



คู่มือ

5S

— 5S FOR QUALITY & SAFETY —

สะอาด เป็นระเบียบ ปลอดภัย

◆ สร้างคุณภาพอย่างยั่งยืน ◆



โรงพยาบาลราชพัฒน์
สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร



คำนำ

กิจกรรม ๕ ส เป็นปัจจัยพื้นฐานการบริหารคุณภาพที่จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานให้เกิดบรรยากาศที่น่าทำงาน เกิดความสะอาดเรียบร้อยภายในสำนักงาน ถูกสุขลักษณะ สร้างทัศนคติที่ดีของบุคลากร ต่อโรงพยาบาลราชพิพัฒน์ นอกจากนี้กิจกรรม ๕ ส เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เปิดโอกาสให้ บุคลากรของโรงพยาบาลราชพิพัฒน์ มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่ทำ แล้วเห็นผลเร็วและชัดเจน คณะกรรมการตรวจประเมินการจัดทำ ๕ ส จึงได้จัดทำคู่มือการดำเนินงานกิจกรรม ๕ ส เล่มนี้ขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติสามารถดำเนินงานได้สะดวกและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกันทั้งระบบ แต่การปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพระดับใดนั้นต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความอดทน ความสามารถ และความร่วมมือ ร่วมใจของทุกท่านในหน่วยงานเป็นสำคัญ

คณะกรรมการตรวจประเมิน ๕ ส

โรงพยาบาลราชพิพัฒน์





วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม โรงพยาบาลราชพิพัฒน์

วิสัยทัศน์

“เป็นโรงพยาบาลโดดเด่นในด้านการจัดการที่สร้างคุณค่าต่อสังคม”

พันธกิจ

“พัฒนาระบบบริการทางการแพทย์ที่โดดเด่นเป็นแบบอย่างในระดับตติยภูมิ มีการบริหารจัดการเชิงระบบเพื่อความยั่งยืนและชื่อเสียงขององค์กรและเป็นสถาบันร่วมผลิต ฝึกอบรมบุคลากรด้านการแพทย์และสาธารณสุข”

ค่านิยม RPP

๑. Resilience ยืดหยุ่น ปรับตัวได้เร็วต่อการเปลี่ยนแปลง
๒. People center ประชาชนเป็นศูนย์กลาง
๓. Professional personnel บุคลากรมีความเป็นมืออาชีพ





ความหมายและความสำคัญของ ๕ ส

ความหมายของ ๕ ส

๕ ส คือ เทคนิคหรือวิธีการจัดหรือปรับปรุงสถานที่ทำงาน หรือสภาพทำงานให้เกิดความสะดวก ความ เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด หรือเอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ความปลอดภัยและคุณภาพของ งานอันเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิต

๑. สะสาง = SEIRI (เซรี) = ORGANIZATION การจัดแยกแยะระหว่างสิ่งที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน กับสิ่งของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้ออกจากกันอย่างชัดเจน

๒. สะดวก = SEITON (เซตง) = NEATNESS การจัดสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานให้ถูกที่ ถูกทางเพื่อให้ เกิดความสะดวกในการหยิบใช้งานมากที่สุด

๓. สะอาด = SEITON (เซโซ) = CLEANING การกำจัดสิ่งสกปรก ฝุ่นละออง และสิ่งไม่พึงประสงค์ ให้หมดไป

๔. สุขลักษณะ = SEIKISO (เซเคทซี) = STANDARDIZATION การรักษาและปรับปรุงการปฏิบัติ ๓ ส แรก โดย กำหนดเป็นมาตรฐานและปฏิบัติให้ดีขึ้นและรักษาให้ดีตลอดไป

๕. สร้างนิสัย = SHITSKE (ชิทซีเคะ) = DISCIPLINE การมีความสามารถที่จะปฏิบัติในวิธีการต่างๆ ที่ สนับสนุนเพื่อ สร้างให้สภาพภายในสถานที่ทำงานเกิดอุปนิสัยที่ดี และมีระเบียบวินัย

ความสำคัญของ ๕ ส

๑. ความเป็นระเบียบเรียบร้อย องค์กรแห่งคุณภาพจะต้องเริ่มจากความเป็นระเบียบเรียบร้อยของ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ดังนั้น กิจกรรม ๕ ส (สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย) จึงเป็น พื้นฐานของการปรับปรุงทั้งสภาพแวดล้อมและวิธีการทำงาน การนำกิจกรรม ๕ ส ไปใช้อย่างจริงจังต่อเนื่องจะ เป็น การปรับปรุงวิธีการทำงานและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

๒. การทำงานเป็นทีม องค์กรแห่งคุณภาพจะต้องปลูกฝังให้พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน เป็นทีม องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยที่ทีมต่าง ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์ ร่วมกันที่จะ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มารับบริการ

๓. การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วม องค์กรแห่งคุณภาพจะต้องให้พนักงานของโรงพยาบาลมีส่วนร่วม ในเรื่อง ต่างๆ โดยเฉพาะการเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงาน การส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมนี้ ถือเป็น จุดเริ่มต้นที่สำคัญของ องค์กรแห่งคุณภาพ เพราะจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงานที่ทำ มีความรู้สึกรัก และเป็นเจ้าของกระบวนการ รวมทั้งองค์กรด้วย

๔. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งคุณภาพจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อสร้างความ พึงพอใจให้ แก่ ผู้มารับบริการทีมงานจะต้องสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่องหรือ



พัฒนาให้ “ดีขึ้น เรื่อย ๆ” และสิ่งที่เราสามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นต้องสามารถวัดผลงานเป็นขั้นตอนได้อย่างชัดเจนด้วย โดยถือว่า “สิ่งที่วัดได้เท่านั้นจึงจะปรับปรุงได้”



ขั้นตอนและการดำเนินงานกิจกรรม

ส ๑ สะสาง

“แยกให้ชัดเจน ขจัดให้ออก”

ที่มาของการสะสาง

๑. ที่ทำงานคับแคบลง (ทุกวัน) รวมทั้งมีของที่วางเกะกะมากขึ้น
๒. ไม่มีที่เก็บของ หรือตู้เก็บของไม่พอ
๓. หาเอกสารหรือของใช้ที่จำเป็นไม่พบ
๔. เสียเวลาค้นหาเอกสารหรือของใช้ (ครั้งละหลายนาทีหรือมากกว่า)
๕. เครื่องมือเครื่องใช้ หรือวัสดุอุปกรณ์เกิดความสูญเสีย หรือเสียหายบ่อยหรือเสื่อมสภาพ
๖. ตรวจสอบเอกสารหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ยาก
๗. ของหายบ่อย ของที่ควรจะอยู่ในที่หนึ่งกลับไปอยู่ที่หนึ่ง ฯลฯ

สาเหตุของการเสียเวลาค้นหา

๑. มีของที่ไม่ต้องการใช้ปะปนอยู่เป็นจำนวนมาก
๒. มีการวางสิ่งของไม่เป็นที่แน่นอน
๓. ไม่มีป้ายแสดงบอกตำแหน่งของสิ่งของไว้
๔. ไม่เก็บของเข้าที่เดิม (เมื่อนำไปใช้แล้ว)

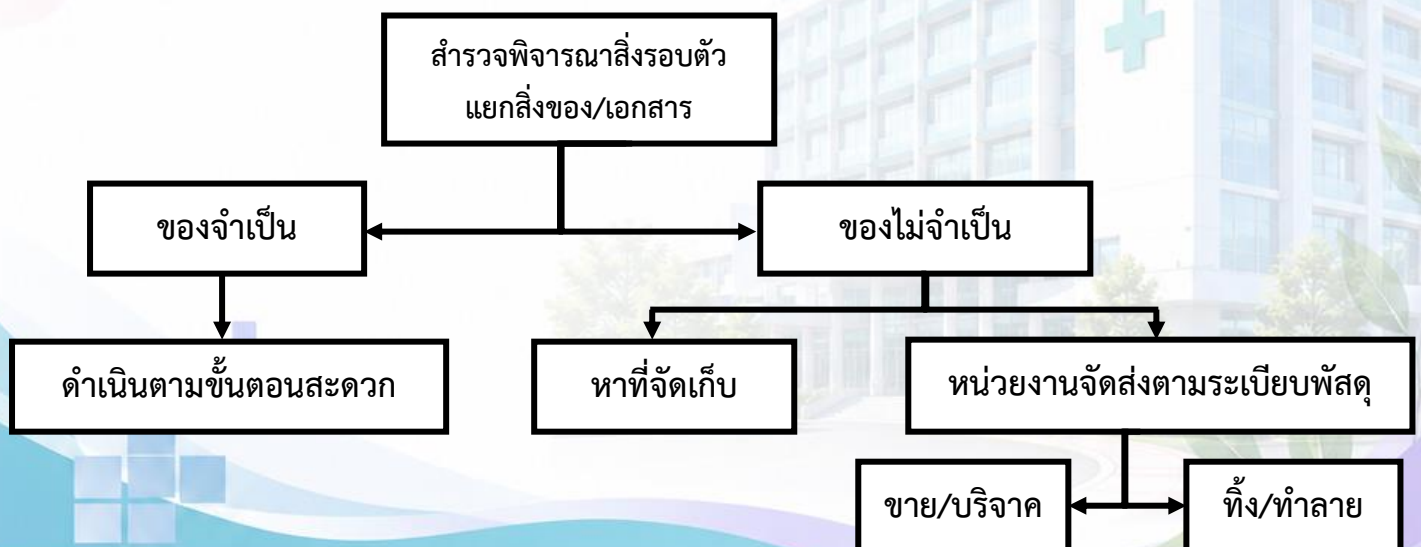
หลักการสะสาง

“แยกของที่ไม่ต้องการ/ไม่จำเป็นต้องใช้ ออกจากสิ่งที่ต้องการ/จำเป็นต้องใช้”

การเริ่มต้นสะสาง

๑. การกำหนดเกณฑ์ว่าสิ่งของอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำการสะสาง และแจ้งรายละเอียดให้ทุกคนทราบ
๒. แยกของที่ “จำเป็น” และสิ่งของที่ไม่ “จำเป็น” ออกจากกัน
๓. จัดสิ่งของที่ “จำเป็น” หรือของที่มีมากเกินไปจนความจำเป็นออกแล้วทิ้งหรือทำลาย

ผังแสดงวิธีการสะสาง





จุดที่ควรระวัง

๑. บนโต๊ะทำงานและลิ้นชักโต๊ะทำงานของแต่ละคน
๒. ตู้เก็บเอกสาร/ตู้เก็บของ/ชั้นวางของ
๓. ห้องเก็บของ
๔. มุมอับต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่ทำงาน
๕. พื้นของสถานที่ทำงานรวมทั้งเพดาน
๖. บอร์ด ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ

ประโยชน์ที่ได้รับจากสะอาด

๑. ลดความเสี่ยงต่อการเกิดโรคติดต่อ มีพื้นที่ว่างจากการจัดสิ่งของที่ไม่จำเป็นหรือวางไว้เกะกะ
๒. ลดความเสี่ยงต่อการแพร่กระจายของเชื้อโรค
๓. ลดปริมาณการเก็บ/สำรองวัสดุสิ่งของ
๔. เหลือเนื้อที่ของห้องทำงาน ตู้ หรือชั้นเก็บเอกสารไว้ใช้ประโยชน์มากขึ้น
๕. ลดเวลาการค้นหาเอกสาร
๖. ลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน



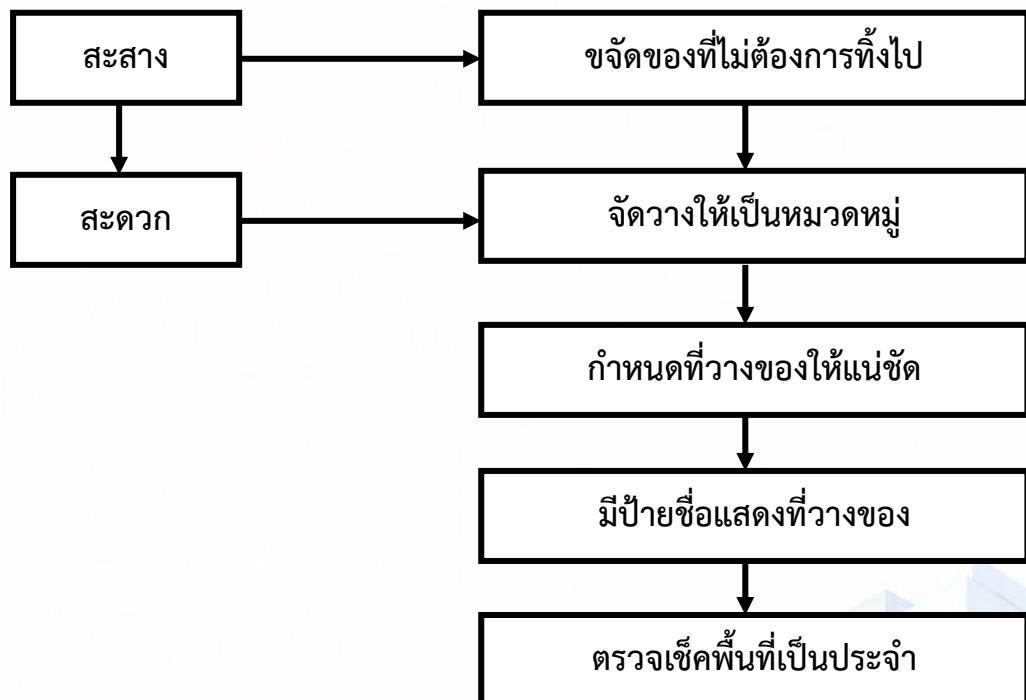
ส ๒ สะดวก

“หยิบง่าย หยากี่รู้ คู่กิ่งงามตา”

หลักการสะดวก

๑. วางของที่ใช้งานให้เป็นที่ทาง/มีป้ายบอก
๒. นำของไปใช้งานแล้วนำมาเก็บไว้ที่เดิม
๓. วางของที่ใช้งานบ่อยไว้ใกล้ตัว
๔. จัดของที่ใช้งานให้เป็นหมวดหมู่

ขั้นตอนวิธีการดำเนินการกิจกรรมสะดวก



รายละเอียดการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

๑. การกำหนดที่วางของในสำนักงาน ตู้อเก็บเอกสาร ชั้นวางของ โต๊ะทำงาน เครื่องถ่ายเอกสาร โต๊ะวาง คอมพิวเตอร์ ควรจัดทำผังห้องทำงานและตำแหน่งของอุปกรณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวไว้ เพื่อให้ทราบทั่วไปต่อนั้น ควรศึกษาเทคนิคในการวางของและเลือกใช้ให้เหมาะสม เช่น การจัดแยกของใช้ตามหน้าที่ในการใช้งานและวางไว้ในที่ที่กำหนดไว้ (ตามผัง) ควรวางสิ่งของที่จำเป็นต้องใช้บ่อย ๆ ไว้ให้ใกล้มือ ส่วนของที่ไม่ใช้บ่อย หรือนาน ๆ ใช้ ให้วางแยกไว้ การวางของที่มีรูปทรงสูงให้วางไว้ด้านใน (ของตู้ / ชั้นเก็บของ) ส่วนของที่มีรูปทรงต่ำกว่าให้วางไว้ด้านนอก การวางของหนัก ควรวางไว้ข้างล่าง (ของตู้ / ชั้นเก็บของ) ส่วนของที่เบาให้วางไว้ข้างใน สำหรับของที่ใช้น้อยครั้งวางไว้ในระดับความสูงเท่ากับช่วงตัว



๒. จัดทำป้ายแสดงที่วางของ ป้ายของที่วาง ในกรณีที่เป็นตู้เก็บของ ควรระบุถึงสิ่งของที่จัดเก็บไว้ถ้าเป็นตู้เอกสาร ควรมีดัชนีแฟ้มเอกสารที่จัดเก็บไว้ เพื่อสะดวกในการค้นหา นอกจากนี้ ควรจัดทำป้ายแสดงสถานที่ เช่น ป้ายบอก ห้องต่าง ๆ ในสถานที่ทำงาน รวมทั้งป้ายชื่อผู้ปฏิบัติงาน ณ โต๊ะทำงาน

๓. จัดทำผังการจัดวางสิ่งของให้เป็นส่วนหนึ่งของตารางการตรวจเช็ค ว่าสิ่งของที่จัดวางยังอยู่ในที่เดิมที่ระบุไว้ใน ผังหรือไม่ ในกรณีของแฟ้มอาจจัดทำระบบการตรวจสอบ เช่น เรียงลำดับแฟ้มตามรหัสกำกับ หรือมีเครื่องหมายที่สันแฟ้ม

ประโยชน์ที่ได้รับจากสะดวก

๑. ลดเวลาการหยิบของมาใช้งาน โดยไม่ต้องเสียเวลาค้นหา
๒. ลดเวลาการทำงานในภาพรวม ทั้งนี้ หากงานดังกล่าวเป็นงานเกี่ยวกับการใช้บริการ ประชาชนก็จะทำให้ ประชาชนได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น
๓. ตรวจสอบสิ่งของต่าง ๆ ง่ายขึ้นดูงามตา
๔. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานถ้าหากทำงานในแต่ละเรื่อง / แต่ละชิ้น เสร็จเร็วขึ้น ก็จะมีเวลาทำงานอื่น ๆ ได้ เพิ่มมากขึ้น
๕. เพิ่มคุณภาพของผลผลิต / ผลงาน ทั้งนี้จากการที่ผู้ปฏิบัติงานมีเวลาตรวจสอบคุณภาพของงานที่จะส่งมอบให้ ผู้รับบริการ ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดภาพลักษณ์ ที่ดีต่อหน่วยงานด้วย
๖. ขจัดอุบัติเหตุ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความปลอดภัยในการทำงานยิ่งขึ้น
๗. เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อสุขภาพกาย และใจทั้งของผู้ปฏิบัติงานและ ผู้รับบริการ



สี่ ๓ สะอาด

“เสียเวลาเก็บของเข้าที่ ๑ นาที ดีกว่าค้นหา ๔๕ นาที”

เหตุผลที่ต้องทำกิจกรรมสะอาด

๑. สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานไม่สดชื่น แจ่มใส
๒. เครื่องมือ/เครื่องใช้หรือวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานเสื่อมสภาพ หรือเสียบ่อยใช้งานไม่สะดวก
๓. ค้นหาสาเหตุที่อาจก่อให้เกิดความสกปรกเลอะเทอะ หรือเกิดเศษขยะต่าง ๆ เพื่อหาทางขจัดสาเหตุ ของปัญหา และวางแผนดำเนินการแก้ไข
๔. ปัด กวาด เช็ดถู ให้ทั่วถึงไม่เว้นแม้กระทั่งจุดเล็ก ๆ ขอบหรือมุมอับต่าง ๆ
๕. ทำร่วมกันทั้งหน่วยงาน “BIG CLEANNING DAY” อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

หลักสำคัญในการทำความสะอาด

๑. ต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบ
๒. อุปกรณ์ เครื่องใช้ ถ้าใช้งานร่วมกัน เมื่อใช้งานเสร็จแล้วให้ทำความสะอาดทันที หากเป็นของที่ใช้ เพียงผู้เดียวให้ทำความสะอาดก่อนเริ่มทำงานและหลังเลิกงาน
๓. ควรมีการกำหนดช่วงเวลาการทำความสะอาดอุปกรณ์เครื่องใช้เป็นประจำทุกวัน เช่น ๕ นาที และมีการ กำหนดวันทำความสะอาดเป็นประจำในแต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน และกำหนดวันความสะอาดครั้งใหญ่โดยทุกคน ทุกพื้นที่ทำพร้อมกันอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง (BIG CLEANNING DAY)
๔. เมื่อทำได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจจะเป็น ๑-๓ เดือนแล้วควรมีการกำหนดแนวทางวิธีการ หรือขั้นตอนการทำความสะอาดทั่วทั้งสำนักงาน

จุดที่ควรทำความสะอาด

๑. ตามพื้น ฝาผนัง บริเวณมุมอับต่าง ๆ
๒. บนและใต้โต๊ะทำงาน ชั้นวางของ ตู้เอกสาร (ทั้งภายในและภายนอกตู้)
๓. บริเวณเครื่องมือ/อุปกรณ์ และที่ตัวเครื่องมือ/อุปกรณ์ เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพิมพ์ เครื่องทำสำเนา
๔. เพดานห้อง และมุมเพดาน
๕. หลอดไฟ และฝาครอบหลอดไฟ

ประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมสะอาด

๑. สภาพ/บรรยากาศการทำงานสดชื่น น่าทำงาน/น่าอยู่
๒. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
๓. ช่วยยืดอายุการใช้งานของเครื่องมือ เครื่องใช้วัสดุอุปกรณ์ให้ยาวนานยิ่งขึ้น
๔. ลดอัตราของเสีย ที่เกิดจากการเสื่อมสภาพของอุปกรณ์

ส ๔ สุขลักษณะ

“ทำ ๓ ส เป็นนิจ สุขภาพจิตสดใส”

สุขลักษณะหมายถึงปฏิบัติ ๓ ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด อย่างต่อเนื่องและปรับปรุงให้ดีขึ้น

ขั้นตอนการทำสุขลักษณะ

๑. กำหนดให้มีการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉพาะ สะสาง สะดวก สะอาด อย่างต่อเนื่อง เช่น สัปดาห์ละ ๑ ครั้ง ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน

๒. กำหนดมาตรฐาน หรือ แนวทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ ๓ ส แรก อย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของ สมาชิกในพื้นที่ การกำหนดมาตรฐานของพื้นที่โดยทั่วไปมักให้กลุ่มสมาชิกในพื้นที่เป็นผู้กำหนดในช่วงเริ่มต้นทำ กิจกรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ง่าย และได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในพื้นที่

๓. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการดำเนินกิจกรรม ๕ ส เพื่อให้เกิดการรักษามาตรฐานต่อเนื่อง

หลักเกณฑ์

๑. จะต้องรักษาสิ่งที่ทำดีมาแล้วทั้ง ๓ ส ให้ดีตลอดไป
๒. แก้ไขปรับปรุงสถานที่ทำงานให้สดชื่นน่าทำงาน
๓. กำหนดเป็นมาตรฐานของ ส แต่ละ ส โดยลำดับวิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำสุขลักษณะ

๑. สถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย สดชื่น น่าทำงาน
๒. ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์
๓. ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน
๔. ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวิธีการปฏิบัติ (สุขลักษณะ) อย่างมีมาตรฐาน
๕. ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น





ส ๕ สร้างนิสัย

“ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วินัย เป็นนิสัยที่ดี”

สร้างนิสัย เป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดของกิจกรรม ส ๕ เนื่องจากกิจกรรม ส ๕ ในภาพรวมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับคนที่เป็นผู้นำกิจกรรมนี้มาดำเนินการโดยทำ ส ๕ อย่างต่อเนื่องเป็นปกติจนกลายเป็นนิสัย

หลักการสร้างนิสัย

๑. ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่กล่าวมาแล้วทั้ง ๔ ส ให้ดีตลอดไป
๒. ให้ความรู้เพิ่มเติมในด้านต่าง ๆ
๓. กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรฐานและระเบียบของหน่วยงาน ในเรื่องราวต่างๆ อย่างเคร่งครัด
๔. กำหนดวันทำกิจกรรม ส ๕ เป็นประจำทุกวัน อาทิ ๕ นาที กับ ส ๕ หรือเป็นประจำทุกสัปดาห์ เช่น วันทำความ สะอาดประจำสัปดาห์
๕. ผู้บริหารต้องคอยกระตุ้นและติดตามการปฏิบัติเสมอ โดยถือว่าการทำกิจกรรม ส ๕ เป็นส่วนหนึ่งของการ ปฏิบัติงานปกติประจำ
๖. จัดกิจกรรมส่งเสริม เช่น การประกวดพื้นที่และมอบรางวัล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม



ประโยชน์ของการทำกิจกรรม ๕ ส

ในภาพรวม แยกพิจารณาได้เป็น ๒ ส่วน คือ

๑. ประโยชน์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

- ๑.๑. สามารถทำงานได้อย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น
- ๑.๒. บรรยากาศการทำงานและสถานที่ทำงานดีขึ้น
- ๑.๓. มีสภาพจิตใจแจ่มใส อารมณ์ดี และขวัญกำลังใจดี
- ๑.๔. มีความปลอดภัยในการทำงาน
- ๑.๕. มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและสถานที่ทำงาน
- ๑.๖. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
- ๑.๗. สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- ๑.๘. มีสถานที่ทำงานที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

๒. ประโยชน์ของหน่วยงาน

- ๒.๑. เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและสร้างผลงาน
- ๒.๒. ลดการสูญเสียและความสิ้นเปลือง
- ๒.๓. มีพื้นที่และเนื้อที่ใช้งานมากขึ้น
- ๒.๔. ผู้รับบริการให้ความเชื่อถือและเชื่อมั่นมากยิ่งขึ้น
- ๒.๕. เปิดโอกาสให้สามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม ๕ ส.

การทำกิจกรรม ๕ ส. จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ด้าน คือ ด้านบุคคลและด้านการดำเนินงาน

ด้านบุคคล

ผู้บริหารระดับสูง

๑. ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง โดยถือว่าการทำกิจกรรม ๕ ส. เป็นส่วนหนึ่งของ การทำงานปกติ
๒. ต้องเอาใจใส่เข้าไปมีส่วนร่วม อาทิ เป็นประธานกรรมการ ๕ ส. ของหน่วยงาน และคอยติดตาม ผลอยู่ตลอดเวลา
๓. ต้องทำหน้าที่ ดังนี้

- ๓.๑. ทำตนให้เป็นอย่างที่ตีในการทำ ๕ ส. เช่น ลงมือสะอาด และทำความสะอาดร่วมกับ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน
- ๓.๒. ตรวจสอบการดำเนินงาน ๕ ส. ของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
- ๓.๓. ชมเชยหน่วยงานที่ทำ ๕ ส. ได้ผลดี

ผู้ปฏิบัติงาน

๑. ทุกคนต้องมีความเข้าใจหลักการขั้นตอน วิธีการทำกิจกรรม ๕ ส.



๒. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมเป็นผู้จัดทำกิจกรรม ๕ ส.

ด้านการดำเนินงาน

๑. ต้องมีการให้การศึกษาอบรมเพื่อสร้างความเข้าใจการทำกิจกรรม ๕ ส. ให้ทุกคนในหน่วยงานทราบ รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาดูงานที่สามารถเป็นตัวอย่างได้ รวมทั้งจัดข้อสงสัยทั้งปวงต่อคำถามที่ว่าทำไมต้องทำ ๕ ส.

๒. มีการกำหนดมาตรฐาน และปรับระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น

๓. มีการติดตามประเมินอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีระบบรายงานผลความคืบหน้าของกิจกรรม ๕ ส. ให้ทราบทั่วกัน

๔. จัดให้มีกิจกรรมเพื่อกระตุ้นส่งเสริมการทำกิจกรรม ๕ ส. เป็นประจำ เช่น - จัดทำป้าย คำขวัญ โปสเตอร์ ละครदानข่าว - จัดทำคู่มือ แผ่นพับ และเอกสารเผยแพร่ - การตรวจพื้นที่เป็นระยะโดยผู้บริหาร เช่น การจัดให้มีกิจกรรม Morning Rally โดยไม่บอกล่วงหน้า เมื่อผู้บริหารตรวจพื้นที่ได้แล้ว อาจให้ข้อสังเกต / ตักเตือน ในรูปสัญลักษณ์ เช่น ติดโบว์แดงที่ โต๊ะที่รกรุงรังเพื่อให้เจ้าของโต๊ะปรับปรุงให้ดีขึ้น

๕. ทำกิจกรรม ๕ ส. ควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่น อาทิ กิจกรรมปรับปรุง หรือระบบข้อเสนอแนะ สำคัญที่สุด ก็คือ ความพยายามอย่างต่อเนื่อง





แนวทางการปฏิบัติงานตรวจและประเมินหน่วยงาน

คณะกรรมการประเมินกิจกรรม ๕ ส. ควรปฏิบัติดังนี้

๑. ศึกษาแบบประเมินและประวัติการตรวจประเมินครั้งที่ผ่านมาอย่างละเอียด
๒. การตรวจเยี่ยมหน่วยงานทุกครั้ง ให้ใช้แบบประเมินและให้คะแนนเป็นรายชื่อตามแบบประเมิน
๓. คณะกรรมการรวบรวมคะแนนดิบทุกรายชื่อ พร้อมทั้งสรุปคะแนนของการประเมินและให้ผู้ประเมิน เขียน แสดงความคิดเห็นทุกครั้ง และตรวจสอบคะแนนสรุปให้เป็นฉันทามติ
๔. คณะกรรมการ เขียนแบบสรุปแจ้งผลประเมินในเชิงสร้างสรรค์
๕. ส่งคะแนนทั้งหมดให้เลขานุการตรวจสอบความถูกต้องซ้ำอีกครั้ง
๖. ที่ปรึกษาแต่ละกลุ่มส่งคะแนนประเมินพร้อมรายงานสรุปภายในระยะเวลาที่กำหนด
๗. ส่งเสริมให้กรรมการได้รับการอบรมบุคลิกภาพ (ESB) ที่คณะกรรมการฯ จะจัดอบรมขึ้น หากมีความจำเป็นไม่สามารถเข้าอบรมได้ ควรแจ้งให้ทราบ และศึกษาข้อมูลรายละเอียดภายหลังก่อนทำการตรวจประเมิน
๘. กรรมการท่านใดไม่สามารถปฏิบัติภารกิจได้มากกว่า ๒ ครั้ง จะพิจารณาทบทวนชื่อการเป็นกรรมการในปีถัดไป

คำแนะนำในการปฏิบัติงาน

๑. ควรทำความเข้าใจการตรวจสอบในแบบประเมิน
 - ๘๐% ควรดูรายละเอียดเป็นข้อและให้คะแนนตามรายชื่อ
 - ๒๐% ให้ดูด้วยสายตาแล้วประเมินในภาพรวมของกลุ่มภารกิจ
๒. การตรวจขณะทำงาน เช่น บนโต๊ะ ให้สังเกตว่ามีการทำกิจกรรม ๕ ส. ตามสภาพความเป็นจริงหรือไม่
๓. ควรใช้กิริยาและคำพูดอย่างเหมาะสม ไม่ควรแสดงกิริยาหรือคำพูดเพื่อหาจุดอ่อนรั้นที่ดูเหมือนคอยจับผิดอาจ ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้รับการตรวจ เช่น - การใช้นิ้วมือปาดฝุ่นหลังป้าย ขอบหน้าต่าง ขอบประตูบนตู้มีฝุ่นเล็ก ๆ น้อย ๆ -การเปิดตู้เก็บของกินของใช้ แล้วใช้คำพูดว่า “ทำไมซื้อเยอะจัง ?”
๔. ควรมีคณะกรรมการกลาง เข้าร่วมการตรวจสอบและประเมินทุกครั้ง เพื่อทำความเข้าใจในการตรวจประเมิน
๕. หากเห็นข้อควรปรับปรุง ควรบอกวิธีแก้ปัญหา หรือเสนอแนะให้ดูตัวอย่างหน่วยอื่นข้างเคียง
๖. การเสนอแนะในการทำ ๕ ส. ด้วยการแสดงภาพหรือป้าย ขอให้เป็นภาพที่ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น ภาพ โทรศัพท์ถังขยะ ให้ใช้เหมือนกันทั้งหน่วยงาน
๗. ในการตรวจ ๕ ส. ไม่ควรเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น แต่ขอให้เทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ๕ ส.
๘. การจัดวางวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ใด ๆ ที่มีผู้ใช้ร่วมกันหลายคน อาจใช้รูปภาพเป็นสื่อแสดง หรือ เครื่องใช้ที่เคลื่อนย้ายบ่อย ๆ ควรขีดสี ตีเส้นตามความเหมาะสม
๙. ไม่ควรมีของหรือกล่องวางจนล้นที่เก็บ เช่น การวางของบนหลังตู้และพื้นที่ทางเดินไม่ควรวางอุปกรณ์หรือ เครื่องใช้ใด ๆ เว้นแต่เหตุจำเป็นหรือเหตุสุดวิสัย ขอให้เป็นฉันทามติของอนุกรรมการ



๑๐. อุปกรณ์ใช้งานจะต้องสามารถเข้าถึงได้ทันทีโดยไม่มีอุปกรณ์ใด ๆ มาปิดบังหรือขัดขวางทำให้หยิบใช้ไม่สะดวก และรวดเร็ว

๑๑. การจัดวางสิ่งของใด ๆ ไม่ควรเก็บไว้ปะปนกันระหว่างของที่ใช้งานและของที่ไม่ได้ใช้งาน หรือ อุปกรณ์เครื่องมือที่ซ่อมเสร็จแล้วปนกับของที่รอซ่อม

๑๒. การไปตรวจเยี่ยมประเมิน ควรให้กำลังใจแก่เจ้าของพื้นที่และเสนอให้มีการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์

๑๓. กรรมการตรวจประเมินกิจกรรม ๕ ส. ทุกคน เป็นผู้ที่มีความไว้วางใจและแต่งตั้งให้เป็นผู้ตรวจประเมิน

การแต่งกายและบุคลิกภาพของกรรมการตรวจประเมิน

๑. การแต่งกายและบุคลิกภาพ (ESB)

๑.๑ ควรแต่งกายแบบสุภาพ เรียบร้อย และสะอาด

๑.๒ ตัดปายกรรมการ

๑.๓ ระหว่างการตรวจประเมินฯ ควรไปแบบมิตร ไม่ใช้การจับผิด

๒. การพูด

๒.๑ มองหน้า สบตา ส่งยิ้ม สวัสดิ์ (ยกมือไหว้) และกล่าวคำทักทาย

๒.๒ ใช้คำพูดสุภาพ และให้ใช้คำพูดเชิงบวก เช่น - ขออนุญาตเข้าเยี่ยมชมกิจกรรม ๕ ส. - ขออนุญาตเข้ามาเรียนรู้ - ควรจะเพิ่มเติม..... จุดนี้น่าจะ.....

๒.๓ กล่าวขอบคุณทุกครั้งเมื่อเสร็จสิ้นการเยี่ยม ๕ ส.



แบบตรวจประเมินกิจกรรม ๕ ส. โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ (มาตรฐาน HA)

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

หน่วยงาน.....กลุ่มงาน.....

วันที่ตรวจ.....ผู้ตรวจ.....

รอบการตรวจ เม.ย. ส.ค. ธ.ค.

ผู้รับการตรวจ.....

ส่วนที่ ๒ เกณฑ์การตรวจประเมิน ๕ ส.

ส ๑ สะสาง (SEIRI) – Organization (๒๐ คะแนน)

ลำดับ	รายการตรวจ	ตัวชี้วัด HA	ระดับ ๔	ระดับ ๓	ระดับ ๒	ระดับ ๑
๑	ไม่มีของไม่จำเป็น	ไม่พบของไม่จำเป็น	ไม่มีเลย	พบเล็กน้อย	พบปานกลาง	พบมาก
๒	ไม่มีของหมดอายุ	ความปลอดภัยผู้ป่วย	ไม่มี	พบ ≤๑ จุด	พบ ๒-๓ จุด	พบ >๓ จุด
๓	แยกของชัดเจน	ระบบบริหารความเสี่ยง	แยกชัด	เกือบครบ	แยกบางส่วน	ไม่แยก
๔	ไม่มีของกีดขวาง	ความปลอดภัย	ไม่มี	เล็กน้อย	ปานกลาง	มาก
๕	พื้นที่เหมาะสม	สิ่งแวดล้อม HA	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่เหมาะสม

ส ๒ สะดวก (SEITON) – Neatness (๒๐ คะแนน)

ลำดับ	รายการตรวจ	ตัวชี้วัด HA	ระดับ ๔	ระดับ ๓	ระดับ ๒	ระดับ ๑
๑	มีป้ายกำกับ	Traceability	ครบ ๑๐๐%	≥๙๐%	≥๘๐%	<๘๐%
๒	จัดเป็นหมวดหมู่	Efficiency	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี
๓	หยิบสะดวก	Response time	≤๑๐ วินาที	≤๒๐ วิ	≤๓๐ วิ	>๓๐ วิ
๔	มีผังพื้นที่	System control	มีครบ	มีบางส่วน	มีน้อย	ไม่มี
๕	ไม่มีสิ่งกีดขวาง	Patient safety	ไม่มี	เล็กน้อย	ปานกลาง	มาก

ส ๓ สะอาด (SEISO) – Cleaning (๒๐ คะแนน)

ลำดับ	รายการตรวจ	ตัวชี้วัด HA	ระดับ ๔	ระดับ ๓	ระดับ ๒	ระดับ ๑
๑	พื้นสะอาด	Infection control	สะอาดมาก	สะอาด	พอใช้	สกปรก
๒	โต๊ะสะอาด	Environment safety	สะอาดมาก	สะอาด	พอใช้	สกปรก
๓	อุปกรณ์สะอาด	Medical safety	สะอาดมาก	สะอาด	พอใช้	สกปรก
๔	ไม่มีขยะ	Waste management	ไม่มี	เล็กน้อย	ปานกลาง	มาก
๕	มีแผน cleaning	Quality system	ครบ	เกือบครบ	บางส่วน	ไม่มี



ส ๕ สุขลักษณะ (SEIKETSU) – Standardization (๒๐ คะแนน)

ลำดับ	รายการตรวจ	ตัวชี้วัด HA	ระดับ ๔	ระดับ ๓	ระดับ ๒	ระดับ ๑
๑	มีมาตรฐาน	Standard compliance	ครบ	เกือบครบ	บางส่วน	ไม่มี
๒	มีการติดตาม	Quality monitoring	≥๓ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง	๑ ครั้ง	ไม่มี
๓	มีการปรับปรุง	CQI	ต่อเนื่อง	มีบ้าง	น้อย	ไม่มี
๔	มีป้ายมาตรฐาน	Visual control	ครบ	เกือบครบ	บางส่วน	ไม่มี
๕	มีระบบควบคุม	Quality system	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่มี

ส ๕ สร้างนิสัย (SHITSUKE) – Discipline (๒๐ คะแนน)

ลำดับ	รายการตรวจ	ตัวชี้วัด HA	ระดับ ๔	ระดับ ๓	ระดับ ๒	ระดับ ๑
๑	บุคลากรปฏิบัติ	Compliance	≥๙๘%	≥๙๐%	≥๘๐%	<๘๐%
๒	ทำกิจกรรม	Sustainability	ต่อเนื่อง	บ่อย	บางครั้ง	ไม่ทำ
๓	มีผู้รับผิดชอบ	Accountability	ครบ	เกือบครบ	บางส่วน	ไม่มี
๔	มีการติดตาม	Monitoring	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่มี
๕	ผู้บริหารมีส่วนร่วม	Leadership	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่มี

ส่วนที่ ๓ การประเมินภาพรวม (๒๐%)

รายการ	ระดับ ๔	ระดับ ๓	ระดับ ๒	ระดับ ๑
ความเป็นระเบียบ	ดีเยี่ยม	ดี	พอใช้	ไม่ดี
ความปลอดภัย	ปลอดภัย	ปลอดภัย บางส่วน	เสี่ยง	อันตราย
สิ่งแวดล้อม	ดีมาก	ดี	พอใช้	ไม่ดี
มาตรฐาน	ครบ	เกือบครบ	บางส่วน	ไม่มี
ความยั่งยืน	ยั่งยืน	ดี	พอใช้	ไม่ยั่งยืน

ส่วนที่ ๔ สรุปผล

คะแนน	ระดับ
๙๐-๑๐๐	ดีเยี่ยม
๘๐-๘๙	ดีมาก
๗๐-๗๙	ดี
๖๐-๖๙	พอใช้
<๖๐	ต้องปรับปรุง



ตารางเกณฑ์การตรวจประเมินกิจกรรม ๕ ส. โรงพยาบาลราชพิพัฒน์

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

หน่วยงาน.....กลุ่มงาน.....

วันที่ตรวจ.....ผู้ตรวจ.....

รอบการตรวจ ครั้งที่ ๑ ครั้งที่ ๒ ครั้งที่ ๓

ส่วนที่ ๒ เกณฑ์การประเมิน

ส ๑ สะสาง (SEIRI) – ๑๕ คะแนน

ลำดับ	รายการตรวจประเมิน	KPI / ตัวชี้วัด	คะแนน (๐-๓)	หมายเหตุ
๑	ไม่มีสิ่งของที่ไม่ว่าจำเป็นในพื้นที่	≥ ๙๐% ของพื้นที่		
๒	ไม่มีของหมดอายุ / เสีย	๑๐๐% ไม่พบ		
๓	ไม่มีของวางเกะกะ	ทางเดิน ๑๐๐% โล่ง		
๔	แยกของจำเป็น / ไม่จำเป็น	≥ ๙๕% ถูกต้อง		
๕	พื้นที่เหมาะสมต่อการใช้งาน	≥ ๙๐%		

ส ๒ สะดวก (SEITON) – ๒๐ คะแนน

ลำดับ	รายการตรวจประเมิน	KPI / ตัวชี้วัด	คะแนน	หมายเหตุ
๑	มีป้ายกำกับอุปกรณ์	≥ ๙๕%		
๒	จัดวางเป็นหมวดหมู่	≥ ๙๕%		
๓	หยิบใช้งานสะดวก	≤ ๓๐ วินาที		
๔	มีผังพื้นที่	๑๐๐%		
๕	ไม่มีสิ่งกีดขวาง	๑๐๐%		

ส ๔ สุขลักษณะ (SEIKETSU) – ๒๐ คะแนน

ลำดับ	รายการตรวจประเมิน	KPI	คะแนน	หมายเหตุ
๑	มีมาตรฐาน ๕ ส.	๑๐๐%		
๒	มีการตรวจติดตาม	≥ ๓ ครั้ง/ปี		
๓	มีการปรับปรุง	≥ ๑ ครั้ง/ปี		
๔	มีป้ายมาตรฐาน	≥ ๙๕%		
๕	มีระบบควบคุม	≥ ๙๐%		



ส ๕ สร้างนิสัย (SHITSUKE) – ๑๕ คะแนน

ลำดับ	รายการตรวจประเมิน	KPI	คะแนน	หมายเหตุ
๑	บุคลากรปฏิบัติตาม ๕ ส.	≥ ๙๐%		
๒	มีกิจกรรม ๕ ส.	≥ เดือนละ ๑ ครั้ง		
๓	มีผู้รับผิดชอบ	๑๐๐%		
๔	มีการติดตามผล	≥ ๓ ครั้ง/ปี		
๕	ผู้บริหารมีส่วนร่วม	≥ ๑ ครั้ง/ปี		

ส่วนที่ ๓ ภาพรวม – ๑๐ คะแนน

ลำดับ	รายการ	KPI	คะแนน	หมายเหตุ
๑	ภาพรวมเป็นระเบียบ	≥ ๙๐%		
๒	ความปลอดภัย	๑๐๐%		
๓	ความสวยงาม	≥ ๙๐%		
๔	ความเป็นมาตรฐาน	≥ ๙๐%		
๕	ความยั่งยืน	≥ ๙๐%		

ส่วนที่ ๔ สรุปผล

คะแนนรวม / ๑๐๐

ระดับ ดีเยี่ยม (๙๐-๑๐๐) ดีมาก (๘๐-๘๙) ดี (๗๐-๗๙)
 พอใช้ (๖๐-๖๙) ต้องปรับปรุง (<๖๐)

ผลการประเมิน ผ่าน ไม่ผ่าน

หมายเหตุ

เกณฑ์การให้คะแนนรายข้อ

คะแนน	ความหมาย
๓	ปฏิบัติครบ ๑๐๐%
๒	ปฏิบัติ ๘๐-๙๙%
๑	ปฏิบัติ ๕๐-๗๙%
๐	ปฏิบัติ < ๕๐%

KPI ระดับโรงพยาบาล

KPI	เป้าหมาย
หน่วยงานผ่าน ≥	๙๐%
คะแนนเฉลี่ย ≥	๘๕
หน่วยงานระดับดีเยี่ยม ≥	๓๐%
จำนวนข้อบกพร่องลดลง ≥	๒๐%

โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลราชพิพัฒน์



Ratchaphiphat Hospital

โรงพยาบาลราชพิพัฒน์

โครงสร้างการบริหารโรงพยาบาลราชพิพัฒน์

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลราชพิพัฒน์

รองผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ (ฝ่ายการแพทย์)

รองผู้อำนวยการ
โรงพยาบาลราชพิพัฒน์ (ฝ่ายบริหาร)

ผู้อำนวยการกลุ่มภารกิจ
ด้านการพยาบาล

กลุ่มภารกิจด้านอำนาจการ
สนับสนุนบริการ และระบบคุณภาพ

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- ฝ่ายพัสดุ
- ฝ่ายงบประมาณการเงินและบัญชี
- ฝ่ายซ่อมบำรุง
- ฝ่ายวิชาการและแผนงาน
- ฝ่ายโภชนาการ
- กลุ่มงานพัฒนาคุณภาพ
- กลุ่มงานแพทยศาสตรศึกษา
- กลุ่มงานส่งเสริมการวิจัย

กลุ่มภารกิจด้านบริการปฐมภูมิ

- กลุ่มงานประกันสุขภาพ
- กลุ่มงานการแพทย์แผนไทยและ
การแพทย์ทางเลือก
- กลุ่มงานเวชศาสตร์ชุมชน
- กลุ่มงานอาชีวเวชกรรม

กลุ่มภารกิจด้านบริการตติยภูมิ

- กลุ่มงานเวชศาสตร์ฉุกเฉิน
- กลุ่มงานหัตถการ
- กลุ่มงานจักษุวิทยา
- กลุ่มงานกุมารเวชกรรม
- กลุ่มงานออร์โธปิดิกส์
- กลุ่มงานโสต หอ นาสิก
- กลุ่มงานนิติเวชและพยาธิวิทยา
- กลุ่มงานอายุรกรรม
- กลุ่มงานสูติ - นรีเวชกรรม
- กลุ่มงานวิสัญญีวิทยา
- กลุ่มงานจิตเวช
- กลุ่มงานเวชศาสตร์ผู้สูงอายุ
- กลุ่มงานบริการการแพทย์ฉุกเฉินและ
รับส่งต่อ
- กลุ่มงานรังสีวิทยา
- กลุ่มงานเทคนิคการแพทย์
- กลุ่มงานเวชกรรมฟื้นฟู
- กลุ่มงานทันตกรรม
- กลุ่มงานเภสัชกรรม

กลุ่มภารกิจด้านการพยาบาล

- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยอุบัติเหตุฉุกเฉินและรับส่งต่อ
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้คลอด
- กลุ่มงานการพยาบาลวิสัญญี
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยหนัก
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยห้องผ่าตัด
- กลุ่มงานการพยาบาลด้านการควบคุมและป้องกัน
ผู้ติดเชื้อ
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยอายุรกรรม
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยหัตถการ
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยกุมารเวชกรรม
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยสูติ - นรีเวชกรรม
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยออร์โธปิดิกส์
- กลุ่มงานการพยาบาลตรวจรักษาพิเศษ
- กลุ่มงานการพยาบาลปฐมภูมิ
- กลุ่มงานการพยาบาลผู้ป่วยนอกตรวจโรคเฉพาะทาง
- กลุ่มงานวิจัยและพัฒนาการพยาบาล



โรงพยาบาลราชพิพัฒน์

สำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

