקוח. לדוגמא, "הוא צריך להביא את החשבונית ורק אז אוכל להחליף לו את המוצר" ולא לבקש מהמלווה שידבר במקום נותן השירות אלא לדבר ישירות ללקוח, אם יש צורך בתרגום המלווה יעשה זאת. למשל "תגיד לו שאין לנו אפשרות להחליף את המוצר ללא חשבונית".
4. לא לבקש דברים מהמלווה, אלא רק מהלקוח. למשל לא לומר למלווה "תיקח אותו בבקשה לקומה 4 חדר 411". במקום זאת יש להגיד ללקוח, "תיגש בבקשה לקומה 4 חדר 411", גם אם הלקוח בכיסא גלגלים ומובל על-ידי המלווה.
5. לוודא שהלקוח הוא זה שמקבל את החלטות ולא המלווה.

#### **כלל שירות נגיש:**

הלקוח עם מוגבלות הוא הלקוח שלך ולא המלווה שלו. דבר ישירות ובכבוד אל הלקוח וודא שהוא זה שמקבל החלטות לגבי עצמו.

# כיצד לנהוג כאשר הלקוח נעזר בעזרי נגישות אישיים או חיות

## שירות

אנשים עם מוגבלות עושים לעיתים רבות שימוש בעזרי נגישות, המסייעים לתפקודם. במהלך הדרכת נגישות, יש להציג בפני העובדים דוגמאות לעזרים בהם לקוחות עם מוגבלות עושים שימוש. העזרים האישיים יכולים להיות מסוגים שונים:

1. מכשירים:

- מכשירים המסייעים לתנועה, כגון כסאות גלגלים, הליכונים, מקלות הליכה, קביים, מאחזים, המסייעים לאנשים עם מוגבלות בידיים לאחוז עצמים קטנים, כגון עט.
- מכשירים המסייעים לראייה, התמצאות וקריאה, כגון מקל נחייה, מכשירים להגדלה (טמ"ס) או מכשירים הכוללים אפשרות הקראה (שעון, טלפון, מחשב).
- מכשירים המסייעים לתקשורת, כגון מכשיר שמיעה, מגבר, תקשורת באמצעות מחשב מדבר.

2. חיות שירות – בעלי חיים המאומנים לסייע לאדם עם מוגבלות. בדרך כלל מדובר בכלבי נחייה, המסייעים לעיוורים בהתמצאות, אולם יתכן גם שימוש בקופים ובחיות אחרות.

עזרי נגישות הם עזרים אישיים של הלקוח והוא אמון על השימוש בהם ובדרך כלל יעשה בהם שימוש ללא מעורבות של נותן השירות.

נותן השירות רשאי לסייע ללקוח בתפעול העזרים, אך ורק כאשר הוא מתבקש לעשות כן ולאחר שקיבל הסבר כיצד לעשות זאת. על נותן השירות להימנע מלגעת, לתפעל ולהזיז את העזרים ללא בקשה או אישור של הלקוח. על נותן השירות לאפשר ללקוח לשאת ולעשות שימוש בעזרי הנגישות האישיים שלו בכל עת. לקוחות הנעזרים בעזרים שונים מתייחסים אליהם כמו אל איבר או הרחבה של גופם. כשם שלא יעלה על הדעת למנוע מהלקוח שימוש בידיו או בעיניו במהלך השירות או לגעת בגופו ללא אישור, כך יש לנהוג בעזרים. נגיעה או תפעול עזרים של הלקוח ללא בקשה מפורשת מצידו, היא בגדר חדירה למרחב האישי שלו ופגיעה בכבודו ובעצמאותו.

להלן מספק דוגמאות:

- לקוח הנעזר בקביים מתיישב בעמדת שירות ומניח את הקביים לצידו. הקביים חוסמים את המעבר ועלולים לגרום למעידה של אדם אחר. נותן השירות מבחין בכך

ומזיז את הקב"ים. כאשר הלקוח מבקש לעמוד, הוא אינו יכול להגיע לקב"ים. במקום זאת היה על נותן השירות להסביר ללקוח שהקב"ים מפריעים למעבר ולבקש ממנו להזיזם או להציע לו להזיזם ולהחזירם לידי, כאשר הלקוח מבקש לקום.

- לקוח עיוור ביקש להיכנס למסעדה. השומר בפתח סירב לתת לכלב הנחייה של העיוור להיכנס, משום שקיים איסור להכניס בעלי חיים למסעדה. על פי החוק אין למנוע כניסה של כלב נחייה למסעדה או לכל מקום אחר בו ניתן שירות. לאחר שהלקוח נכנס למסעדה, ניגשה אליו המארחת רכנה אל הכלב, ליטפה אותו בחיבה, דיברה אליו והציעה לו עוגייה. כיוון שהכלב נועד לסייע ללקוח, אין לגעת בו, לתת לו מזון, להוביל אותו וכד', ללא אישורו של בעל הכלב.
- לקוח בכיסא גלגלים קונה במרכול. נותן השירות רואה שהלקוח מתקשה לנוע עם כיסא הגלגלים ועם המוצרים שבחר. הוא ניגש ללקוח ודוחף את כיסא הגלגלים לכיוון הקופות. הלקוח המופתע צועק על העובד ועולב בו. העובד נפגע ואינו מבין מדוע הלקוח מגיב אליו בבוטות, למרות שכוונותיו היו טובות. הלקוח מסביר לעובד שאין הוא מסכים שיזיזו אותו מבלי שהוא ביקש שיעשו זאת.

#### **כללי שירות נגיש:**

- עזרי נגישות אישיים בשימוש לקוחות עם מוגבלות חיוניים לתפקודם ולכן עליך לאפשר שימוש בהם בכל עת.
- עזרי נגישות אישיים הם רכוש של הלקוח וכך עליך לנהוג בהם – אל תיגע ותזיז אותם ואל תעשה בהם שימוש ללא אישור הלקוח.
- כלבי נחייה אינן חיות מחמד. אל תיגע בהן ואל תסיח את דעתן, ללא אישור בעליהן.

### **כיצד לסייע ללקוח במילוי טפסים**

לקוחות עם מוגבלות מוטורית בידיים, לקוחות עם לקות ראייה ולקוחות עם מוגבלות קוגניטיביות עלולים להתקשות במילוי טפסים. סיוע במילוי טפסים יינתן בשני מקרים: כאשר הלקוח מבקש מנותן השירות לסייע לו במילוי טופס או כאשר נותן השירות מזהה קושי במילוי הטופס ומציע ללקוח סיוע במילוי הטופס. לאחר שהלקוח אישר שברצונו להיעזר בנותן השירות למילוי הטופס, על נותן השירות לברר עם הלקוח כיצד עליו לסייע לו. קיימות מספר דרכים לסיוע בהתאם למוגבלות התפקודית של הלקוח:

- הקראת הטופס, כאשר הלקוח ממלא את הנוחץ.
- הקראת הטופס, כאשר הלקוח יכתיב את תשובותיו לנותן השירות וזה יכתוב אותן עבורו.

- מתן אפשרות למלווה, אם קיים, לסייע במילוי הטופס, באישורו של הלקוח.
- מתן אפשרות למלא את הטופס במקום אחר: על ידי משלוח הטופס בדואר או בדוא"ל, הפניה למיקום הטופס באתר האינטרנט, או מילוי הטופס במקום מתן השירות, אך לא בעמדת השירות עצמה. לעיתים יהיה צורך במקום שקט. אם מדובר בעמדת עמידה, ייתכן שיהיה צורך במקום ישיבה.
- אם מדובר על זמן קצוב למילוי טופס, ייתכן שיהיה צורך בהארכתו.
- כאשר נותן השירות מקריא את הטופס, יתכן שיצטרך לחזור מספר פעמים על ההנחיות למילוי הטופס, להסביר ללקוח מה הכוונה בכל שדה למילוי בטופס, תוך הסבר על משמעותו ושימוש בשפה פשוטה, במידה שנתקלים בקושי בהבנה. לדוגמא, במקום "ארץ מוצא", ניתן לשאול "באיזה ארץ נולדת?". על נותן השירות להבהיר ללקוח בשפה פשוטה על מה הוא חותם.

#### כללי שירות נגיש:

- סייע ללקוח בהקראה, הסבר ומילוי של טפסים, כשתבקש לעשות כן או הצע לו סיוע כאשר אתה מזהה קושי שלו למלא את הטופס.
- ברר עם הלקוח כיצד נכון לסייע לו במילוי הטופס

## כיצד לספק מידע נגיש ללקוח

במהלך השירות מוסר נותן השירות ללקוח מידע בכתב ובעל פה. נותני השירות מחוייבים לספק ללקוחות המעוניינים בכך מידע באופן נגיש. בעת ההדרכה יש לציין בפני העובדים אלו סוגים של מידע נגיש קיימים בארגון וכיצד הם יכולים להפיק מידע נגיש כתוב ממערכות המחשוב בארגון. בחירת אופן הצגת המידע תיעשה, תוך התייעצות עם הלקוח והתאמה לצרכיו וליכולת שלו לצרוך את המידע. לדוגמא, אדם עיוור או אדם בעל לקות ראייה חמורה יוכל לקבל את המידע בדרכים הבאות:

- מסמך (כגון מסמך Word), שיוכל לקרוא בבית באמצעות תוכנות המקריאות מסמכים.
- בקובץ קולי בו מצויה הקלטה של המסמך.
- באמצעות הקראה על-ידי נותן השירות.
- בכתב ברייל.

כל לקוח עיוור יבחר את הדרך בה הוא מעדיף לצרוך את המידע בהתאם לנסיבותיו והעדפותיו. הוא יוכל לקבלו במחשב, לקרוא אותו בכתב ברייל, לבקש מנותן השירות להקריא לו וכו'.

## להלן רשימה של סוגי המידע הנגישים, למי הם מתאימים ובאיזה מצב:

### 1. דפוס או כתב יד

- ללקוחות המתקשים בשמיעה ניתן לכתוב את המידע הנמסר בדרך כלל בעל-פה, בכתב יד ברור או על גבי צג מחשב המופנה אליהם.
- ללקוחות המתקשים לזכור מידע או להתרכז במסירת מידע בעל פה, מומלץ לתמצת את עיקרי השיחה בכתב ולמסור להם אותם או לספק את הדברים בדרך אחרת לפי בחירתם.
- ללקוחות עם מוגבלות נפשית, העלולים לחוש חוסר ביטחון או להתקשות בקבלת החלטה, מומלץ לתמצת את עיקרי השיחה בכתב ולמסור להם אותם או לספק את המידע בדרך אחרת לפי בחירתם.

2. **דפוס נגיש** – דפוס נגיש הוא דפוס המותאם ללקויי ראייה ובמקרים מסוימים ללקויי למידה. מסמך בדפוס נגיש כתוב בפונט פשוט וקל לקריאה (כגון אריאל) ובאותיות גדולות (גודל 16-22) ומודגשות (Bold). דפוס זה מותאם להנגשת מסמכים הניתנים ללקוח במהלך השירות (דפי מידע, חוזים, מכתבים וכו'). אולם, מאחר שיתכן כי ללקוח יש יותר ממוגבלות אחת (למשל, מוגבלות שמיעה ומוגבלות ראייה), אזי גם את המידע הכתוב הנמסר ללקוח בדפוס או בכתב יד לפי סעיף 1, יש להדפיס בדפוס נגיש. מסמך בדפוס נגיש יודפס על גבי ניירות שאינם מבריקים, ללא תמונות רקע ובצבע טקסט בולט יחסית לצבע הנייר (עדיף שחור על גבי לבן), אלא אם כן הלקוח ביקש אחרת.
- עבור לקוחות המתקשים להתמודד עם שפה מורכבת, יש למסור את המידע בדפוס נגיש תוך שימוש בשפה פשוטה להבנה, בעיצוב ברור תוך שימוש בסימלול (תמונות), בהתאם לסוג המידע שניתן. מידע זה מיועד בעיקרו לאנשים עם לקויות קוגניטיביות, המתקשים לצרוך מידע בשפה מורכבת. כדי לאפשר לאנשים אלו לצרוך מידע, יש לייצר גרסאות של המסמכים שהארגון מפיק בשפה פשוטה ובשימוש באיורים.
- יש להסביר לעובדים איזה מידע ניתן להפיק ממערכות המחשב בארגון בדפוס נגיש או בדפוס נגיש בשפה פשוטה וכיצד להפיקו.



3. **קובץ קול** – לקוחות עם מוגבלות בקריאה יכולים לבקש שהמידע הכתוב יוקלט ויימסר להם בקובץ קול, כך שיוכלו להאזין למידע במקום לקרוא אותו. כיוון שהכנת קובץ הקול עלולה לארוך זמן רב, נותן השירות אינו נדרש למסור אותו מיידי. עליו לעשות זאת תוך זמן סביר מרגע קבלת הבקשה, אך לא יאוחר משלושה שבועות. את קובץ הקול ניתן לשלוח ללקוח בדוא"ל, למסור לו אותו על גבי מדיה דיגיטלית (CD, Disk on key וכד'), להשמיעו בשיחת טלפון, תוך אפשרות לחזרה על השיחה ועוד.

יש להסביר לעובדים איזה מידע ניתן להפיק בקובץ קול, כיצד להפיקו ובאיזה אופן לשלוח אותו ללקוח.

4. **קובץ דיגיטלי** – לקוחות עם מוגבלות ראייה ולקוחות עם מוגבלות קוגניטיבית מתקשים לעיתים להתמודד עם מידע מודפס ולכן עשויים להעדיף לקבל מסמכים בקובץ ולקרוא אותם במחשב האישי שלהם. שם הם יכולים להיעזר בתוכנות הגדלה, תוכנות הקראה וכד'.

יש להסביר לעובדים איזה מידע ניתן להפיק בקובץ דיגיטלי, מהו קובץ דיגיטלי נגיש לאנשים עם מוגבלות, כיצד להפיקו ובאיזה אופן למסור אותו ללקוח (דוא"ל, אתר האינטרנט וכד').

5. **הקראה** – לקוחות עם מוגבלות בקריאה, כגון לקוחות עם מוגבלות ראייה ולקוחות עם מוגבלות קוגניטיבית יכולים לבקש מנותן השירות שיקריא להם מידע כתוב. כאשר מדובר במסמך שאינו עולה על שלושה עמודים, יש להקריא את המידע מיידי. בעת מתן השירות. כאשר מקריאים ללקוח את המידע, יש לעשות זאת בקצב איטי כשנותן השירות מוודא שהלקוח עוקב ומבין את המידע המוקרא. כאשר המידע עולה על שלושה עמודים, ניתן לתאם עם הלקוח את מועד ההקראה וזאת לא יאוחר משבוע מהיום בו הוא ביקש זאת. יש להסביר לעובדים מהו ההליך לתיאום הקראה עם הלקוח, מי מבצע את ההקראה וכיצד להעביר את הבקשה להקראה ואת המסמכים לנותן השירות שיבצע את ההקראה בפועל.

6. **כתב ברייל** – כתב ברייל מיועד ללקוחות עיוורים, הקוראים ברייל (לא כל העיוורים יודעים לקרוא כתב ברייל). כאשר לקוח מבקש למסור לו את המידע הכתוב בכתב ברייל, על נותן השירות להיענות לבקשתו, תוך זמן סביר ולא יאוחר משלושה שבועות לאחר הבקשה. כתב ברייל מופק על ידי מדפסות מיוחדות הממירות את הכיתוב הרגיל לסימני ברייל. יש להסביר לעובדים איזה מידע ניתן להפיק בכתב ברייל, כיצד להפיקו ובאיזה אופן למסור אותו ללקוח.

7. **בסיוע מערכת עזר לשמיעה או מערכת לתקשורת אישית** – מערכות עזר לשמיעה הן מערכות המותקנות במתחם השירות. מערכות אלו משדרות למכשיר השמיעה של הלקוח ותפקידן לסנן רעשי רקע ולאפשר ללקוח להתמקד בדברי נותן השירות. יש להציג בפני העובדים את מערכות העזר לשמיעה המותקנות במקום. אם המערכות קבועות, יש לידע את העובדים היכן הן מותקנות וכיצד להפנות לקוחות לעמדות בהן מותקנות מערכות העזר לשמיעה. אם המערכות הן מערכות ניידות, יש לידע את העובדים היכן הן ממוקמות. יש להדריך את כל העובדים כיצד לתפעל את המערכות ולידע אותם מי האחראי הטכני על המערכות וכיצד לפנות אליו לצורך טיפול בתקלות.

ישנם לקוחות עם מוגבלות המצויידיים במערכת עזר אישית לשמיעה. מערכות אלו כוללות רכיב של מיקרופון, שיש להצמיד לנותן השירות בעת מתן השירות. על נותן השירות להקפיד שהמיקרופון יהיה קרוב לפיו, כאשר הוא מדבר. יש להציג את המערכות האישיות בפני העובדים, כדי שהיו מוכנים לעשות בהן שימוש ללא חשש.

8. **תרגום לשפת הסימנים** – תרגום לשפת הסימנים מיועד לחרשים ולכבדי שמיעה, הדוברים את שפת הסימנים (לא כל החרשים וכבדי השמיעה דוברים שפת סימנים). תרגום לשפת הסימנים מבוצע באמצעות מתורגמן, אדם השומע ודובר את שפת נותן השירות ומסמל ללקוח את הנאמר, הלקוח משיב לו בשפת הסימנים והוא מתרגם את דבריו לדיבור (ישנם גם אנשים המשיבים בדיבור מלא או חלקי בנוסף לסימול). ספק השירות נדרש להזמין מתורגמן מוסמך לשפת סימנים לבקשת לקוח רק כאשר האדם מבקש זאת ומדובר במידע מורכב הדורש התדיינות ממושכת ובעל חשיבות גבוהה לעניינו של האדם עם מוגבלות. חשוב להבהיר ששפת הסימנים אינה שפה בין-לאומית והיא שונה בכל שפה דבורה. כך לדוגמא, שפת הסימנים האנגלית שונה משפת הסימנים העברית. על פי תקנות הנגישות לשירות, יש לספק תרגום לשפת סימנים בשפות הרשמיות בלבד (עברית וערבית). אולם, אם הארגון מספק שירות במגוון שפות, מומלץ לשקול מתן תרגום לשפת סימנים גם בשפות אלו, ככל האפשר. יש להעביר לעובדים רשימה של פרוצדורות ארגוניות מורכבות, בהן יש לספק תרגום לשפת הסימנים לבקשתו של אדם עם מוגבלות, רשימה של מתורגמנים איתם עובד הארגון וכיצד לתאם את הפגישה בין הלקוח, המתורגמן ונותן השירות. יש להביא בחשבון כי יתכן שהלקוח אינו יכול לשוחח בטלפון ולכן יעביר את הבקשה לתרגום בכתב או באמצעות אדם אחר ובהתאם יש לתאם איתו את הפגישה באמצעים בהם האדם עושה שימוש.

לקוחות הדוברים שפת סימנים יכולים גם להגיע לפגישות עם מתורגמן מטעמם. יש להבהיר לעובדים, כי אין למנוע את השתתפותו של המתורגמן בפגישה.

יש להדגיש בפני העובדים שכאשר מנהלים אינטראקציה בליווי מתורגמן לשפת הסימנים, עליהם לדבר ישירות אל הלקוח בגוף ראשון.

9. **מסירת מידע ללקוחות חרשים עיוורים** – לקוחות חרשים עיוורים מלווים בדרך כלל במתורגמן, המתרגם להם את המידע הדבור לשפת סימנים, תוך כדי מגע עם ידו של הלקוח או באמצעות שימוש בכפפה מיוחדת. יש ליידע את העובדים לגבי אפשרות תקשורת זו ולאפשר למתורגמן ללוות את הלקוח בקבלת השירות.

10. **בעל פה או בכתב יד בלשון ובאופן המותאמים למוגבלותו של האדם** – במקרים מסויימים יתקל נותן השירות בקושי בתקשורת עם אנשים עם מוגבלות. הסיבות יכולות להיות קושי בתפיסת שפה, קושי בהבנה, קושי בדיבור וכד'. במקרים כאלו נותן השירות צריך לנסח את דבריו בבירור ובשפה פשוטה, תוך חזרה על הנאמר. הוא יכול להיעזר בכתיבה, בסימני ידיים, בציור או בכל דרך אחרת שתסייע לו לתקשר עם הלקוח.

11. **תקשורת חלופית** - אנשים עם מוגבלות חמורה בדיבור עושים לעיתים שימוש במערכות תקשורת תומכת וחליפית. מערכות אלו מורכבות מלוחות (על נייר או על מחשב), בהם יש ציורים (אייקונים), המסמלים מילים או אותיות. האדם עם מוגבלות בדיבור בונה משפטים באמצעות הצבעה על אותיות, מילים או ציורים ולעיתים נעזר במלווה המסייע לו בתקשורת. יש להציג בפני נותני השירות מערכות לתקשורת תומכת וחליפית ולהנחות אותם כיצד לתקשר עם אדם המסייע במערכות אלו, תוך מתן אפשרות למסייע המתלווה אליו, להיות נוכח בפגישות. גם כאן יש להקפיד לדבר ישירות ובגוף ראשון עם האדם עם מוגבלות ולא עם המסייע.

12. **התאמת נוספות** – יש ליידע את העובדים על התאמות נגישות נוספות הקיימות בארגון או עתידות להיות בו.

#### **כללי שירות נגיש:**

- כל מידע שנמסר ללקוח בכתב או בעל פה יכול להיות מוגש לו, באופן שיאפשר לו לצרוך את המידע בהתאם למוגבלותו.
- מידע נגיש יימסר לבקשת הלקוח, אולם ניתן גם להציע מידע נגיש למרות שזו אינה חובה על פי חוק.
- עליך להכיר את אופני הנגשת המידע במקום עבודתך ולדעת כיצד לספק אותם ללקוח בזמן, כאשר הלקוח מבקש זאת או להציע לו מידע נגיש אם אתה חש שהוא מתקשה לצרוך מידע בדרך כלשהי.

## כיצד לסייע ללקוח בהתמצאות במקום?

לקוחות רבים המבקרים בארגונים או במרכזי שירות נדרשים להתמצא במקום ובסידורים הנהוגים בו. למרות החובה בשילוט נגיש, לקוחות רבים (עם מוגבלות וללא מוגבלות) עלולים להתקשות בהתמצאות וזקוקים להכוונה אנושית.

נותן השירות צריך לספק הכוונה ללקוח, בעת שהלקוח מבקש הכוונה, לדוגמא "סלח לי, איפה מחלקת הגביה?", בעת שהוא מבחין בלקוח מתלבט או טועה או בעת שהוא משמש כפקיד מודיעין או קבלה. בהנחיות הניתנות ללקוח יש לשים לב לדברים הבאים:

1. יש לספק הסבר מלא, תוך שימוש בכיוונים ומרחקים.
2. מותר ואף רצוי להשתמש בתנועות ידיים, אולם יש להעביר את כל המידע גם בדיבור.
3. מותר ואף רצוי להשתמש במראי מקום, למשל "ליד הפסל הירוק" (למעט כאשר הלקוח עיוור או לקוי ראייה), אבל לא במקום אומדן של מרחקים.
4. יש לספק את ההנחיות ביחס למקום בו הלקוח נמצא כרגע.
5. אם ידוע לנותן השירות כי בדרך על הלקוח לבצע פעולות נוספות (כמו לקחת מספר או למלא טופס), עליו לציין זאת בפני הלקוח.
6. בתום ההסבר המלא מומלץ לחזור על ההנחיות בקיצור (בנקודות) ולוודא שהלקוח הבין את הדרך שעליו לעשות.
7. אם נראה שהלקוח מתקשה להבין את ההסבר, ניתן ואף רצוי להציע לו ליווי. במשרדים של משרדי ממשלה ורשויות מקומיות, המצויים במבנה בו יותר מקומה אחת ובהם יותר מעשרה חדרים, יש לספק מלווה לבקשתו של אדם עם מוגבלות, כנדרש בתקנות הנגישות.

לדוגמא, לקוח ביקש לדעת כיצד להגיע למדור רישום. נותן השירות ענה "קומה 3 חדר 303". במקום זאת היה עליו לומר "תסתובב, 20 מטר מאחוריך ליד הכניסה לבניין, פנה שמאלה ללובי של המעליות. תעלה לקומה שלישית, כשאתה יוצא מהמעלית פנה ימינה. החדר השלישי משמאל הוא חדר 303, שם נמצא מדור הרישום. על הדלת יש רשימת המתנה, רשום את שמך ותמתין שיקראו לך. אני חוזר: 20 מטר מאחוריך, פנה שמאלה למעליות, עלה לקומה שלישית, ביציאה מהמעלית ימינה לחדר השלישי 303 ורשום את שמך ברשימת המתנה שעל הדלת. בסדר? " בנוסף, יכול נותן השירות לרשום את הוראות הכוונה בקצרה ובלשון פשוטה על גבי נייר.

### כללי שירות נגיש:

- סייע ללקוח בהתמצאות במקום בו ניתן השירות, כשתבקש על ידי הלקוח לעשות כן או הצע לו סיוע כאשר אתה מזהה שהוא נראה "אבוד".
- ספק הוראות מפורטות ומדויקות ללקוח, והקפד לנסח את הסברך ביחס למקום בו נמצא הלקוח כעת. בהסבר השתמש במרחקים וכיוונים, במסמני מקום, אל תחסוך בפרטים וודא שהלקוח הבין אותך.
- אם נראה לך שהלקוח עדיין לא הבין, חזור שוב על ההסבר בקצרה או רשום את ההסבר בכתב יד. תוכל גם להציע לו ליווי.
- ציין בפני הלקוח אם בדרך הוא נדרש לבצע פעולות מסוימות, כגון רישום, קבלת מספר בתור וכד'.

## כיצד לדאוג לסביבה נגישה?

המקום בו ניתן השירות צריך להיות נגיש לאנשים עם מוגבלות. ישנם אנשים בארגון שתפקידם לבנות סביבה נגישה העומדת בתקנים ובתקנות הנגישות. יחד עם זאת, כיוון שהמקום בו ניתן השירות הוא מקום מלא התרחשויות, על העובדים להיות ערים לחובה לשמור על סביבה נגישה תוך הקפדה על הכללים הבאים:

- **סביבה ללא מכשולים** – אנשים עם מוגבלות בניידות ואנשים עיוורים ולקויי ראייה, עלולים להתקשות להתנייד, כאשר יש מכשולים בדרכם. במהלך הזמן או תוך כדי עבודה עובדים ולקוחות עלולים להציב מכשולים. החפצים שיכולים להוות מכשול, הם: פחי אשפה, ארגזים, כבלים של חשמל או תקשורת, עציצים, תיקים, כסאות וספסלים שהוסתו ממקומם, ארונות או שידות בולטים, מכשירים, כגון מכונת צילום ועוד. על העובדים להקפיד לא להניח מכשולים באופן קבוע או זמני באזורים בהם מתניידים הלקוחות ולהזיז מהדרך מכשולים שהונחו על-ידי עובדים אחרים או לקוחות.
- **שדה ראייה פתוח ומואר** – רצוי להקפיד ששדה הראייה יהיה פתוח בפני אדם עומד ואדם יושב בכיסא גלגלים ומואר במידה שתאפשר ללקוחות לתקשר עם נותני השירות ולהתמצא במרחב, כך יוכלו לראות את פניהם של נותני השירות ולקרוא את שפתיהם. לכן מומלץ לארגן את עמדות העבודה באופן בו הלקוחות יוכלו לראות את פניהם של נותני השירות. בעמדות השירות, מלבד צגי מחשב וחפצים שונים, יש להקפיד לא לתלות שלטים או הודעות על גבי החלון המפריד בין הלקוחות לנותני

השירות. בחלל השירות יש להקפיד שריהוט, כגון שידות, ציוד משרדי או ארגזים אינם מסתירים את שלטי ההכוונה והמידע שעל הקירות.

- **סביבת עבודה שקטה** – אנשים עם מוגבלות שמיעה ואנשים עם מוגבלות קשב וריכוז מתקשים לקלוט מידע בסביבה רועשת. מקורות לרעש והסחת דעת יכולים להיות דיבור קולני של אנשים, צלצול טלפונים, מכשיר רדיו או טלוויזיה, מוזיקת רקע, הודעות ופרסומות המושמעות במערכת כריזה ועוד. על נותני השירות לעשות מאמץ סביר למנוע רעשים והפרעות במהלך מתן השירות. כך למשל, עליהם להנמיך את גובה הצלצול בטלפונים, לבקש מעובדים ולקוחות להימנע מצעקות או מדיבור בקול רם, להרחיק מהלקוח מכשירים המייצרים רעש, כגון מגרסות או מדפסות. במקרים שלא ניתן בהם להשקיט את הרעשים בסביבה והלקוחות מבקשים לקבל את השירות בחדר או חלל שקט רצוי להיענות לבקשתם אם הדבר אפשרי.

#### כללי שירות נגיש:

- אל תציב מכשולים באזורים המיועדים ללקוחות והסר מכשולים כאשר אתה נתקל בהם.
- רצוי לשמור על שדה ראייה פתוח ומואר ולהקפיד שהלקוח יראה את פניך מעמדת ישיבה ועמדת עמידה. לעולם אל תסתיר שילוט.
- רצוי לשמור על השקט באזור מתן השירות.

## כיצד לספק שירות טלפוני נגיש

שירות טלפוני הוא ערוץ שירותי לכל דבר. בארגונים רבים קיימת מערכת לניתוב שיחות ומידע אוטומטי ללקוח באמצעות הטלפון (IVR). בחלק מהארגונים קיימות מחלקות המספקות שירותים באמצעות הטלפון (Call Center). נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות תפרסם חוברת הנחיות בנושא השירות הטלפוני. בפרק זה נעסוק במידע הבסיסי שיש לספק לנותני שירות פנים אל פנים, העונים גם לפניית טלפונית. אנשים עם לקויות שמיעה עשויים להתקשות בצריכת שירות טלפוני בשל איכות שמע ירודה, רעשי רקע, עוצמה נמוכה ומהירות דיבור גבוהה. אנשים עם מוגבלות פיזיות בידיים, אנשים עם מוגבלות קוגניטיבית וקשישים עשויים להתקשות בתפעול מערכות לניתוב שיחות ועלולים להגיע בטעות אל נותן שירות לא נכון.

לפניכם מספר המלצות למתן שירות טלפוני נגיש:

- דברו ברור ולא מהר מדי.
- דברו ישירות אל השפופרת (אין לדבר ב-Speaker).

- היו מוכנים לחזור על דבריכם. תחילה חיזרו על הדברים במדויק בקצב איטי יותר ובדיבור ברור. אם הלקוח מציין כי הוא עדיין אינו מבין או שומע את דברי נותן השירות, רצוי לנסח מחדש את הדברים בשפה פשוטה ובמשפטים קצרים, כאשר אחרי כל משפט יש לוודא שהלקוח שמע והבין את הנאמר.
  - אפשרו ללקוח להסביר באופן מלא את בקשתו מבלי להפריע לו.
  - אם נותן השירות לא הבין או לא שמע את מה שהלקוח אומר, רצוי לבקש ממנו לחזור על דבריו.
  - רצוי להרבות בשאלות הבהרה ואישור, כדי לוודא כי נותן השירות והלקוח מבינים איש את רעהו. נותן השירות צריך לקחת את האחריות לחוסר בהירות. לדוגמא, במקום לומר "אני לא מבין מה אתה צריך", אפשר לומר "הבנתי ש... האם זה נכון?"
  - גם אם נותן השירות מתקשה להבין את הלקוח, יש להימנע ככל האפשר מלבקש לשוחח עם אדם אחר, אלא אם מדובר במקרה חירום.
  - יש להתמקד בתוכן הדברים ולא בקול או בקושי בדיבור.
  - אם הלקוח מגמגם, יש להימנע מלהשלים עבורו מילים או לנסות לנחש את סוף המשפט.
  - אם נותן השירות מפנה את הלקוח לנותן שירות אחר, עליו לציין בפניו לאן או למי הוא מעביר אותו ולמסור לו מספר טלפון ישיר למקרה שלא יקבל מענה.
  - יש להימנע משאלת שאלות שאת התשובות עליהן ניתן להפיק ממערכות המחשב.
  - במהלך השיחה עם הלקוח, אין לשוחח עם אדם אחר, ללעוס מסטיק, לאכול או לעשן.
  - יש להיות ערים לרעשי רקע ולמנוע אותם ככל האפשר (להשקיט צלצל של טלפון סלולארי, מדפסות, אנשים המדברים בקרבת מקום). אם רעשי הרקע חיצוניים ובלתי נמנעים (כגון סירנה מרכב הצלה), יש להמתין שהרעש יחלוף ולהמשיך בשיחה.
- לפניכם דוגמא לשיחה בין נציגת שירות ללקוח עם מוגבלות דיבור:
- נציגת שירות: "אני מבינה שאתה רוצה לבטל את הקניה של המסך. הבנתי נכון?"
- לקוח: "כן. לא רוצה את המסך הזה."
- נציגת שירות: "אני מבינה שאתה לא רוצה את המסך שקנית. אתה רוצה מסך אחר במקום המסך הזה?"
- לקוח: תשובה לא ברורה

נציגת שירות: "אני מצטערת, לא שמעתי את התשובה שלך. אתה רוצה מסך אחר במקום המסך הזה?"

לקוח: "לא. כסף."

נציגת שירות: "אני מבינה שאתה לא רוצה מסך אחר במקום המסך שקנית. אני מבינה שאתה רוצה שנחזיר לך בחזרה את הכסף ששילמת עבור המסך. הבנתי נכון?"

לקוח: "המסך לא טוב."

נציגת שירות: "כן, אני שומעת שאתה אומר לי שהמסך לא טוב ואתה לא רוצה אותו. אתה רוצה שהכסף ששילמת יחזור אליך. שאנחנו ניתן לך את הכסף של המסך בחזרה?"

לקוח: "כן, בחזרה."

**חלופות לשירות טלפוני** - כחלופה לשירות טלפוני, יש לספק שירות ומידע באמצעות פקס, דואר אלקטרוני או SMS, במידה שנעשה שימוש באמצעים אלו בשירות כדרך שבשגרה. יש להדריך את נותני השירות כיצד לספק שירותים חליפיים לשירות טלפוני. המענה השירותי באמצעי תקשורת חליפיים לשירות טלפוני צריך להיות באיכות של שירות טלפוני.

#### כללי שירות נגיש:

- דבר ברור ובקצב לא מהיר.
- היה נכון לחזור על דבריך, אם אתה מתבקש או אם אתה חש שמסר שלך לא נשמע או לא הובן כהלכה.
- היעזר בשאלות, כדי להבין את בקשת הלקוח ולוודא שהוא הבין את הנאמר לו.
- יחס את חוסר התקשורת אליך ולא אל הלקוח.
- המנע ככל האפשר מרעשי רקע, דבר ישירות לשפופרת או למיקרופון.
- כאשר דיבור של הלקוח מגומגם או לא ברור אל תפריע לו, אל תשלים משפטים ומילים ואל תתבייש לבקש מהלקוח לחזור על דבריו.

## איך להיות נותן שירות איכותי לאנשים עם מוגבלות?

גם לאחר שסקרנו את מיומנויות השירות הבסיסיות, תמיד יישארו מצבים אותם לא צפה הארגון ולא הכתיב הנחיות מדוייקות לגביהם. על אף המאמצים של הארגונים נותני השירות ליצר סטנדרטים אחידים לשירות, אין תחליף ליכולת האנושית לנתח מצבים ולגלות רגישות וגמישות. על כן, עלינו להשתמש במיומנות האנושית שלנו, לגלות רגישות לצרכים, להתבטא



באדיבות ולגלות נכונות לסייע, גם כאשר אין זה מתפקידו המוגדר של נתן השירות וגם כאשר אין נוהל מוסדר לעניין. ובמילים פשוטות נקרא למיומנות הזו - "להיות בן אדם".

להלן מספר דוגמאות:

1. ברשת חנויות צעצועים נהוג שהלקוחות עוטפים בעצמם את המתנות שהם רוכשים. לשם כך מוצב בכל חנות שולחן עליו חומרי אריזה. בזמן שהלקוח הוציא את כרטיס האשראי מארנקו, הקופאי הבחין שללקוח יש מוגבלות בתנועת הידיים. הקופאי שאל את הלקוח אם ברצונו לעטוף את המוצרים שקנה בנייר מתנה ואם הוא מעוניין בסיוע בעטיפתם. משנענה בחיוב, ביקש מאחד העובדים לעטוף את המתנות ולהציע ללקוח עזרה בנשיאת המוצרים לרכבו.
2. לקוח מתיישב בעמדת שירות לאחר שהמתין בתור במשך חצי שעה. הלקוח מתקשה להתבטא בבהירות, הוא מזיע ונראה מאוד מתוח. לפקיד מתברר שהלקוח המתין בתור הלא נכון ועליו לפנות לעמדת שירות אחרת ולהמתין שוב בתור. הפקיד חש שהלקוח במצוקה ולכן הוא ניגש איתו לעמדה הנכונה ומבקש מהפקיד שם לקבל אותו ללא המתנה נוספת בתור.
3. לקוח קשיש פונה לפקיד לקבלת שירות ומסתבר שלא הביא עימו את כל המסמכים הנדרשים. הפקיד רושם על נייר את רשימת המסמכים שיש להביא, מוסר אותו ללקוח, מבקש ממנו להביא את המסמכים ומתאם עימו פגישה מוסדרת מראש, כדי למנוע ממנו המתנה נוספת בתור.

#### כללי שירות נגיש:

אנשים עם מוגבלות הם הלקוחות שלך. הייה רגיש לצרכיהם, התבונן בתגובותיהם ובמעשיהם, נסה לזהות ולצפות קשיים ולהציע ללקוחות שירות איכותי, המותאם לצרכיהם. עשה זאת גם כאשר הדבר אינו מתפקידך, אינו כתוב בנהלים או דורש ממך מאמץ מיוחד. במילים אחרות "תהיה בן אדם".

## סיכום מיומנויות שירות כלליות

שירות נגיש הוא שירות איכותי ללקוחות עם מוגבלות, המספק מענה לצרכיהם הייחודיים. בבסיס השירות הנגיש נדרשת רגישות והבנה לצרכיהם של אנשים עם מוגבלות, כבוד ואדיבות. המיומנויות שנסקרו בפרק זה נוגעות ברוב האינטראקציות השירותיות עם לקוחות ויש בהן כדי להשביח את השירות ללקוחות עם מוגבלות, כמו גם לכלל הלקוחות. שירות נגיש

מקנה הן ללקוח והן לנותן השירות חוויה שירותית טובה ונעימה. בחלק הבא נסקור את המיומנויות הנדרשות בשירות נגיש לפי סוגי מוגבלויות תפקודיות.

## מיומנויות שירות לפי סוגי מוגבלויות תפקודיות

לאחר שסקרנו את מיומנויות השירות הכלליות, נסקור המלצות לשירות נגיש בהתאמה לסוג המוגבלויות התפקודיות של הלקוח. יש לזכור שברוב המקרים נותן השירות אינו יודע (במקרה של מוגבלויות בלתי נראות) או לא יודע באופן מדויק וודאי מהי מוגבלותו התפקודית של הלקוח. יחד עם זאת, במקרים בהם הלקוח מספר לנותן השירות אודות מוגבלותו או שהמוגבלות היא מוגבלות נראית, יכול נותן השירות לבצע התאמה טובה יותר של השירות שהוא נותן ללקוח.

## אנשים עם מוגבלויות בניידות

אנשים עם מוגבלויות בניידות הם אנשים שעשויים להתקשות בביצוע אחת או יותר מהפעולות הבאות: ללכת, לעלות במדרגות או בכבשים, להתיישב, לקום ולעמוד. אנשים אלו יסתייעו פעמים רבות בעזרים להתניידות ליציבות או לישיבה, כגון כסא גלגלים (רגיל או ממונע), קלנועית, הליכון, קביים, מקל, מושב לכיסא.

- עזרים רבים מצריכים שימוש בידיים ולכן לקוח המשתמש בעזרים אלו עלול להתקשות בביצוע פעולות אחרות בידיו, כגון לפתוח דלתות, לדחוף עגלת קניות, לשאת שקיות או מוצרים, להוריד מוצרים ממדפים וכד'. לכן ניתן להציע ללקוח סיוע בפעולות אלו.
- אדם בכיסא גלגלים, מתקשה להגיע לכל דבר הנמצא בגובה שמעל מטר ועשרה סנטימטרים (מתחת לגובה החזה של אדם ממוצע). לכן, יש להיענות לבקשתו לסיוע או להציע סיוע על מנת להגיע לדברים הממוקמים בגובה.
- בעת שלקוח עם מוגבלויות מקבל שירות בישיבה (גם אם הוא יושב בכיסא גלגלים), רצוי שנותן השירות יתיישב כך שפניהם יהיו פחות או יותר באותו גובה. אם נותן השירות נמצא מאחורי דלפק גבוה רצוי לגשת לקדמת הדלפק.
- יש להקפיד שכל המעברים, כולל המעבר לעמדת העבודה של נותן השירות, יהיו פנויים ממכשולים.
- אפשר להציע סיוע או להיענות לבקשת לקוח לסיוע התניידות (על אף שאין בתקנות חובה לעשות כן), כמו למשל בדחיפה של כיסא גלגלים, בתמיכה באדם עם מקל, באחיזה ובייצוב של הכיסא, כאשר הלקוח מתיישב.

- בזמן שמסייעים ללקוח ללכת או להתיישב, יש להושיט לו את הזרוע לכיוון היד הפנויה שלו ולאפשר לו לאחוז בה בדרך הנוחה לו.
- יש לזכור כי הסיוע יינתן, רק אם הלקוח הסכים לקבל אותו ולהישמע להנחיות הלקוח בנוגע לאופן הסיוע.

## אנשים עיוורים ואנשים עם מוגבלות ראייה

אנשים עיוורים מתקשים בהתמצאות במרחב ונעזרים בחלק מהמקרים במקל או בכלב נחייה. אנשים עם מוגבלות ראייה אחרת עשויים לראות באופן מטושטש או חלקי, עלולים להתקשות בקריאת אותיות קטנות או שלטים מרחוק וחלקם מתקשים לראות כאשר התאורה חזקה מדי או חלשה מדי.

- עבור אנשים עיוורים או אנשים עם מוגבלות ראייה חמורה:
  - אם ללקוח יש כלב נחייה, יש להמנע מללטף את הכלב ולהסיח את דעתו. אין למנוע מכלב נחייה להיכנס למקום בו ניתן השירות.
  - אם מעוניינים לסייע לאדם עיוור להתנייד, יש לעמוד לצידו (ליד היד שאינה אוחזת במקל או ברתמה של הכלב), לקרב את הזרוע אל זרועו של הלקוח, לגעת בה קלות ולאפשר לו להיאחז בזרוע בדרך הנוחה לו. בזמן שמובילים את הלקוח, יש להתריע על שינויים בתוואי הדרך, כגון מדרגות, פניה, פתח של דלת. לדוגמא, "יש לפנינו חמש מדרגות בהן אנחנו צריכים לרדת. כאן המדרגה הראשונה... הגענו למדרגה האחרונה, עכשיו נמשיך ישר עד לדלת הכניסה".
  - על נותן השירות להציג עצמו בשמו ובתפקידו. אם נמצאים עוד אנשים בחדר או בקרבת מקום, יש להציג אף אותם.
  - לעיתים כאשר נותן השירות מציג את עצמו או את עמיתיו, האדם העיוור יושיט את ידו קדימה ללחיצת יד, כיוון שאינו יודע היכן נמצאים האנשים במקום. אין להתעלם מהושטת היד ועל נותן השירות להושיט יד לאדם העיוור ולהציג עצמו שוב.
  - בעת שמציגים בפני אדם עיוור מוצר או מגישים לו דבר מה, כגון טופס, כסף או כוס שתייה, יש לומר מה מושיטים לו, לאחוז בידו ולהניח בה את החפץ או להגיש לו אותו תוך מגע עדין. יש לתאר בפניו את החפץ, לפני שמגישים לו אותו. לדוגמא, "בבקשה, אני נותן לך את העודף שלך. שטר של 50 ₪

(להניח את השטר בידו), מטבע של 5 ₪ (להניח את המטבע בידו) וחשבונית (להניח את החשבונית בידו).

- בעת שמשוחחים עם אדם עיוור, יש לעמוד מולו ולהפנות אליו את המבט (גם אם מבטו אינו ממוקד בכך). יש להימנע מתגובות לא מילוליות ומהעברת מסרים רק באמצעות שפת גוף, למשל להניד את הראש לאישור. כאשר הלקוח העיוור מדבר, מומלץ לומר מדי פעם "כן" או "אהה", על מנת לאותת לו על הקשבה לדבריו.
- בעת שמבצעים פעולות במשך מתן השירות, רצוי לתאר אותן ללקוח העיוור. לדוגמא, "אני מזין את הנתונים שלך למחשב". אם נותן השירות או אחד מהנוכחים עוזבים את המקום, יש לציין זאת בפני הלקוח. לדוגמא, "אני הולך להביא לך את המוצר מהמחסן, חכה לי כאן, זה ייקח לי חמש דקות".
- לקוח עיוור יכול על-פי רוב להמתין בתור, אולם יש לקרוא לו כאשר מגיע תורו וניתן לסייע לו, אם הוא מבקש, להגיע לעמדת השירות ולהתיישב בה. אין צורך להושיב את הלקוח, אלא רק להניח את ידו על משענת הכיסא.
- אין להזיז את חפציו של הלקוח (תיק, מקל נחייה) מהמקום בו הניח אותם. אם הם מהווים מכשול, יש לבקש ממנו להזיז אותם ולהנחות אותו היכן למקם אותם.
- בעת שמוסרים ללקוח עיוור מידע בכתב (מסמך, חשבון, טופס) ניתן להציע לו להקריא את המסמך או לספק לו את המסמך באופן נגיש (ברייל, קובץ דיגיטלי, קובץ קול). יש לסכם עימו על הדרך, בה יועבר לו המסמך הנגיש (דוא"ל, דואר רגיל, הקראה בטלפון).
- אם הלקוח מבקש זאת, יש לסייע ללקוח עיוור למלא טפסים הנדרשים לצורך מתן השירות. לדוגמא, להקריא לו את הטופס ולבקש ממנו להכתיב את הפרטים.

#### • אנשים עם מוגבלות ראייה

- אנשים עם מוגבלות ראייה עלולים להתקשות בקריאת מסמכים בכתב קטן, וכן תוויות מחירים על גבי מוצרים וחשבוניות. יש להיענות לבקשתם לסייע בקריאה ולהציע עזרה.
- בעת שמוסרים ללקוח לקוי ראייה מידע בכתב (מסמך, חשבון, טופס), ניתן להציע לו להקריא את המסמך (אם הוא אינו עולה על 3 עמודים) או להקריא את המסמך לבקשתו, או לספק לו את המסמך מיידית בדפוס נגיש או באופן

נגיש אחר (כגון קובץ דיגיטאלי, קובץ קול). יש לסכם עם הלקוח על האופן בו יועבר לו המסמך הנגיש (דוא"ל, דואר רגיל, הקראה בטלפון).

## אנשים עם מוגבלות שמיעה

אנשים ששמיעתם לקוייה מתקשים לעיתים לשמוע את הנאמר להם ועלולים להתקשות בתקשורת בסביבה רועשת.

חלק מהאנשים עם מוגבלות שמיעה עושים שימוש במכשירי שמיעה, אולם דגמים חדישים של המכשירים זעירים ולכן קשה לזהותם ממרחק. חלק גדול מהאנשים עם מוגבלות שמיעה אינם עושים שימוש במכשירים וחלקם אף אינם ערים לכך ששמיעתם לקוייה. לקוח עם קשיי שמיעה עשוי לבקש מנותן השירות לחזור על דבריו מספר פעמים, כאשר הוא מפנה את אוזנו לכיוון הדובר או מניח את ידו על אזנו בצורך אפרכסת, כדי להיטיב לשמוע.

- אנשים לקויי שמיעה מסתמכים על קריאת שפתיים, לכן רצוי להסתכל אל הלקוח במשך השיחה ולדבר כאשר השפתיים גלויות (אין ללעוס מסטיק, לשתות או לאכול במהלך השיחה). רצוי לנהל את השיחה במקום מואר.
- אם הלקוח מציין כי אינו שומע, יש להגביר מעט את הקול (אין צורך לצעוק) ולדבר יותר לאט. אין להשתמש בתנועות שפתיים מוגזמות ולא טבעיות, שכן אלו עלולות להקשות על קריאת השפתיים.
- יש לחזור על הדברים מספר פעמים ולנסות לדבר ברור יותר ולאט יותר. בעת חזרה נוספת על הדברים, כדאי לנסח אותם באופן קצת שונה, שכן ישנן מילים (למשל מילים עם אותיות שורקות) שקשה לשמוע.
- יש למנוע רעשי רקע ככל האפשר, כגון רעש של מכונות, טלפונים, מדפסות, מוזיקה, אנשים אחרים בסביבה. אם לא ניתן לצמצם את רעשי הרקע, יש להציע ללקוח לרשום את הדברים בכתב ואם הדבר אפשרי להעניק את השירות במקום שקט יותר.
- יש לכתוב על-גבי נייר את עיקרי הדברים (פרטים חשובים, שמות או מונחים לועזיים).
- יתכן שלקוחות חרשים ולקוחות עם מוגבלות שמיעה חמורה יעדיפו לקבל שירות באמצעים כתובים, כגון פקס, דואר אלקטרוני וצ'ט.

## אנשים עם מוגבלות בדיבור

אנשים עם מוגבלות בדיבור עשויים להזדקק לזמן ולהקשבה רציפה ללא הפרעה מצידו של נותן השירות. מוגבלות בדיבור עלולה להחמיר בשל לחץ זמן, לחץ רגשי או תחושה, כי המאזין איבד סבלנות ואינו מקשיב עוד.

- בעת שהלקוח מגמגם או מדבר לאט, יש להמתין בסבלנות ולהקשיב לדבריו עד תומם.
- אין להשלים עבורו מילים או משפטים ואין לתקן את דבריו.
- מותר לומר ללקוח כי דבריו לא הובנו ולבקש ממנו לחזור עליהם. לדוגמא, "אני מתנצל, לא הבנתי את דבריך, תוכל בבקשה לחזור עליהם שוב?"
- לקוח עם מוגבלות בדיבור אינו בהכרח לקוח עם מוגבלות בשמיעה או מוגבלות בתפיסה. יש לדבר אליו באופן רגיל ורק אם מגלים כי אינו מבין או שומע, יש להאט את הקצב, לדבר ברור או לדבר בשפה פשוטה. אין צורך לצעוק או לדבר באיטיות.

## אנשים עם מוגבלות נפשית

שירות איכותי לאנשים עם מוגבלות נפשיות דורש בעיקר רגישות, קבלה ופתיחות להתנהגויות מגוונות ולמצבי רוח קיצוניים.

- לחצים, כגון לחץ זמן ולחץ בקבלת החלטות, עלולים להחמיר את תחושותיו של אדם עם מוגבלות נפשית. לכן, יש לתת ללקוח את הזמן הנחוץ לו ולא להאיץ בו.
- לקוח עם רמת חרדה גבוהה עלול לחזור ולשאול שאלות, כדי להפחית את רמת החרדה שלו. יש לענות על שאלות בסבלנות גם אם נשאלו כבר, בהתאם לדרישת הלקוח, ולנסות להעניק ללקוח תחושת ביטחון.
- יש לגלות רגישות רבה בפנייה ללקוח שנראה כי הוא מצוי בלחץ או לקוח שנראה מופנם וכו'. מומלץ לא להתלוצץ או לבקר אותו. יש לקבל אותו כמות שהוא.
- יש להימנע ממצבים עמומים ולהשתדל לספק ללקוח מידע לגבי תהליכים ומשך הזמן שהם יארכו. לדוגמא, "אתה צריך להמתין עכשיו בתור, זה ייקח בערך עשר דקות. יקראו לך כשיגיע תורך. אחרי שיחתמו לך על הטופס תחזור אלי.".
- בעת שלקוח מצוי במצוקה, יש להשתדל לפשט עבורו את התהליכים ולא להעבירו בין מספר נותני שירות. רצוי לרכז את כל הטיפול אצלך.

- יש לזכור כי באופן כללי רמת החרדה שחווים לקוחות קשורה לרמת הביטחון, שהם חווים בשירות. שירות איכותי, העונה על צרכי הלקוחות, מגביר את חווית הביטחון שלהם ומצמצם חרדה.

## אנשים עם מוגבלות בהבנה

בעת שלקוח אינו מבין את דברי נותן השירות, יתכן כי שמיעתו לקוייה, אולם יתכן אף כי יש לו קשיים בהבנה.

- יש להקצות ללקוח את כל הזמן הנדרש לו להבנה ולביצוע פעולות ולגלות סבלנות כלפיו.
- יש לדבר לאט וברור (אין צורך לצעוק).
- יש לנסח את הדברים במילים פשוטות ובמשפטים קצרים.
- יש להשתמש בתנועות ידיים, חפצים (כגון מוצרים), שרטוטים או איורים במהלך השיחה.
- יש לשאול את הלקוח שאלות, כדי לוודא כי הבין את הדברים.
- אם הלקוח צריך למלא טופס, ניתן להקריא לו את הטופס ולהסביר לו את עיקריו בפשטות. אם הלקוח מתקשה לכתוב, ניתן להציע לו למלא את הטופס יחד איתו, לשאול אותו שאלות ולמלא את הטופס עבורו. ניתן אף לתת ללקוח את הטופס, כדי שבני משפחתו יסייעו לו במילוי הטופס.
- אם הלקוח מתקשה בהבנה או בזיכרון של תהליכים, ניתן לכתוב לו את התהליך, תוך ציון מידע החשוב לקבלת השירות, כגון מחירים, המסמכים שעליו להביא לפגישה הקרובה וכד'.
- אם הלקוח מתקשה להתמודד עם תהליכים מורכבים, ניתן לנסות לפשט עבורו את התהליך, כגון על ידי מתן שירות על-ידי נותן שירות אחד ולא להעביר אותו בין מספר נותני שירות. כמו כן, רצוי לחלק את התהליך לשלבים ולבצע כל שלב בנפרד.
- לעיתים הקשיים בהבנה נובעים מאי ידיעת השפה ולא ממוגבלות שיש לאדם. נסה לברר באיזו שפה נוח ללקוח לקבל שירות, ואם מצוי בסביבה נותן שירות הדובר שפה זו, הפנה את הלקוח אליו.

## אנשים עם קושי בקריאה או בכתיבה

אנשים המתקשים בקריאה יתקשו להתמודד עם טקסטים. הקושי יכול לבוא לידי ביטוי בטקסטים קצרים, כגון קריאה מסורבלת של שילוט וכמובן בטקסטים ארוכים, כגון מסמכים וטפסים. קושי בקריאה אינו מעיד בדרך כלל גם על קושי בהבנה, לדוגמא, כאשר מדובר באנשים עם דיסלקציה או באנשים שעברית אינה שפת אימם, אולם ישנם מקרים בהם קיים גם קושי בהבנה.

- יש להקריא מסמכים ללקוח, בעת שמתבקשים לעשות זאת.
- בעת שלקוח מתמהמה בקריאה, יש לתת את הזמן, לו הוא זקוק. רק אם הוא אינו מצליח להתגבר על המכשול, יש להסביר לו בקצרה את שכתוב במסמך ולהציע לו ברגישות רבה סיוע בקריאה. קושי בכתיבה יכול לנבוע מלקות מוטורית בידיים או מלקות למידה. בשני המקרים ניתן לנקוט במספר דרכים למתן שירות נגיש, לדוגמא,
- יש לסייע ללקוח במילוי הטופס, אם מתבקשים לעשות זאת.
- יש לתת ללקוח זמן למלא את הטופס בעצמו. ניתן להציע לו לקחת את הטופס לביתו ולהיעזר באדם אחר במילוי.

## סיכום

פיתוח תכנית הדרכה לשירות נגיש היא חלק ממהלך ההנגשה הארגוני ומהווה חובה על פי תקנות נגישות השירות. מיומנויות שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות הן מיומנויות נרכשות. הבסיס לשירות נגיש טמון בעמדות נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות, רק לאחר שבוצע מהלך של שינוי עמדות והיכרות עם סוגי המוגבלויות, יוכל העובד לרכוש את מיומנויות השירות הנגיש ולהפנימן. מיומנויות השירות הנגיש ישביחו את האינטראקציה בין נותני השירות ללקוחות עם מוגבלות ועשויות לתרגם את הנכונות לספק שירות נגיש לכלל מעשה. אינטראקציה איכותית יותר עם אנשים עם מוגבלות תשפיע מצידה על עמדותיהם של נותני השירות כלפי אנשים עם מוגבלות.



## שער ג' - הנגשת שירות בראייה חוקית ועסקית

שער זה עוסק בטעמים להנגשת השירות לאנשים עם מוגבלות. בבסיס מעשה ההנגשה עומדת תפיסה אנושית וערכית הרואה בכל אדם על שונותו, יכולותיו ומגבלותיו עולם ומלואו. תפיסה זו מתורגמת להלכה בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות. חוק זה מתייחס להיבטים שונים של שוויון זכויות ושילובם של אנשים עם מוגבלות בחברה. אחד מהיבטים אלה הוא נגישות.

הפרק הראשון בשער זה סוקר את דרישות החוק והתקנות העיקריות מארגוני השירות להנגשת המבנים והשירותים שלהם. דרישות אלה תורגמו במובנים רבים להיבטים שתוארו בהרחבה בשערים הקודמים.

הפרק השני בשער זה עוסק בטעם הכלכלי-עסקי למעשה ההנגשה. להנגשת שירות יתרונות עסקיים עבור ארגון השירות, בשל ההתייחסות לצרכיו של קהל לקוחות גדול, בעל יכולות כלכליות בלתי מבוטלות, ואשר יש לו השפעה גם על מעגלים נוספים של לקוחות. התייחסות לטעם זה בתהליך ההנגשה תהפוך אותו למשתלם לארגון לא רק בהיבט החוקי, החברתי והקהילתי, אלא אף בהיבט העסקי.

# פרק 6: נגישות בראי החוק

## מבוא

מזה כעשור מתחולל במדינת ישראל מהפך חוקתי, תודעתי ומעשי השם דגש על חובת החברה לקדם שוויון הזדמנויות ומתן אפשרות הולמת לאנשים עם מוגבלות להשתלב בקהילה בכבוד ובעצמאות מרבית, תוך מיצוי מלוא הפוטנציאל הגלום בהם.

בשנת 1998 הוגדרה לראשונה בישראל זכותם של אנשים עם מוגבלות לשוויון, בחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות התשנ"ח, 1998. חובת הנגישות התווספה לחוק בשנת 2005 מתוך התפיסה כי נגישות היא תנאי הכרחי להשתלבות של אנשים עם מוגבלות בחברה.

פרק זה סוקר את החוקים והתקנות הרלוונטיים למקומות ולשירותים ציבוריים הניתנים לציבור ומתמקד בחובת הנגישות ועל מי היא חלה. הפרק אינו מסמך משפטי ואינו מהווה חלופה לחוק ולתקנות.

אף שספר זה אינו עוסק בחוק, הכרת עיקרי החוק יכולה לתרום להיערכות מתאימה של הארגון, להנעת מלאכת ההנגשה ולהבנה טובה של יותר של ההשלכות על הארגון ועל עובדיו.

## מטרות

מטרת הפרק לסקור את החקיקה הנרחבת בתחום הנגישות לאנשים עם מוגבלות.

לאחר הקריאה:

- תכיר את המטרות והמבנה של חוק שוויון לאנשים עם מוגבלות התשנ"ח 1998.
- תכיר את חקיקת המשנה (תקנות) בתחום הנגישות לאנשים עם מוגבלות.
- תדע מי חייב בנגישות, מי אחראי לביצוע ההנגשה ולמימונה.
- תדע מהם מנגנוני האכיפה של דרישות הנגישות בחוק.
- תכיר את בעלי המקצוע הרשאים לספק יעוץ נגישות.

## חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות התשנ"ח 1998

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות התשנ"ח 1998 מגדיר את זכותם של אנשים עם מוגבלות להיות חברים ושותפים שווי זכויות בחברה הישראלית, תוך מתן מענה לצרכיהם.

### מטרת החוק:

"חוק זה מטרתו להגן על כבודו וחירותו של אדם עם מוגבלות ולעגן את זכותו להשתתפות שוויונית ופעילה בחברה בכל תחומי החיים וכן לתת מענה הולם לצרכיו המיוחדים באופן שיאפשר לו לחיות את חייו בעצמאות מרבית, בפרטיות ובכבוד, תוך מיצוי מלוא יכולתו." החקיקה הנוגעת לשוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות מושתתת על שני חוקי יסוד: חוק יסוד כבוד האדם וחירותו וחוק יסוד חופש העיסוק.

### חוק השוויון מושתת על תפיסת זכויותיהם של אנשים עם מוגבלות כזכויות האדם.

#### עמודי התווך של החוק הם:

- איסור הפלייה על רקע מוגבלות.
- הזכות לשוויון הזדמנויות.
- זכותו של אדם עם מוגבלות להשתתפות בקבלת החלטות בעניינים הנוגעים לו עצמו.
- הזכות להשתתפות פעילה בקהילה בכל תחומי החיים.
- הזכות לקבלת שירותים איכותיים, נגישים וזמינים במסגרת השירותים הניתנים לכלל הציבור.
- הזכות לנגישות ולהתאמות נגישות.

### חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות נחלק לארבע פרקים עיקריים:

1. פרק התעסוקה.
2. פרק התחבורה הציבורית.
3. פרק העוסק בהקמת נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות ובהגדרת תפקידה וסמכויותיה.
4. פרק הנגישות, הפרק שבו אנו עוסקים.

# עיקרי פרק הנגישות בחוק השוויון

## החוק מגדיר נגישות כך:

"אפשרות הגעה למקום, תנועה והתמצאות בו, שימוש והנאה משירות, קבלת מידע הניתן או המופק במסגרת מקום או שירות או בקשר אליהם, שימוש במתקניהם והשתתפות בתכניות ובפעילויות המתקיימות בהם והכול באופן שוויוני, מכובד, עצמאי ובטיחותי."

במטרה להבטיח נשיאה באחריות ויישום של החקיקה והתקנות, הסמיך המחוקק מספר משרדי ממשלה להתקין תקנות נגישות בתחומי עיסוקם: בריאות, חינוך, הכשרה מקצועית והשכלה גבוהה, התגוננות אזרחית, תחבורה, תעסוקה, תקשורת ונגישות למקומות ציבוריים ולשירותים ציבוריים.

המחוקק הגדיר את המקומות והשירותים החייבים בנגישות, את הגורמים האחראיים על ביצוע התאמות הנגישות ואת אנשי המקצוע הרשאים ליעץ בתחום הנגישות, לוחות זמנים להתקנת התקנות, וליישומן המלא, מנגנוני יישום ומנגנוני אכיפה. מלבד התקנות מתוקף חוק שוויון לאנשים עם מוגבלות, קיימת שורה של דינים העוסקים בנגישות כגון דיני תכנון ובניה, תקנים לנגישות וחוקים אחרים. ניתן למצוא את רשימת הדינים המלאה באתר נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות במשרד המשפטים.

כל הארגונים המספקים שירות לציבור (למעט ארגונים העוסקים בתחבורה, בריאות וחינוך, להם יש תקנות ייחודיות) מחוייבים לבצע לפחות את אלה:

- הנגשה של המבנים הקיימים על פי תקנות התאמות נגישות למקומות ציבוריים קיימים.
- הנגשה של המבנים החדשים על פי חוק התכנון והבניה.
- הנגשה של השירותים הניתנים לכלל הציבור על פי תקנות נגישות לשירות.

כדי לסייע בהתמצאות בחוק ובתקנות הנגישות, ברצוננו להבהיר מושגים השגורים בקרב הציבור ולהסבירם בהקשר של מבנה התקנות. ככלל, תהליך ההנגשה נחלק לשני תחומים:

- **הנגשת מבנים תשתיות וסביבה** – בראשי תיבות מתו"ס - הנגשה זו מכונה בדרך כלל "הנגשה פיזית" והיא עוסקת בהנגשת מבנים המשמשים את הציבור, הנגשת תשתיות (רחובות, צמתים וכד') והנגשה של סביבה שאינה מבנה (פארקים, מתקני ספורט, בתי עלמין וכד'). בעוד שהנגשת תשתיות וסביבה הן בדרך כלל באחריות הרשות המקומית, הרי שהנגשת מבנים נוגעת כמעט לכל ארגוני השירות. נגישות מבנים מטופלת בתקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (נגישות למקומות קיימים) ובתקנות התכנון והבניה (לעניין מבנים חדשים). תקנות אלו רלוונטיות, בדרך

כלל, כאשר התאמות הנגישות הנדרשות לפיהן, דורשות היתר בניה (כגון מעליות, חניות, כבשים וכד').

- **הנגשת שירות -** התגברות על מכשולי תקשורת ומכשולים מנהליים על ידי התאמת נהלים, הליכים ונוהגים, הסתייעות בשירותי עזר ואמצעי עזר, התאמות למידע והתאמות לאמצעי שירות טכנולוגיים (כגון עמדות מידע ואתרי אינטרנט) והתאמות פיזיות שאינן דורשות היתר בניה ונוגעות בדרך כלל לעיצוב הפנים של המקום בו ניתן השירות (כגון דלפקים, ריהוט, שילוט וכד'). התקנות המחייבות בתחום הנגשת השירות הן תקנות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות - התאמות לנגישות השירות.

### **תקנות נגישות השירות, אם כן, כוללות את הפרקים הבאים:**

- התאמת נהלים, הליכים ונוהגים בשירות.
- התאמות נגישות לאלמנטים מבניים, אשר אינם דורשים היתר בניה.
- אספקת אמצעי עזר ושירותי עזר בשירות ציבורי, מידע, עמדות שירות, שירות טלפוני, שירותי אינטרנט.
- אספקת אמצעים ושירותי עזר בשירותים ספציפיים, כגון ביטחון והצלה, שירותי מסחר, תערוכות, אירועים, סיורים מודרכים, הדרכה והכשרה, הארחה, ספורט ופנאי ועוד.
- נגישות חלופית למקום ציבורי ולשירות ציבורי.
- הכשרת עובדים.
- רכז נגישות.

### **מקומות החייבים בנגישות**

המקומות החייבים בנגישות הם כל המקומות (או חלקים מהם), קיימים או חדשים, העומדים לשימושו של כלל הציבור או חלק בלתי מסוים מתוכו, דהיינו שמקבלי השירות אינם שייכים לרשימה סגורה וידועה של אנשים, הניתנים לזיהוי אינדיבידואלי. כדי להסיר ספק בדבר רוחב היריעה של המקומות הציבוריים החייבים בנגישות, החוק מפרט את המקומות החייבים בנגישות ברשימה המובאת בתוספת הראשונה לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות (תיקון מס' 2) התשס"ה-2005 (ראה לוח 1). יש לשים לב כי רשימת המקומות והשירותים אינה רשימה סגורה. כל סעיף ברשימה מסתיים בהגדרה רחבה המתייחסת למהות המקום או השירות. דהיינו, כל מקום בו מסופק שירות לכלל הציבור או לחלק בלתי מסוים ממנו הוא בבחינת "מקום ציבורי" חייב בהנגשה. לוח 6.1 כולל מספק דוגמאות מייצגות.

לוח 6.1: מהות השימוש במקום החייב בהנגשה.

מהות השימוש במקום	דוגמאות למקומות
משרד של גוף ציבורי	מרכז שירות לקוחות, משרדים בהם מקבלים קהל
התכנסות	אולם שמחות, מרכז קהילתי
התעמלות ופנאי	מתקן ספורט, אולם ספורט, בריכת שחייה
שירותים ייחודיים	בית-שימוש ציבורי, בנק, מקלט ציבורי, מרכז אינטרנט
שירותי בריאות	מרפאה, תחנה לאם ולילד, תחנת מגן דוד אדום
שירותי בריאות לבעלי-חיים	בית-חולים לבעלי-חיים, מרפאה לבעלי-חיים
שירותי אירוח ולינה	בית-מלון, אכסניה, בית-הארוחה
חוק וסדר	בית-משפט, בית-דין, בית-סוהר, תחנת משטרה
חינוך והשכלה	מעון או גן לילדים, בית-ספר, מוסד על-תיכוני להשכלה
בית-עלמין	בית-הספד, אנדרטה, חלקות קבורה
מופעים ובידור	בית-קולנוע, אולם מופעים, דיסקוטק
שירותי דת	בית-תפילה, מקווה
תרבות ואמנות	גלריה, מוזיאון, ספרייה, אולם מופעים, בית קולנוע
נופש ופנאי	גן-חיות, גן-שעשועים, פארק
אולפן הקלטות	אולפן רדיו, טלוויזיה
תחבורה ציבורית	מסוף תחבורה, נמל, תחנות אוטובוסים מוניות ורכבת
הסעדה (מזון ומשקאות)	מסעדה, בית-קפה, חדר-אוכל של מוסד ציבורי
לינה לתקופות קצרות	מעון לתלמידים או לעובדים, מעונות מרפא
מקום למבקרים	אתר היסטורי, מרכז מבקרים, שמורת-טבע
חנות	קיוסק, סופרמרקט, חנות כלבו, קניון, שוק
שירותי רווחה או שירות טיפולי	בית-תמחוי, מעון או מקלט לנשים מוכות, מרכז תעסוקה ופנאי או מקום מגורים לאנשים עם מוגבלות, מרכז או מקום

מגורים לילדים או לקשישים	
קלפי לבחירות ארציות ומקומיות	קלפי

## שירותים החייבים בנגישות

השירותים החייבים בנגישות הם שירותים הניתנים לכלל הציבור או לחלק בלתי מסויים ממנו, ללא קשר למקום בו ניתן השירות. דהיינו, שירות ציבורי יכול להינתן במקום פרטי או במקום ציבורי והחובה להנגשתו זהה בשני המקרים.

החוק מספק רשימה של שירותים ציבוריים החייבים בנגישות בתוספת השנייה לחוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות התשנ"ח-1998. ראה לוח 6.2. רשימה זו אינה ממצה, כך שגם שירות אשר אינו מוזכר ברשימה, אך ניתן לכלל הציבור או לחלק בלתי מסויים בו, חייב בהנגשה.

לוח 6.2: מהות השירותים החייבים בהנגשה

מהות השירות
שירות בריאות
שירות בידור
שירות חינוך, השכלה או פנאי
שירות רווחה
שירות ספורט
שירות תיירות
שירות תחבורה
שירות תרבות
שירות הארחה
שירות מסחר
שירות דת
שירות אנרגיה

## מי נושא באחריות לנגישות

המחוקק אינו מסתפק בהגדרת המקומות והשירותים החייבים בנגישות, אלא מטיל **אחריות אישית** גם על **הבעלים** של המקום הציבורי או נתן השירות וגם על **האחראי או המנהל** (באופן ישיר או עקיף) להנגשת המקומות והשירותים.

"**מי שאחראי למקום ציבורי** [...] יבצע התאמות נגישות לאנשים עם מוגבלות לפי סימן זה או לפי הוראות הנגישות לפי חוק התכנון והבניה, לפי העניין, וידאג לאחזקתן התקינה של התאמות אלה" (חוק השוויון, סעיף 19 ח(ב)).

"נעשתה עוולה כאמור בסעיף 19נא על ידי תאגיד יהיה אדם אחראי גם הוא לעוולה, אם היה אותה שעה מנהל פעיל ראשי בתאגיד, מנהל פעיל בתאגיד הקשור לנושא העוולה [...] או עובד בכיר האחראי לתחום שבו נעשתה העוולה, אלא אם כן הוכיח שניים אלה:

(1) העוולה נעשתה שלא בידיעתו;

(2) הוא נקט אמצעים סבירים בנסיבות העניין כדי למנוע את העוולה."

(חוק השוויון סעיף 19 נב).

ככלל, מי שאחראי למקום ציבורי יבצע התאמות נגישות ויהיה אחראי לאחזקתן. אחראי שהוא בעלים של המקום חייב לשאת בנטל מימון התאמות שביצוען מחייב היתר בניה (התקנת מעלית, בניית כבש וכיוצא באלה) ואילו אחראי שהוא שוכר של מקום חייב לשאת בנטל מימון ביצוע ההתאמות האחרות (כגון התקנת שילוט והצבת ריהוט מתאים). (סעיף 19 ח(ב) חוק).

## באלו מקרים ניתן לקבל פטור מחובת ביצוע ההנגשה

בסמכותה של נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות לקבוע פטורים פרטניים מקיום חובת הנגישות. פטורים ניתנים כאשר חובת ההנגשה מתנגשת עם אופיו המיוחד של המקום או השירות, עם ערכי ארכיאולוגיה, אדריכלות או טבע או כאשר ביצוע התאמה מסויימת אינו אפשרי מבחינה הנדסית. חלק מהפטורים מנויים בתקנות הנגישות עצמן העוסקות בנגישות מקום קיים ובנגישות השירות. בנוסף, יותקנו תקנות המקנות פטורים לנותני שירות מביצוע התאמות, כאשר אלו מהוות נטל כבד מדי על נתן השירות.



## לוחות זמנים לביצוע ההנגשה – החלה הדרגתית

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות הגדיר לוח זמנים כללי לביצוע התאמות נגישות, כאשר לוח זמנים אחד נקבע לגופים ציבוריים ואחר לגופים פרטיים.

לוח הזמנים לביצוע ההתאמות במבנים, הוא הדרגתי, לפי מספר המקומות שבהם ניתן השירות. ההחלה הדרגתית מאפשרת לחייבים בביצוע התאמות הנגישות לפרוס את ההוצאה הכספית הכרוכה בהן ולתכנן את ביצוע ההתאמות, כך שלפחות חלקן ישתלבו בתכניות הבינוי והפיתוח שלהם.

תקנות הנגישות לשירות קובעות לוחות זמנים פרטניים לביצוע התאמות הנגישות הכלולות בהן, לפי סעיפים או קבוצות סעיפים מוגדרים בתקנות.

לוח הזמנים הכללי להנגשה לביצוע התאמות הנגישות, אשר נקבע בחוק, מגדיר את מסגרת הזמן הכללית שבתומה אמורה להסתיים מלאכת ההנגשה:

- במגזר הפרטי – ביצוע הדרגתי מדי שנה שיסתיים עד לסוף שנת 2012, כמפורט בחקיקה ובתקנות.
- ברשויות ציבוריות – ביצוע הדרגתי מדי שנה שיסתיים עד לסוף שנת 2018, כמפורט בחקיקה ובתקנות.

בפועל, מאחר שתהליך אישור תקנות הנגישות התארך, מבצע המחוקק התאמות בלוחות הזמנים. לגבי מקומות ניתנה למגזר הפרטי ולרשויות מקומיות תוספת של שלוש שנים לסיום ההנגשה. אנו מעריכים שעם אישור התקנות לנגישות השירות, ימצא מנגנון מתאים להתאמת לוח הזמנים למועד אישור התקנות.

תקנות הנגישות יחייבו גם ביצוע של בדיקות נגישות תקופתיות ובחלק מהמגזרים בנייה של תכנית פעולה לביצוע של התאמות הנגישות תוך פרק זמן קצוב.

## אכיפה

המחוקק הגדיר ארבעה מנגנונים של אכיפה לחוק השוויון:

1. **אכיפה מנהלית על-ידי הרשות המקומית באמצעות:**

- **היתר בניה** – המחייב אישור של מורשה נגישות מבנים, תשתיות וסביבה בהתייעצות עם מורשה נגישות שירות.
- **רישיון לעסק** – המחייב אישור מורשי נגישות מבנים, תשתיות וסביבה ומורשה נגישות שירות, שיבדקו קיום נגישות כתנאי למתן רישיון עסק.

2. **אכיפה מנהלית על-ידי נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות.** בסמכותו של מערך הפקחים של הנציבות להוציא צו נגישות למקום או לשירות, שבו פירוט התאמות שיש לבצע ולוח זמנים לביצוען.
3. **הליכי עונשין - הפרה של צו נגישות עשויה לגרור הגשה של כתב אישום פלילי** (על כל המשתמע מכך) וסנקציות, אשר עשויות לכלול קנס מתמשך לכל יום שבו נמשכת ההפרה.
4. **תביעה אזרחית –** אדם עם מוגבלות רשאי לתבוע את החייבים בנגישות על אי ביצוע התאמות הנגישות בניגוד לחוק ולתקנות. בית-המשפט רשאי לפסוק לתובע פיצוי בסכום של עד 50,000 ₪ ללא צורך בהוכחת נזק. הנציבות מוסמכת לייצג את האדם בהליכי התביעה. אדם עם מוגבלות רשאי גם להגיש תביעה לפי דיני הנזיקין ואם תביעתו תתקבל, לקבל פיצוי כספי על הנזק אשר נגרם לו. בית המשפט רשאי, להטיל אחריות על הדרג הניהולי של תאגיד הנתבע בתביעת הנזיקין.
- במקביל רשאי אדם עם מוגבלות, הנציבות או ארגון להגיש תובענה ייצוגית במקרים בהם מתעוררת שאלה מהותית הנוגעת להפרת חובות הנגישות.

## **אנשי מקצוע בעלי סמכויות מתוקף החוק**

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות מגדיר שלושה בעלי תפקידים שיסייעו ליישום החוק. הראשונים הם מורשי נגישות. מדובר באנשי מקצוע, שעברו הכשרה מקצועית בתחום הנגישות, עמדו בבחינות והוסמכו על-ידי משרד התמ"ת<sup>1</sup>. התפקיד המרכזי של מורשי הנגישות הוא להוות מנגנון ביקורת מקצועי וחיצוני לקיום הוראות הנגישות. החוק והתקנות מגדירים באילו תהליכים יש לערב את מורשה הנגישות ולקבל את חוות-דעתו. עם זאת, מתוקף היותם מומחים בתחום הנגישות, מומלץ להתייעץ עם מורשי הנגישות ולהיעזר בהם מעבר למפורט בחוק ובתקנות, גם בתכנון ובליווי של תהליך ההנגשה והטמעתו.

ישנם שני סוגים של מורשי נגישות:

### **מורשי נגישות מבנים, תשתיות וסביבה (מתו"ס)**

בעלי-מקצוע מתחום ההנדסה והארכיטקטורה (אדריכלים, מהנדסים או הנדסאים), שעברו הכשרה מקצועית בתחום והוסמכו על-ידי משרד התמ"ת להיות מורשי נגישות מתו"ס.

---

<sup>1</sup> ניתן למצוא את רשימת מורשי נגישות מתו"ס ומורשי נגישות השירות באתר האינטרנט משרד התמ"ת ובאתר נציבות השוויון. <http://www.justice.gov.il/MOJHeb/NetzivutNEW/Negishut/murshei.htm>

## מורשי נגישות השירות

אנשי-מקצוע מתחום ההנדסה והארכיטקטורה, אנשי-מקצוע מתחום הטיפול והשיקום של אנשים עם מוגבלות (מרפאים בעיסוק, פיזיותרפיסטים, פסיכולוגים, רופאים, אחיות, עובדים סוציאליים, קלינאי תקשורת ואנשי חינוך מיוחד) וכן אנשים בעלי השכלה אקדמית בנגישות, שעברו הכשרה מקצועית בתחום והוסמכו על-ידי משרד התמ"ת להיות מורשי נגישות השירות.

## רכזי נגישות

כל נותן שירות, המעסיק מעל 25 עובדים (ובכללם עובדי קבלן או חברת כוח אדם), חייב על פי החוק, למנות רכז נגישות. חובה זו קיימת כבר משנת 2005. על פי תקנות הנגישות לשירות, רשתות, שבסניפיהן או בשלוחותיהן יש מעל 25 עובדים, ימנו רכזי נגישות גם בסניפים או בשלוחות.

על פי תקנות הנגישות לשירות, רכז הנגישות הוא עובד בדרג ניהולי בעל ניסיון מעשי בתחום הנגישות או שעבר הכשרה בתחום. אם הדבר אפשרי, רצוי למנות עובד שהוא אדם עם מוגבלות בעצמו. מכיוון שהחובה למנות רכז נגישות מנוייה בחוק, על נותני השירות למנות רכזי נגישות כבר כעת, עוד לפני כניסתן לתוקף של תקנות הנגישות לשירות ולדאוג כי יקבלו את ההכשרה הדרושה והסמכויות הדרושות לשם ביצוע תפקידם.

הגדרת התפקיד של רכזי הנגישות על-פי החוק:

- מסירת מידע לציבור על נגישותו של השירות הציבורי או על נגישות המקום שבו הוא ניתן, אמצעי עזר ושירותי העזר הניתנים בשירות.
  - מתן ייעוץ והדרכה למעביד בדבר חובותיו של השירות הציבורי בעניין הנגישות.
- בנוסף על סמכויותיו של רכז הנגישות לפי החוק והתקנות, אנו ממליצים כי לרכז תינתן הסמכות לטפל במשוב הציבור ובתלונות הציבור לגבי התאמות הנגישות. הוספה של סמכות זו לתפקידו של רכז הנגישות תאפשר לרכז לזהות כשלי נגישות, לתקנם ברמה המערכתית ולמנוע הליכים משפטיים מיותרים.

## סיכום

חוק שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות מגדיר את זכותם של אנשים עם מוגבלות להיות חברים שווים בחברה הישראלית. נגישות מהווה תנאי יסוד להשתתפותם של אנשים עם מוגבלות במארג החיים בישראל ומאפשרת להם להתנהל באופן עצמאי, מכובד ובטיחות במרחב הציבורי והחברתי. הפרק העוסק בנגישות בחוק שוויון לאנשים עם מוגבלות מגדיר

את חובת ההנגשה של מקומות ושירותים ציבוריים ומפרט את האחראים לביצוע הנגשה זו.  
תקנות הנגישות מפרטות את האופן בו יש לבצע את מלאכת ההנגשה ושימורה.

# פרק 7: נגישות שירות בראייה עסקית

## מבוא

חברות וארגונים המספקים שירותים ומוצרים ללקוחות משקיעים מאמצים רבים בהגדלת קהל לקוחותיהם, בשימור לקוחות קיימים ובמיצוי הפוטנציאל הגלום בהם. אנשים עם מוגבלות מהווים יותר מ-24% מהאוכלוסייה הבוגרת בישראל. נתון זה מציב אתגר עסקי ושירותי בפני חברות ועסקים.

הבנה של האופן בו משפיעות מוגבלויות על אנשים ועל האופן בו הם מקיימים אינטראקציה עם עסקים ומשתמשים בטכנולוגיה, עשויה לסייע לעסקים וחברות לבנות מערכת קשרים טובה יותר עם כלל לקוחותיהם. האוכלוסייה בעולם המפותח בכלל ובישראל בפרט הולכת ומתבגרת. אחוז האנשים עם מוגבלות הולך וגדל עם הגיל. על כן, יותר ויותר לקוחות ידרשו מעסקים וחברות עימם הם באים במגע, לפתח ידע ויכולות של מתן שירות לאנשים עם מוגבלות. הלך הרוח הציבורי כמו גם החקיקה בתחום האנשים עם מוגבלות, עוברים שינוי גדול. עסקים מצליחים ישכילו לעשות אם ינצלו את המגמה, כדי לספק שירותים איכותיים ומכילים יותר לאנשים עם מוגבלות. נותני שירות, המסוגלים לתת שירות איכותי לאנשים עם מוגבלות, ייטיבו להפוך הבדלים בין-אישיים בקרב לקוחותיהם להון עבור ארגונם.

## מטרות

מטרת פרק זה להציג את הערך הכלכלי והעסקי שארגוני שירות יכולים לייצר באמצעות הנגשת שירותיהם לאנשים עם מוגבלות.

לאחר הקריאה:

- תדע לזהות את מהות הפוטנציאל העסקי של ההנגשה עבור העסק שלך.
- תוכל לזהות כיצד לרתום את תהליך ההנגשה לשם יצירת רווחים עבור העסק שלך.
- תוכל לדעת כיצד ניתן לרתום את תהליך ההנגשה, כדי לטייב תהליכים ארגוניים.

## אנשים עם מוגבלות הם לקוחות הארגון

אחד מכל ארבעה אנשים בישראל הוא אדם עם מוגבלות. סוגי המוגבלויות מגוונים (ראייה, שמיעה, תנועה, דיבור, מוגבלויות קוגניטיביות ומוגבלויות נפשיות) ויכולים להתקיים ברמת חומרה שונה אצל כל אדם. על כן, אנשים עם מוגבלות הם לקוחות הארגון, עובדיו, ספקיו, מתחריו ובעלי המניות שלו. אנשים עם מוגבלות צורכים מוצרים ושירותים דומים לאנשים ללא מוגבלות. הם אוכלים, מבלים, מגיעים לאירועי תרבות ולומדים, הם הולכים לקופת חולים, גרים בבתים, יוצאים לנופש, נוסעים במכוניות, קוראים וקונים מתנות לאנשים היקרים להם. למעשה כל השירותים והמוצרים שניתן לחשוב עליהם נצרכים גם על ידי אנשים עם מוגבלות. לפיכך, הבנה טובה של שוק זה והתאמת השירותים והמוצרים שמספק הארגון לצרכיו, תסייע בהגדלת קהל הלקוחות, בהגדלת הרווחים ובשיפור התחרותיות של מרבית הארגונים.

### נתונים

כדי להבין טוב יותר את הפוטנציאל העסקי הגלום בלקוחות עם מוגבלות נציג מספר נתונים על אוכלוסייה זו. הנתונים שיוצגו להלן נלקחו מתוך הסקר החברתי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לשנת 2008.

מן הסקר עולה כי שיעור האנשים להם בעיה בריאותית או פיזית מכלל האוכלוסייה עומד על 36%, שהם כ-1,650,000 נפשות מתוך 4,570,000 נפשות בגיל 20 ומעלה. מתוך כלל האנשים עם בעיה בריאותית, שיעור האנשים שבעייתם מפריעה לתפקודם היומיומי עומד על כ-66%, שהם כ-1,100,000 נפשות. במלים אחרות, 24% מהאוכלוסייה הבוגרת בישראל הם אנשים עם מוגבלויות, המפריעות במידה זו או אחרת לתפקודם היומיומי. מסמך זה עוסק באוכלוסייה זו והנתונים אשר יוצגו בו מתייחסים אליה.

בחלק שלהלן נציג נתונים שונים, המתייחסים לכוחה הכלכלי של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות. נתונים אלה עוסקים בהכנסות ובדפוס הצריכה.

### הכנסות

ההכנסה החודשית הכוללת של משקי הבית בהם מתגוררים אנשים עם מוגבלות, מכל המקורות ובהם עבודה, פנסיה, קצבאות שכר דירה וכד', מוערכת ב-6.1 מיליארד ₪ בחודש (כ-73 מיליארד ₪ בשנה), שהם כ-25% מסך ההכנסה הכוללת נטו של משקי הבית בישראל.

ההכנסה החודשית ברוטו מעבודה של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות מוערכת בכ-2 מיליארד ₪ (24 מיליארד ₪ בשנה), שהם כ-5,700 ₪ בממוצע לאדם. מתוכם, לכ-70,000 איש היתה הכנסה חודשית גבוהה מהשכר הממוצע במשק (כ-8,400 ₪). הכנסתם

החודשית נטו מעבודה, לאחר ניכוי מס הכנסה, ביטוח מנהלים וקופות גמל מוערכת ב-1.7 מיליארד ש"ח (כ-20 מיליארד ₪ בשנה). כאמור, נתונים אלה אינם כוללים קצבאות, אלא מהווים הכנסות מעבודה בלבד. כמו כן, נתונים אלה אינם כוללים את הכנסותיהם של אנשים שאינם עובדים, כגון אנשים שפרשו לגמלאות.

פרט להכנסתם החודשית נטו, נהנים רבים מאוכלוסיית האנשים עם מוגבלות, בהם שכירים, מתנאים נלווים ממקום עבודתם. כך, לכ-220,000 איש, הסדרי פנסיה וחיסכון לקראת פרישה, לכ-106,000 איש קרן השתלמות ואצל כ-76,000 איש מקום העבודה משתתף בביטוח חיים. ראה לוח 7.1. עוד יש לציין בהקשר זה כי כ-426,000 איש עם מוגבלות מצליחים להגיע למאזן בין ההוצאות להכנסות בסוף החודש ("לגמור את החודש").

לוח 7.1: שיעורי האנשים עם מוגבלות בעלי תנאים נלווים ממקום עבודתם

סוג התוספת	מס' אנשים עם מוגבלות
פנסיה	220,000
קרן השתלמות	106,000
ביטוח חיים	76,000

מן הנתונים שהוצגו ניתן ללמוד, כי רמות ההכנסה וכוח הקנייה של מוצרים ושירותים של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות הן משמעותיות. רבים מהם (במונחים נומינליים) נהנים מרמות הכנסה המאפשרות להם להגיע בסוף החודש למאזן בין ההכנסות להוצאות ולצרוך מגוון של שירותים ומוצרים. במונחים נומינליים מהווה אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות שוק גדול שלו הכנסה של עשרות מיליארדי ₪ בשנה וכוח קנייה בהתאם לכך. כדי להמחיש זאת, נציג בחלק שלהלן מספר נתונים על הרכוש והצריכה של אנשים עם מוגבלות.

### רכוש וצריכה

נתונים על רכוש בבעלותם של אנשים עם מוגבלות מעידים על יכולות רכישה גבוהות:

- ל-805,000 איש עם מוגבלות דירות בבעלותם. לכ-515,000 דירות שגודלן 3.5 חדרים ומעלה. בכ-536,000 דירות בבעלות אנשים עם מוגבלות צפיפות הדיור נמוכה ועומדת על פחות מאדם לחדר.
- לכ-115,000 איש עם מוגבלות כלי רכב בבעלותם.
- לכ-337,000 מחשב בבית.

- כ-344,000 איש עם מוגבלות יצאו לנופש או לטיול בארץ, אשר כלל לינה מחוץ לבית במהלך 12 החודשים שקדמו לעריכת הסקר. כ-217,000 יצאו לנופש או לטיול בחו"ל במהלך תקופה זו.
- כ-217,000 איש מעסיקים עוזרת או מטפלת.

## עמדות בכירות

כ-6,700 איש עם מוגבלות מתונה או חמורה מנהלים חברה בבעלותם (לפחות 51% שליטה).

## השוק

כאמור, אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות מהווה שוק פוטנציאלי משמעותי. לשוק זה יש להוסיף את בני משפחותיהם של אנשים עם מוגבלות ומעגלים חברתיים נוספים. הנתונים מראים כי אחד מכל חמישה אנשים בישראל מטפל באדם עם מוגבלות חמורה (הורה, בן זוג, ילד) ואחד מכל שלושה אנשים מכיר אדם עם מוגבלות (פלדמן ובן משה, 2006). אנשים הקרובים לאנשים עם מוגבלות יצמצמו פעמים רבות את צריכתם רק לשירותים נגישים משני טעמים:

א. השירות נצרך יחד עם אדם עם מוגבלות (למשל, יציאה למסעדה).

ב. בשל הזדהות עם האדם עם המוגבלות, במיוחד כאשר הוא נפגע משירות לא נגיש.

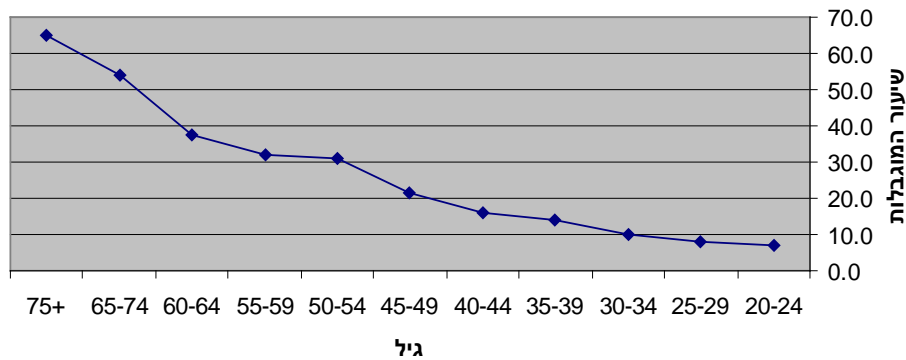
משמעות הדבר היא כי למעשה גודלו של שוק האנשים עם מוגבלות גדול הרבה יותר מהנתונים שהוצגו, משום שהוא משפיע על עמדותיהם של מעגלים נוספים ועל הרגלי הצריכה שלהם.

בחינה מעמיקה של השוק, מעלה מגמות נוספות:

## עלייה של שיעור המוגבלויות עם הגיל

מנתוני הסקר החברתי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה עולה כי עם העלייה בגיל עולה שיעור האנשים עם מוגבלות בקרב האוכלוסייה. כך, בעוד שבקרב אנשים בגילאי העשרים שיעור האנשים עם מוגבלות עומד על פחות מ-8%, הרי שבגיל 50 עומד שיעור האנשים עם מוגבלות על 31%, בגיל 60 על 37% ובגילאי 65-74 עומד שיעור האנשים עם מוגבלות על כ-54%. נתונים אלה מלמדים כי למעלה ממחצית הלקוחות הפוטנציאליים של ארגון או חברה יפתחו מוגבלויות עם התקדמותם בגיל ויזדקקו להתאמה של השירותים. ראה תרשים 7.1.





תרשים 7.1: שיעור המוגבלויות לפי גיל

אל נתון זה יש להוסיף תחזית כי האוכלוסייה מעל גיל 65 בישראל צפויה לגדול מ-10% כיום לכ-15% בשנת 2025. תחזית זו עשויה ללמד על כך, ששיעור האנשים עם מוגבלות באוכלוסייה עשוי להיות גבוה יותר מזה הנוכחי בשל התבגרות האוכלוסייה. משמעות הדבר היא כי שיעור גבוה יותר של אנשים באוכלוסייה צפוי בשנים הבאות להזדקק להתאמות נגישות.

## הנגשת שירות כמגמה עסקית

בעולם השירותים והמוצרים הולכת ותופסת תאוצה מגמה של אינדיבידואליזציה, כלומר התאמה אישית. התאמה אישית פירושה היכולת להבין ולתת מענה לצרכיהם האישיים של לקוחות, עובדים ובעלי עניין אחרים, המשולבת ביכולת לייצר רווחים משונות זו. באמצעות הבנה טובה יותר של שונות, ארגונים נגישים יוכלו לייצר רווחים ממגמת ההתאמה האישית העולמית, בצורה טובה יותר.

חדשנות טכנולוגית, תחרות גלובאלית ולקוחות מתוחכמים ובעלי ידע רב מניעים מגמה גלובאלית לכיוון של יחסים אישיים בין עסקים לבין בעלי העניין השונים שלהם. להבנת המוגבלויות, המשפיעה על אחד מכל ארבעה אנשים באוכלוסייה, יש השלכה עצומה על האופן בו אנשים מצויים באינטראקציה עם חברות, ארגונים ועסקים, ועל כן היא עשויה לסייע לעסקים נגישים להתייחס באופן מיומן ואפקטיבי יותר לכל אדם.

כחלק ממגמת ההתאמה האישית, לקוחות מצפים יותר ויותר כי המוצרים והשירותים שהם צורכים יענו על צרכיהם הספציפיים ולא על צרכים "ממוצעים" של קבוצה המוגדרת בהכללה גסה. לפיכך, לקוחות בוחרים לעבוד עם עסקים המספקים מענה ייחודי לצרכיהם. בהקשר של הנגשת שירות לאנשים עם מוגבלות, עסקים שייטיבו ללמוד את צרכיהם ולתת להם מענה ייחודי ייטיבו לשמר לקוחות קיימים ואף יגדילו את קהל לקוחותיהם.

כך, לפי סקר שנערך בבריטניה ב-2006, 83% מהלקוחות עם מוגבלות נטשו עסקים בלתי נגישים והעבירו את עסקיהם לנותני שירות נגישים יותר, 67% מהאנשים עם מוגבלות בוחרים בעסקים בעלי יכולת טובה לשרת אנשים עם מוגבלות, ו-58% מהאנשים עם מוגבלות טוענים כי האופן בו עסק מתייחס אליהם משפיע על הרגלי הצריכה של בני משפחותיהם וחבריהם ( "The Walk Away £" Survey of disabled customers ) (opinions, 2006).

מגמת ההתאמה האישית באה לידי ביטוי באחריותיות (accountability), הנדרשת מארגונים על-ידי בעלי העניין שלהם. משמעות האחריותיות היא כי אנשים מצפים מארגונים לפעול באורח אחראי והוגן כחלק מרישיונם לפעול. "מוגבלות" הופכת יותר ויותר לסוגיה חשובה בדעת הקהל וקולם של אנשים עם מוגבלות ובני משפחותיהם הופך למשמעותי יותר. בהתאם לכך משתנות הציפיות ביחס להתנהגותם של ארגונים וחברות כלפי אנשים עם מוגבלות. כך, לפי סקר שנערך בבריטניה, 78% מהציבור הכללי מסכימים כי הם רוצים לשמוע שלחברות במגזר העסקי ולארגונים במגזר הציבורי יש קריטריונים המתייחסים למגוון באוכלוסייה (MORI, 2004-05 Annual CSR Study). סקר שערכה קבוצת גיאוקרטוגרפיה עבור נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות מעלה ש 89% מהאוכלוסייה מעריכים באופן חיובי עסק המאפשר שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות (נציבות שוויון זכויות לאנשים עם מוגבלות, סקר עמדות כלפי אנשים עם מוגבלות, 2009).

כתוצאה ממגמת ההפרטה, הולך וגדל תפקידם של ארגונים וחברות עסקיים במתן שירותים, אשר ניתנו בעבר על-ידי המגזר הציבורי. על כן, ארגונים אלה צריכים להיות מודעים לנושא המוגבלויות ולקחת בחשבון את צרכיהם הייחודיים של אנשים עם מוגבלות בתכנון השירותים והמוצרים שהם מספקים.

כאשר חברות וארגונים אינם מגיבים למגמת ההתאמה האישית ואינם מתאימים את שירותיהם ומוצריהם לשונות באוכלוסייה בכלל ולשונות הנובעת ממוגבלות של הלקוחות, הם חוטאים לציפיות של חברי הקהילה בהם פועלים ומביאים לשיעורי השתתפות וצריכה נמוכים מהפוטנציאל הגלום בשוק זה.

## שיעורי צריכה של שירותים ומוצרים

חרף גודלו של שוק האנשים עם מוגבלות ויכולות הצריכה שלו, ניתוח של דפוסי הצריכה של אנשים עם מוגבלות מעלה כי רמות הצריכה שלהם לשירותים שונים נמוכה בהשוואה לאוכלוסייה הכללית המקבילה מבחינת רמות הכנסה. נדגים זאת באמצעות שני תחומים – תירות ופנאי וקניות באינטרנט.

## תיירות ופנאי

על-פי נתוני הסקר החברתי של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, מתוך אלו המצליחים להגיע לאיזון בין הכנסות והוצאות בסוף החודש, 64% יצאו לנופש או לטיול בארץ אשר כלל לינה מחוץ לבית במהלך שניים-עשר החודשים שקדמו לעריכת הסקר. לעומתם, רק 40% מהאנשים עם מוגבלות, אשר מצליחים להגיע לאיזון בין הכנסות והוצאות בסוף החודש, יצאו לנופש או לטיול מעין זה. משמעות הדבר היא כי במהלך תקופה זו הפסיד הענף כ-51,000 איש עם מוגבלות ובני משפחותיהם אשר היו יכולים לצאת לנופש בהתאם ליכולתם הכלכלית אך לא עשו כן. זאת על אף שבמחקרים עולה כי לאנשים עם מוגבלות אותם ציפיות ורצונות לנסוע ולטייל כמו באוכלוסייה הכללית (Darcy & Daruwalla, 1999).

על-פי סקר הוצאות משק בית של הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה משנת 2001, ההוצאה הממוצעת למטייל בטיול עם לינה מחוץ לבית היא כ-600 ש"ח ליום. במונחים כספיים מפסיד אפוא ענף התיירות מהשתתפותם הנמוכה יותר של אנשים מוגבלות בטיולים או נופשים, הכוללים לינה מחוץ לבית, כ-30 מיליון ש"ח בשנה. לעניות דעתנו, מדובר בנתוני חסר המתבססים על הערכת לינה של לילה אחד. בפועל, מחקר שנערך בארצות הברית העלה כי אנשים עם מוגבלות הוציאו על תיירות בשנת 2002 כ-13.6 מיליארד דולר וההערכה היא כי היערכות טובה יותר הייתה גורמת לאוכלוסייה זו להוצאה כפולה של כ-27 מיליארד דולר (Mervine, 2004). בהתאם לכך ניתן לשער כי פוטנציאל הצריכה של נופש וטיולים בקרב אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות כפול מהצריכה בפועל.

בסקר שנערך בבריטניה (Realising potential, 2004) נמצא כי רק ל-38% מהגלריות והמוזיאונים בבריטניה מדיניות של הנגשה לאנשים עם מוגבלות. לארבעה מתוך חמישה אנשים עם מוגבלות יש בעיות קשות בנגישות לקולנוע. רק 45% מצוות המוזיאונים, הגלריות ואתרי המורשת ו-30% ממנהליהם קיבלו הכשרה בנושא המוגבלות. 42% מהמקומות שנסקרו הודו כי אדם עיוור או בעל לקות ראייה יכול להגיע במקרה הטוב ביותר רק לחלקים קטנים של המקום, האוספים והאירועים בו, באמצעות שימוש בפורמטים נגישים ויזואלית. רק 22% מהאנשים עם מוגבלות הולכים לסרט ארבע פעמים או יותר בשנה. רק ב-36% מהארגונים ההנגשה היא חלק מהתקציב השנתי. רק ל-26% מהמוזיאונים אתרי אינטרנט העומדים בסטנדרטים של נגישות אוניברסאלית. על-פי נתוני סקר זה ההוצאה הפוטנציאלית לצריכת בידור ותרבות של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות בבריטניה עומד על 80 מיליארד ליש"ט בשנה. אולם בפועל, משיגים מוסדות התרבות והבידור רק חלק קטן מהוצאות אלה, בשל הנגישות הבלתי מספקת שדווחה. אף שמטבע הדברים השוק בישראל קטן בהרבה מזה הבריטי, הרי שניתן לשער כי שיעורי ההנגשה אינם טובים יותר וחוסר המיצוי של פוטנציאל השוק בהתאם.

בהקשר זה, מסקר שערכה עמותת נגישות ישראל (הארץ, 8.1.10) עולה כי בישראל רק 22% מהמסעדות נגישות לאנשים עם מוגבלות וכללו נגישות של הדרך מהחנייה למסעדה, נגישות של דלת הכניסה למסעדה, המצאות של שירותי נכים תקינים והמצאות של תפריטי ברייל. לטענת עורכי הסקר, הנגשת המסעדות הייתה עשויה להגדיל את פוטנציאל הלקוחות שלהן בכ-10%, מבלי לכלול חברים וקרובי משפחה המגיעים עם אנשים עם מוגבלות למסעדה.

## קניות באינטרנט

ניתוח דומה ערכנו לגבי קניות במחשב. בקרב אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות, המצליחים לאזן בין הכנסות להוצאות בסוף החודש, 23% עושים שימוש במחשב לצורך קניית מוצרים באינטרנט. זאת לעומת שיעור העושים שימוש זה במחשב בקרב האוכלוסייה הכללית העומד על 28.5%. כבנתון לגבי נופש וטיולים, גם בתחום הקניות במחשב אין הפוטנציאל הכלכלי הגלום באוכלוסיית האנשים עם מוגבלות ממוצה, אף כאשר מדובר בחלקים חזקים מבחינה כלכלית (גם בהשוואה לאוכלוסייה הכללית) של אוכלוסייה זו.

## היעדר נגישות מביא לאובדן הכנסות

כפי שניתן לראות במקרים שהובאו לעיל, היעדר נגישות והתאמה בלתי מספקת של שירותים ומוצרים לצרכיהם של אנשים עם מוגבלות מביאים להימנעותם של אנשים עם מוגבלות מצריכה של שירותים ומוצרים. הימנעות זו מביאה לאובדן הכנסות פוטנציאליות גדול. סקר שנערך בבריטניה (Employers' Forum on Disability survey, 2005) העלה כי 82% מהלקוחות עם מוגבלות נטשו עסקים ששירותיהם אינם נגישים והעבירו את עסקיהם למתחרה נגיש יותר. במלים אחרות, כאשר יש להם אלטרנטיבה, יעדיפו אנשים עם מוגבלות לצרוך שירותים ומוצרים מעסקים וחברות המתאימים את שירותיהם לצרכיהם. כאשר אלטרנטיבה כזו לא קיימת, יביא הדבר להימנעותם של אנשים עם מוגבלות מצריכה. פוטנציאל נוסף לאובדן הכנסות עשוי להגיע מתביעות על רקע שירותים בלתי מונגשים לאנשים עם מוגבלות. עם היכנסן של תקנות הנגישות לתוקף והמחוייבות לעמוד בהן מתוקף חוק, עלול ארגון שלא יעמוד בהן להיות חשוף לתביעות מצד לקוחות בגין אי ביצוע החוק והתקנות. פרט לסכומי התביעות עצמן, עלול הדבר להוציא מוניטין גרועים לארגון ולהרחיק ממנו לקוחות נוספים.

## הנגשה ותהליכים ארגוניים

להנגשת שירות בארגונים וחברות יתרונות נוספים פרט ליתרונות הכלכליים הישירים. כפי שנראה להלן, הנגשת שירות עשויה לתרום לשיפור איכות התהליכים הארגוניים, להגברת מחוייבותם של עובדים ולשיפור המקצועיות של מנהלים ועובדים.

### הנגשה ואתיקה ארגונית

התנהגות אתית היא מרכיב ליבה של פעילות החברה או הארגון. במחקר נמצא כי 90% מהחברות שכתבו הצהרה של ערכי הארגון, הגדירו התנהלות אתית כעיקרון מנחה בערכי הארגון. 81% מהן האמינו כי הפרקטיקות הניהוליות שלהן מעודדות התנהגות אתית אצל צוות העובדים (Hamilton, 2004).

דעת הקהל לגבי ההתנהגות כלפי אנשים עם מוגבלות, הנחשבת לאתית, מוסרית וראויה, עוברת שינוי משמעותי בשנים האחרונות. בהתאם לכך, התפיסה בהתאם לה יש לתת מענה לצרכיהם של אנשים עם מוגבלות, לאפשר להם להשתלב בחברה ולראותם כאנשים שגופים ציבוריים ועסקיים צריכים לקחת בחשבון, הולכת וקונה לה אחיזה בציבור (רייטר, 2007).

במלים אחרות, ארגונים עסקיים אשר ינגישו את שירותיהם יפיקו תועלת מעמידה בערכים החברתיים המשתנים. התפקיד של ארגון או חברה כפותר בעיות וכמספק מוצרים ושירותים העונים על צרכיהם של אנשים, משמעותו כי הוא יכול לתרום תרומה משמעותית לשיפור חייהם של אנשים עם מוגבלות.

אחריותיות (accountability) זו בהתנהלות העסקית של ארגונים והתייחסות לשונות כאל אתגר שיש להתמודד עימו כחלק ממחוייבות הארגון לחברה בה הוא מתקיים, משפיעה לא רק על הלגיטימציה שהארגון זוכה לה בחברה בה הוא מתקיים, אלא גם על הלגיטימציה שמייחסים לו עובדיו ועל נכונותם לגלות מעורבות ומחוייבות כלפי הארגון. גילוי אזרחות טובה של הנהלת ארגון, מהווה מודל לעובדים המגלים נכונות לעשות מעבר לנדרש מהם בתפקידם ולהיות מעורבים ואכפתיים לגבי כל המתרחש בארגון ובכך מסייעת להצלחת הארגון.

### להנגשה תועלות מקצועיות

הצורך להתמודד עם הנגשה של שירות משפר את היכולות המקצועיות של מנהלים ושל נותני שירות. מנהלים המובילים מהלך של הנגשת שירות בארגונם, צוברים ניסיון בהובלת שינוי בתרבות הארגונית ובדרכים מקובלות לעשות דברים. הם גם מפתחים גישה חדשה לפתרון בעיות. מעבר לכך הנגשת שירות מהווה הזדמנות לפתח תפיסת שירות איכותית יותר, תוך הגדלת המודעות לצרכי הלקוחות, העובדים והמנהלים כבני אדם עם מוגבלות.

מצד העובדים, תורמת הנגשת השירות להתמקצעות רבה יותר ביכולת לתת שירות. זאת באמצעות היכולת לראות בלקוח בן-אדם ייחודי בעל צרכים משלו, שמתן מענה להם עשוי להיות הישג מקצועי. הנגשת השירות ורכישת יכולות לייצר אינטראקציה איכותית עם לקוחות עם מוגבלות, מרחיבה את המודעות להתנהלות האישית ובכך תורמת אף היא למקצועיות.

הנגשת מוצרים ושירותים מאלצת לא אחת ארגונים למצוא פתרונות יצירתיים כדי לספק מענה לצרכיהם של לקוחות עם מוגבלות. על-כן, הנגשה עשויה להוות גורם מניע ליצירתיות בארגון בכלל וליצירתיות בשירות בפרט.

לכל התהליכים הארגוניים שתוארו, בהם פיתוח מנהלים, התמקצעות של עובדים והגברת היצירתיות, ערך רב עבור ארגונים ותרומה להצלחתם העסקית.

## מה נכון לעסק שלך?

פרט לנתונים הכלליים לגבי אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות, הדגמנו את פוטנציאל הצריכה הבלתי ממוצה של אוכלוסייה זו באמצעות שני תחומים: תירות ובילוי, וקנייה באמצעות האינטרנט. הדוגמאות בהן השתמשנו כדי להסביר את ערכה הכלכלי של הנגשת השירות, מכסות טווח קטן מאוד של אפשרויות. כך, ארגוני פיננסים כבנקים, בתי השקעות וחברות ביטוח עשויים למצוא בהיקפי ההכנסות הגדולים של אוכלוסיית האנשים עם מוגבלות כר נרחב לפיתוח מוצרים ושירותים ייעודיים לאוכלוסייה זו וליהנות משוק גדול זה. עסקים קמעונאיים יכולים למצוא את פוטנציאל הצריכה של אנשים עם מוגבלות באמצעות הנגשת עסקיהם ובכך להגדיל את הכנסותיהם ולהרחיב את קהל לקוחותיהם.

בחינה של היתרונות העסקיים עבור חברה או ארגון ספציפי והבנת הצידוק העסקי הספציפי (business case) יכולות להביא לכך שתהליך ההנגשה יסייע בהשגת מטרותיו הכלכליות של הארגון ובמימוש האסטרטגיה הארגונית שלו. על כן, ארגון הנכנס לתהליך הנגשת שירותיו, ייטיב לעשות אם יבחן את הפוטנציאל העסקי שהוא יכול לממש ממהלך זה ויבנה סביבו אסטרטגיה עסקית. כך יוכל הוא להפיק תועלת עסקית וכלכלית ממהלך שהוא מחויב בו ממילא, חוקית וערכית.

## סיכום

להנגשת שירות השפעות שונות על הארגון והצלחתו העסקית. חברות וארגונים אשר ישכילו להבין את ההשלכות שיש לנגישות על הלקוחות שלהם, יגדילו את השוק שלהם, יצרו מוצרים חדשניים ויספקו שירות טוב יותר לכלל לקוחותיהם. ארגונים כאלה גם ייטיבו את תהליכי הניהול וישפרו את מקצועיות עובדיהם.

ככל שהאוכלוסייה מתבגרת והשונות בקרב הלקוחות עולה, כך גדלות הציפיות למוצרים ולשירותים מותאמים אישית. ארגונים עסקיים אשר יגישו את שירותיהם ומוצריהם יהיו מסוגלים למשוך יותר לקוחות ולשמר אותם טוב יותר, לצמצם את שיעורי הנטישה שלהם ולמצות את מיטב הפוטנציאל הכלכלי והתדמיתי מעשייה זו.

## מקורות

להלן רשימת המקורות לספר שירות נגיש לאנשים עם מוגבלות – תפיסה הטמעה והדרכה בארגונים:

הלפרן, ג'., והלפרן, א. (1985). השלכות: עולם של יחסים מדומים. תל אביב: דביר.  
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, סקר חברתי – אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה  
כהנמן, ד. (2005). רציונאליות, הוגנות, אושר. תל אביב: כתר  
סמית, א. (1996). עושר העמים. תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה, ירושלים: מוסד ביאליק.  
פלדמן, ד., ובן משה, א. (2006). אנשים עם מוגבלות בישראל: 2006. משרד המשפטים,  
נציבות שוויון לאנשים עם מוגבלות.  
קושרק, נועה. (2010, 8 ינואר). רק 22% מהמסעדות נגישות לבעלי נכות בישראל. הארץ.  
14.

קמה, ע. (2003). הקורבן האומלל ונכה העל. פנים, 26, 73-84.  
רייטר, ש. (2007). נגישות – רקע קונספטואלי. בתוך פלדמן, דניאלי להב, חיימוביץ'. נגישות  
החברה הישראלית לאנשים עם מוגבלות בפתח המאה ה-21.  
סקר עמדות הציבור כלפי אנשים עם מוגבלות, מכון גאוקרטוגרפיה עבור נציבות שוויון זכויות  
לאנשים עם מוגבלות, <http://www.justice.gov.il/NR/rdonlyres/A8F7C218-B812-4677-8121-604D63291E7C/18939/SekerEmdotHazibur2009.ppt>

Ajzen, I. (1982). On behaving in accordance with one's attitude. In  
Consistency in social behavior: The Ontario symposium, eds. M. Zanna, E.  
Higgins, and C. Herman. Vol. 2. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Ajzen, I. (1989). Attitude structure and behavior. In A. R., Pratkanis, S. J.,  
Breckler, & A. G. Greenwald (Eds.). *Attitude structure and function*. NJ:  
Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Allport, G. W. (1935). Attitudes. In *Handbook of social psychology*, ed. C.  
Murchison. Worcester, MA: Clark Univ. Press, 798-844.

Bear, M. and Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for  
initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance.  
*Journal of Organizational Behavior*. 24, 45-68.



Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358–368.

Burchard, T., LeGrand, J., & Piachaud, D. (2002). Degrees of Exclusion: Developing a dynamic multidimensional measure. In J. Hills, J. LeGrand, & D. Piachaud (Eds.), *Understanding social exclusion* (pp 30 - 43). Oxford: Oxford University Press.

Campbell, J., Gilmore, L., and Cuskelly, M. (2003). Changing student teachers' attitudes towards disability and inclusion. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*. 23 (4). 369 - 379.

Connell, B. R., Jones, M., Mace, R., Mueller, J., Mullick, A., Ostroff, E., Sanford, J., Steinfeld, E., Story, M., and Vanderheiden, G. (1997). *The Principles of Universal Design*. NC: State University

Darcy, S. and Daruwalla, P. 1999, 'The Trouble with Travel: Tourism and people with disabilities', *Social Alternatives* Vol 18, No. 1 January 1999 pp 41–48

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.

Goffman, E. (1968). *Stigma*. Penguin, Harmondsworth.

Hamilton, B. A. (2004). *The value of corporate values*. Aspen Institute.

Hepburn, C. and Locksley, A. (1983) Subjective awareness of stereotyping: Do we know when our judgments are prejudice? *Social Psychology Quarterly*. 43. 311-318.

Kotter, J. P, and Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. London: Sage Publications.

Mervine, B. 2004, Disabled tourists: Rich Source of Revenue? *The Orlando Business Journal*, March 5.

- Michener, H. A., DeLamater, J. D. and Schwartz, S. H. (1986). *Social psychology*. New York: HBJ.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*. 49, 41-55.
- Rogers, C. R. (1974). In retrospect: Forty six years. *American Psychologist*. 29. 115-123.
- Rosenberg, M. J., & Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In C. I. Hovland, & M. J. Rosenberg (Eds.), *Attitude organization and change* (pp. 1-14). New Haven, CT: Yale University Press.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silver, H. (1994). Social exclusion and social solidarity. *International Labour Review*, 133, 5-6, 531-78.
- Westwood, M. J. Vargo, J. W., and Vargo, F. (1981). Methods for promoting attitude change toward and among physically disabled persons. *Journal of Applied Rehabilitation Counseling*. 12(4), 220-225.
- Zajonc, R. B. (1968). The attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*. 30. 323-335.
- [http://www.americanhumanist.org/who\\_we\\_are/about\\_humanism/Humanist Manifesto III](http://www.americanhumanist.org/who_we_are/about_humanism/Humanist_Manifesto_III)
- [www.customerrespect.com](http://www.customerrespect.com)
- <http://www.molsa.gov.il/NR/rdonlyres/9CBF46BE-A0E9-482F-B5EC-E3D8C3AB1A07/3113/hadaradorona.pdf>
- <http://www.realising-potential.org/news/the-walk-away-pound/findings.html>
- <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1581109.ece>