

กลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน
ขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ใน
สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว *

The Strategy of Enhancing Corporate Governance for
Sustainable Management of Large Size-Business
Organization in The Lao People's Democratic Republic

แสงสุวรรณ จันทลุนนวงศ์, และ สุธีรา ศรีเบญจโชติ

Sengsouvanh Chanthalonnavong, and Suteera Sribenjachot

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยนครเชียงใหม่

Faculty of Business Administration, North-Chiang Mai University

Corresponding Author, Email: sengsv2208@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการค้นคว้าวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยมและใช้ยุทธศาสตร์การวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้รับผิดชอบในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบรรษัทภิบาล กลุ่มผู้ประกอบการ ผู้บริหารของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่และกลุ่มนักวิชาการที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจ โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 18 คนและทำการตรวจสอบข้อมูลที่รวบรวมได้แบบสามเส้าเพื่อให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

* ได้รับความเห็นชอบ: 8 กันยายน 2565; แก้ไขบทความ: 7 ตุลาคม 2565; ตอรับตีพิมพ์: 11 ตุลาคม 2565

Received: September 8, 2022; Revised: October 7, 2022; Accepted: October 11, 2022



ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน แบ่งออกได้เป็น 2 กลยุทธ์หลัก และ 4 กลยุทธ์ย่อย โดยกลยุทธ์หลักประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลและส่งเสริมบรรษัทภิบาล ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 1 การยกระดับความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาล กลยุทธ์ย่อยที่ 2 การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านบรรษัทภิบาลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) กลยุทธ์การป้องกัน การกำกับ และติดตามการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3 การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการและกลไกการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใสการเฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ย่อยที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีและการนำองค์กร ทั้งนี้การขับเคลื่อนกลยุทธ์การส่งเสริม บรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนให้เกิดประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำและดำเนินการเชิงรุก คณะกรรมการบริษัทมีความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านบรรษัทภิบาล บุคลากรต้องมีความรู้และตระหนักในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายและระบบสนับสนุนด้านบรรษัทภิบาลต้องสอดคล้องกับสภาพและศักยภาพขององค์กรด้วย

คำสำคัญ: บรรษัทภิบาล; การจัดการอย่างยั่งยืน; องค์กรธุรกิจขนาดใหญ่

Abstract

This study aims to investigate the corporate governance strategy for sustainable management of large size-business in the Lao People's Democratic Republic. The constructivism research paradigm together with the strategy of phenomenology study have been employed. The research tools were the interview, in-depth interviewing the 18 purposively selected interviewers who were the responsible persons in the related promoting corporate governance, entrepreneurs and the administrators in the companies listed on the stock exchange and the large sized business, and the academic advisors for business. The data from the research were collected through triangulation method for its reliability.



The results showed that: the strategy for promoting corporate governance for sustainable management can be divided into two main strategies with four sub-strategies: 1) The supervising and promoting corporate governance strategy such as the first strategy, enhancing the determination of the administration according to the corporate governance principle, the second strategy, promoting knowledge and understanding the corporate governance for stakeholders, 2) The protecting, monitoring, and following up the corporate governance operation strategy such as the third strategy, building up participation of stakeholders in the procedure and mechanism of transparency declaration, surveillance, following up and assurance effectively. The forth strategy, accelerating the efficiency of good management and leading organization. To drive the strategy for promoting corporate governance in sustainable management effectively, the administrators must have leadership and active operation, the company board committees are must have determination and being a role model in terms of corporate governance, staff must have knowledge and realize about good corporate governance, and the corporate governance policy and system must be aligned with the organization's nature and capacity.

Keywords: corporate governance; sustainable management; large size-business organization

1. บทนำ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศด้านการเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันมีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นในหลากหลายมิติของแต่ละประเทศ อาทิ ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ตลอดจนด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตามในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาแต่ละประเทศจะเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาที่เสริมสร้างความสามารถทางเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่อง เช่น ปัจจัย



ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก กฎระเบียบที่เกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายการพัฒนาประเทศต่างๆที่ทำให้เกิดการลงทุนทั้งในและต่างประเทศที่มีมากขึ้น โดยแต่ละประเทศจะดึงดูดความสนใจของนักลงทุนเพื่อสร้างรายได้และการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Porter, 1985) ดังนั้นธรรมาภิบาลของประเทศคือธรรมาภิบาลภาครัฐและภาคเอกชนจึงได้กลายเป็นปัจจัยของการแข่งขันสำคัญ ประเทศที่ขาดธรรมาภิบาลจะเห็นได้ชัดจากสภาพการณ์ต่างๆ เช่น ความไม่โปร่งใสในการกำหนดนโยบายและข้อมูล กฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีเหตุผล ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การบังคับใช้กฎหมายที่ไม่เข้มแข็ง การขาดความรับผิดชอบของพนักงานในหน้าที่ทั้งภาครัฐและเอกชน ความไม่มีประสิทธิภาพของระบบงานรัฐ การทุจริตคอร์รัปชัน นำไปสู่การแข่งขันในตลาดที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือตัวอย่างของความบกพร่องด้านธรรมาภิบาลที่สร้างแรงจูงใจทางลบต่อการดำเนินธุรกิจ ส่งผลทำให้ความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่อแนวโน้มเศรษฐกิจในระยะยาวมีน้อย นักลงทุนไม่ยอมลงทุนในประเทศที่มีปัญหาธรรมาภิบาลที่นำไปสู่การลดทอนการลงทุนและการถดถอยทางเศรษฐกิจ และหากเกิดปัญหาธรรมาภิบาลที่รุนแรงและไม่แก้ไข การกระตุ้นเศรษฐกิจไม่ว่าจะโดยวิธีใดจะมีข้อจำกัด เพราะการขาด ธรรมาภิบาลทำให้การดำเนินนโยบายของเศรษฐกิจขาดประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าหัวใจหลักของการดำเนินธุรกิจที่มีต่อการระบบเศรษฐกิจในการพัฒนาประเทศอยู่ที่การสร้างบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) (Oman, 2001; Allen & Gale, 2002) ในภาคธุรกิจและเอกชนให้ดีขึ้นต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นของนักลงทุนได้ในระยะยาว (Aguilera & Jackson, 2010)

บรรษัทภิบาลเป็นการใช้หลักธรรมาภิบาลกับองค์กรภาคธุรกิจ (Jensen & Chew, 1995; Solomon & Solomon, 2004; Tricker, 2015) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดและใช้กฎระเบียบและสิ่งจูงใจ โครงสร้าง และการสอดส่องดูแลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บริษัทกำหนด (Organisation for Economic Co-operation and Development, 1999) คำว่า “บรรษัทภิบาล” มีชื่อเรียกในลักษณะที่ต่างกันแต่มีความหมายที่คล้ายกัน อาทิ ธรรมาภิบาลบริษัท กำกับดูแลกิจการ ทั้งนี้แนวคิดบรรษัทภิบาลได้ถูกพัฒนามาจากแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เกิดจากองค์การให้ความช่วยเหลือระหว่างประเทศในช่วงต้นทศวรรษ 1990 ได้แก่ ธนาคารโลก (World bank) องค์การแห่งสหประชาชาติ (UN) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) (Rothstein & Teorell, 2008) ในการฟื้นฟู



เศรษฐกิจของประเทศกำลังพัฒนาและประเทศด้อยพัฒนา รวมถึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการพิจารณาอนุมัติการให้กู้ยืมเงินของประเทศโดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการของประเทศที่ดีขึ้นรวมทั้งการขจัดปัญหาคอร์รัปชันในประเทศนั้นให้หมดไป

กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมีส่วนกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนมุ่งเป้าหมายไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรและการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืนบนพื้นฐานความสมดุลของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Chowdary, 2002; Blackburn, 2008) ดังนั้นองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องใช้หลักบรรษัทภิบาลเป็นเครื่องมือในการจัดการและพัฒนาขีดความสามารถ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส มีกฎ กติกาและหลักเกณฑ์ในการบริหารงานที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ผู้มีส่วนได้เสียตลอดจนชุมชนและสังคมโดยรวม (Cochran & Wartick, 1988) นอกจากนี้ International Finance Corporation (IFC) ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของธนาคารโลก (World Bank) มีหน้าที่ในการให้ความช่วยเหลือและส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการลงทุนให้กับประเทศต่างๆ ยังชี้ให้เห็นถึงผลการสำรวจนักลงทุนที่ทำการลงทุนในหุ้นกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market Countries) สะท้อนว่านักลงทุนให้ความสำคัญกับการมีระดับบรรษัทภิบาลที่ดีของบริษัทที่จะทำการลงทุน โดยนักลงทุนจะใช้ระดับบรรษัทภิบาลของบริษัทเป็นปัจจัยในการคัดกรองหุ้นก่อนที่จะตัดสินใจลงทุนรวมไปถึงวิเคราะห์ศักยภาพของหุ้นของบริษัทนั้นๆ ในการสร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าบริษัทอื่นๆ (Feleaga, Feleaga, Dragomir, & Bigioi, 2011; International Finance Corporation [IFC], 2011)

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เป็นประเทศหนึ่งในอาเซียนที่มีศักยภาพและเป็นที่น่าสนใจสำหรับนักลงทุนในต่างประเทศด้วยพื้นฐานทรัพยากรของประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและเป็นแหล่งพลังงานไฟฟ้าที่สำคัญของโลก (Freeman, 2002; หมอนแก้ว จิตตะลาด และ ศิริพันธ์ จูริมาศ, 2565) อย่างไรก็ตามจากการรายงานภาพรวมของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ The World Bank Group (2018) ซึ่งได้จัดทำการวัดกฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติการทำธุรกิจในแต่ละประเทศ พบว่าในปี ค.ศ.2018 สปป.ลาวถูกจัดอันดับให้อยู่ในระดับที่ 141 จาก 190 ประเทศ ซึ่งแสดงว่า สปป.ลาว ยังไม่สามารถแสดงให้เห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมที่สะท้อนถึงความโปร่งใสในการทำธุรกิจในประเทศ ประกอบกับรายงานการจัดอันดับของมูลนิธิ Heritage Foundation คือ องค์กรที่เป็นผู้จัดอันดับดัชนีชี้วัดเสรีภาพทางเศรษฐกิจ



พบว่าสปป.ลาว ในปี ค.ศ. 2017 ถูกจัดให้อยู่ในอันดับ 133 (คะแนนเฉลี่ย 54.0) และ ค.ศ. 2018 ลำดับถูกจัดให้ลดลงอยู่ในอันดับที่ 138 (คะแนนเฉลี่ย 53.6) จาก 180 ประเทศ โดยคะแนนเฉลี่ย 50–59.9 จัดอยู่ในกลุ่มส่วนใหญ่ไม่มีเสรีภาพทางเศรษฐกิจ (Mostly Unfree) (Miller, Kim, Roberts, Riley, & Whiting, 2017; Miller, Kim, Roberts, Tyrrell, & Whiting, 2018) นอกจากนี้ยังพบว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในประเทศลาวยังคงมีความไม่ชัดเจนและความสัมพันธ์ส่วนใหญ่เป็นความสัมพันธ์ทางการเมืองที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการปิดกั้นการเข้าสู่บางภาคหรือ อุตสาหกรรม ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีการส่งเสริมเขตเศรษฐกิจพิเศษโดยมีภาษีและศุลกากรที่เป็นสิ่งจูงใจในการดึงดูดนักลงทุนซึ่งเป็นการดำเนินการของภาครัฐ เช่น โดยการให้สิทธิการได้รับสัมปทานที่ดินแต่สิ่งดึงดูดเหล่านี้ไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้นักลงทุนเกิดความมั่นใจ ซึ่งจากข้อมูลการจัดอันดับและดัชนีชี้วัดเสรีภาพทางเศรษฐกิจดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าถึงแม้ สปป.ลาวจะมีทรัพยากรทางธรรมชาติที่ถือเป็นความได้เปรียบของประเทศอาจไม่นำมาใช้เป็นจุดแข็งเพื่อดึงดูดการลงทุนจากนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว

ในการจัดการธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสามารถพิจารณาได้จากผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ซึ่งผลการดำเนินงานของธุรกิจจำนวนไม่น้อยที่ขาดรากฐานที่ดี ขาดรากฐานบรรษัทภิบาลที่สนับสนุนการเติบโตขององค์กรให้มั่นคงและยั่งยืน ขาดความสุจริตต่อผู้ถือหุ้นต่อภาครัฐและต่อสาธารณชน คำนึงถึงวิธีการปฏิบัติเพียงแต่มุ่งเน้นให้เกิดกำไรระยะสั้น ขาดความรอบคอบโดยไม่คำนึงถึงกลไกการบริหารบริษัท (Goodwin & Seow, 2000; Brown & Caylor, 2004; Al-Matari, Al-Swidi, & Fadzil, 2014; Nguyen & Nguyen, 2016) ดังนั้นปัญหาการขาดความเข้าใจในหลักบรรษัทภิบาลที่แท้จริงและการขาดความเชื่อมโยงที่จะแสดงให้เห็นถึงประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมของการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล จึงน่าจะเป็นหัวใจสำคัญของการนำระบบบรรษัทภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการกับองค์กรภาคเอกชนโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ใน สปป.ลาว ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้การดำเนินงานตามหลักบรรษัทภิบาลยังแสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีกลไกการกำกับดูแลต่างๆ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและความมั่นใจ ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Solomon & Solomon, 2004)

ธุรกิจธุรกิจขนาดใหญ่ใน สปป.ลาว ควรนำหลักบรรษัทภิบาลมาใช้ให้เข้มข้น เพื่อจัดการกับปัญหาการขาดความเข้าใจในหลักบรรษัทภิบาลที่แท้จริง การขาดความเชื่อมโยงที่จะแสดงให้เห็น



เห็นถึงประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรมของการปฏิบัติตามบรรษัทภิบาลและยังถือได้ว่าเป็นการบริหารองค์กรตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่าในการลงทุนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ใน สปป.ลาว จากความสำคัญดังกล่าวจึงเป็นที่มาของการศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ใน สปป.ลาว ซึ่งจะเป็นแนวทางเชิงรุกในการดำเนินการในวงกว้างและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่บริษัท องค์กรธุรกิจอื่น ๆ ให้มีการปฏิบัติตามอันจะส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งระบบนิเวศทางธุรกิจ (Eco-System) ซึ่งเป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจของสปป.ลาวไปพร้อมกับการพัฒนาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมของประเทศให้เกิดความเข้มแข็งได้อย่างแท้จริงและยั่งยืนต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว)
2. เพื่อเสนอแนะเป็นแนวทางในการดำเนินการเชิงรุกด้านบรรษัทภิบาลให้แก่บริษัท องค์กรธุรกิจอื่น ๆ ให้มีการปฏิบัติตามอันจะส่งผลต่อการสร้างความเข้มแข็งได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

3. วิธีดำเนินการวิจัย

1. การวิจัยนี้ได้ใช้กระบวนการวิจัยแบบสร้างสรรค์นิยม โดยมุ่งหาคำตอบว่า กลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ประกอบด้วยกลยุทธ์อะไรบ้าง ซึ่งต้องการคำอธิบายเชิงลึกที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและมีความเหมาะสมตามลักษณะของการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้นการวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบศึกษาปรากฏการณ์เป็นหลัก
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างหลักที่สำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้รับผิดชอบหรือคณะกรรมการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมบรรษัทภิบาลสำหรับองค์กรภาคเอกชนหรือธุรกิจ กลุ่มผู้ประกอบการและผู้บริหารของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กลุ่มบริษัทหลักทรัพย์และองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีสินทรัพย์รวมไม่ต่ำกว่า 1.2 พันล้านกีบ และกลุ่มนักวิชาการ ที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจในด้านการส่งเสริมและการดำเนินงานตามหลักบรรษัทภิบาลสำหรับองค์กรภาคเอกชนหรือธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกโดยใช้วิธีแบบเจาะจง



(Purposive Sampling) จำนวนทั้งสิ้น 18 คน ซึ่งเป็นไปตามหลักการกำหนดขนาดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้กลยุทธ์การวิจัยแบบการศึกษาปรากฏการณ์

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ในรูปแบบกึ่งโครงสร้างและมีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ โดยมีแนวคำถามที่สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสภาพการดำเนินงาน ความรู้ความเข้าใจและการดำเนินการเชิงรุกด้านบรรษัทภิบาล ทิศทางของการส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการธุรกิจอย่างยั่งยืน ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสัมภาษณ์ทั้งฉบับมากกว่า 0.80 และทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจในข้อมูลระดับลึกสำหรับกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน จากหนังสือ บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมกับบริบทมากที่สุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้วิจัยได้นำมาจัดระบบโดยการจัดเป็นหมวดหมู่และทำการสรุปข้อมูล ให้ข้อมูลมีความถูกต้อง และสามารถนำไปสู่การหาข้อสรุปที่ค้นพบจากการวิจัย และใช้หลักการแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ให้มีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

4. สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาการส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่าควรดำเนินการด้านกลยุทธ์โดย แบ่งออกได้ 3 ส่วนได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพและบริบทองค์กรด้านบรรษัทภิบาล 2) การขับเคลื่อนกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน และ 3) กลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน

1. การวิเคราะห์สภาพและบริบทองค์กรด้านบรรษัทภิบาล โดยกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว องค์กรธุรกิจต้องดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งในสภาพแวดล้อมภายนอก (External) ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรม กฎหมายข้อกำหนด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาทิ การเปลี่ยนแปลง



กฎหมายที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและอุตสาหกรรม หรือ การออกข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาลและการนำองค์กรที่ดีในรูปแบบใหม่ๆ ที่รัฐกำหนดขึ้น และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal) ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการบริษัท ระบบการกำกับดูแลด้านบรรษัทภิบาลระบบบริหารจัดการ การสื่อสารและบุคลากร เช่น ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของบุคลากร และการพัฒนาระบบบริหารจัดการภายในองค์กรที่มีมาตรฐานเพื่อกำกับและควบคุมการดำเนินงานที่โปร่งใส เป็นธรรม และมีจริยธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะนำมาจัดทำกลยุทธ์ภายใต้โอกาสที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และลดอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. การขับเคลื่อนกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำและดำเนินการเชิงรุก คณะกรรมการบริษัทมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านบรรษัทภิบาล บุคลากรต้องมีความรู้และตระหนักในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายและระบบสนับสนุนด้านบรรษัทภิบาลที่สอดคล้องกับสภาพและศักยภาพขององค์กร

3. กลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาด
ใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แบ่งออกได้เป็น 2 กลยุทธ์หลัก และ 4 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

3.1 กลยุทธ์หลักด้านการกำกับดูแลและส่งเสริมบรรษัทภิบาล ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 1 การยกระดับความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาล กลยุทธ์ย่อยที่ 2 การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านบรรษัทภิบาลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3.2 กลยุทธ์หลักด้านการป้องกัน การกำกับ และติดตามการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล ได้แก่ กลยุทธ์ย่อยที่ 3 การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการและกลไกการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใสการเฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ และ กลยุทธ์ย่อยที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีและการนำองค์กร



5. อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการศึกษาด้านกลยุทธ์การส่งเสริมบริษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สามารถแบ่งออกได้ 3 ส่วน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพและบริบทองค์กรด้านบริษัทภิบาล การขับเคลื่อนกลยุทธ์การส่งเสริมบริษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน และกลยุทธ์การส่งเสริมบริษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน

1. การวิเคราะห์สภาพและบริบทองค์กรด้านบริษัทภิบาล โดยการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมบริษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ธุรกิจต้องประเมินโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนและเพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ นโยบายและเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Stanley (2006) ในประเด็นการกำหนดทิศทางขององค์กรจะนำไปสู่การจัดการและการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ทั้งนี้ผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมจะนำมาวางแผนกลยุทธ์โดยรักษาหรือเพิ่มจุดแข็งที่ธุรกิจมีอยู่และ/หรือแก้ไขจุดอ่อนให้ลดลง ตลอดจนนำโอกาสขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น อย่างสอดคล้องกับการดำเนินงานด้านบริษัทภิบาลเพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปอย่างยั่งยืน

2. การขับเคลื่อนกลยุทธ์การส่งเสริมบริษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำและดำเนินการเชิงรุกของผู้บริหาร การให้ความสำคัญและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านบริษัทภิบาลของคณะกรรมการบริหาร ความจำเป็นด้านความรู้และตระหนักในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีบุคลากร โดยลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ Krosinsky, Robin, & Viederman (2012) ในประเด็นที่ผู้นำที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต้องความพร้อมทั้งด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านสมรรถนะความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความยุติธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความสามารถในการจูงใจ รวมไปถึงการมีภาพลักษณ์เป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. กลยุทธ์การส่งเสริมบริษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืน เป็นรูปแบบการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในนโยบายที่เกี่ยวข้องกับระบบการกำกับติดตามดูแลกิจการที่ดี โดยต้องมีความสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจ (World Business Council Sustainability Development, 2000; Lubin & Esty, 2010) โดยกลยุทธ์การส่งเสริม



บริษัท ภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้แก่

3.1 กลยุทธ์หลักด้านการกำกับดูแลและส่งเสริมบริษัท ภิบาล

กลยุทธ์ย่อยที่ 1 การยกระดับความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักบริษัท ภิบาล โดยกลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อยกระดับมาตรฐานบริษัท ภิบาลและระบบป้องกันการทุจริตเชิงรุก คณะกรรมการมีบทบาทความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว การผลักดันนโยบายบริษัท ภิบาลขององค์กรพร้อมขยายการปฏิบัติให้ครอบคลุมทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืนตามหลัก ESG (Environment, Social, Governance) และเสริมสร้างวัฒนธรรมบริษัท ภิบาลในองค์กรและขยายไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสู่ความยั่งยืน สอดคล้องกับการศึกษาของ Kole & Lehn (1998) ในประเด็นที่องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและขีดความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพในการกำกับดูแลองค์กรของผู้บริหาร คณะกรรมการ รวมถึงการประยุกต์ใช้หลักบริษัท ภิบาลและความยั่งยืนในระดับสากลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบูรณาการและยกระดับมาตรฐานบริษัท ภิบาลขององค์กร ซึ่งจะช่วยส่งเสริมและปลูกฝังบุคลากรทุกระดับในองค์กรให้มีจรรยาบรรณที่ดีตามหลักการและแนวทางบริษัท ภิบาล

กลยุทธ์ย่อยที่ 2 การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านบริษัท ภิบาลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหาร พนักงานมีความเข้าใจสามารถแยกแยะผลประโยชน์ทับซ้อนได้ เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับบริษัท ภิบาล ประชาสัมพันธ์เสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Shaikh (2022) การสร้างสังคมและวัฒนธรรมด้วยการปลูกฝังวิถีคิดทัศนคติ และกระตุ้นจิตสำนึกตามค่านิยมองค์กร การให้ความรู้เกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนและการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ในกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานบริษัท ภิบาล ซึ่งจะนำไปสู่การลดผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมความถึงเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจให้กับสังคมและชุมชนภายนอกที่มีต่อองค์กร



3.2 กลยุทธ์หลักด้านการป้องกัน การกำกับ และติดตามการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล

กลยุทธ์ย่อยที่ 3 การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการและกลไกการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใสการเฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเฝ้าระวัง มีกระบวนการติดตาม ตรวจสอบและลงโทษผู้กระทำการทุจริตทุกรูปแบบอย่างเป็นรูปธรรม บูรณาการการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเฝ้าระวังและป้องกันการทุจริตทุกรูปแบบ ขับเคลื่อนและส่งเสริมให้มีแนวทางการป้องกันการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างตามที่กฎหมายกำหนด สอดคล้องกับการศึกษาของ Ormazabal (2018) ในประเด็นองค์กรธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับปรุงระบบการเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงาน การเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการแนวทางในการจัดการและการจัดการทุจริตประพฤติมิชอบเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน การสร้างระบบการรับเรื่องและตอบสนองข้อร้องเรียน ซึ่งจะช่วยเป็นการป้องกันและติดตามการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีและการนำองค์กร กลยุทธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการการนำและกำกับดูแลองค์กรของผู้บริหาร พัฒนาระบบการและกลไกการบริหารจัดการด้านการป้องกันการทุจริตให้เป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Global Reporting Initiatives (GRI) (2013) ในประเด็นการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากข้อมูลมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและการให้บริการให้มีความโปร่งใส การกำกับและติดตามการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล และการประยุกต์ใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ในการสื่อสารเผยแพร่ผลการดำเนินงานที่สำคัญเกี่ยวกับบรรษัทภิบาลซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างในเรื่องความโปร่งใสและความรับผิดชอบ นำไปสู่ความเชื่อมั่นและการลงทุนที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดการหารือแลกเปลี่ยนและการตัดสินใจในทุกระดับภายในองค์กรในการดำเนินการเพื่อสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนอีกด้วย

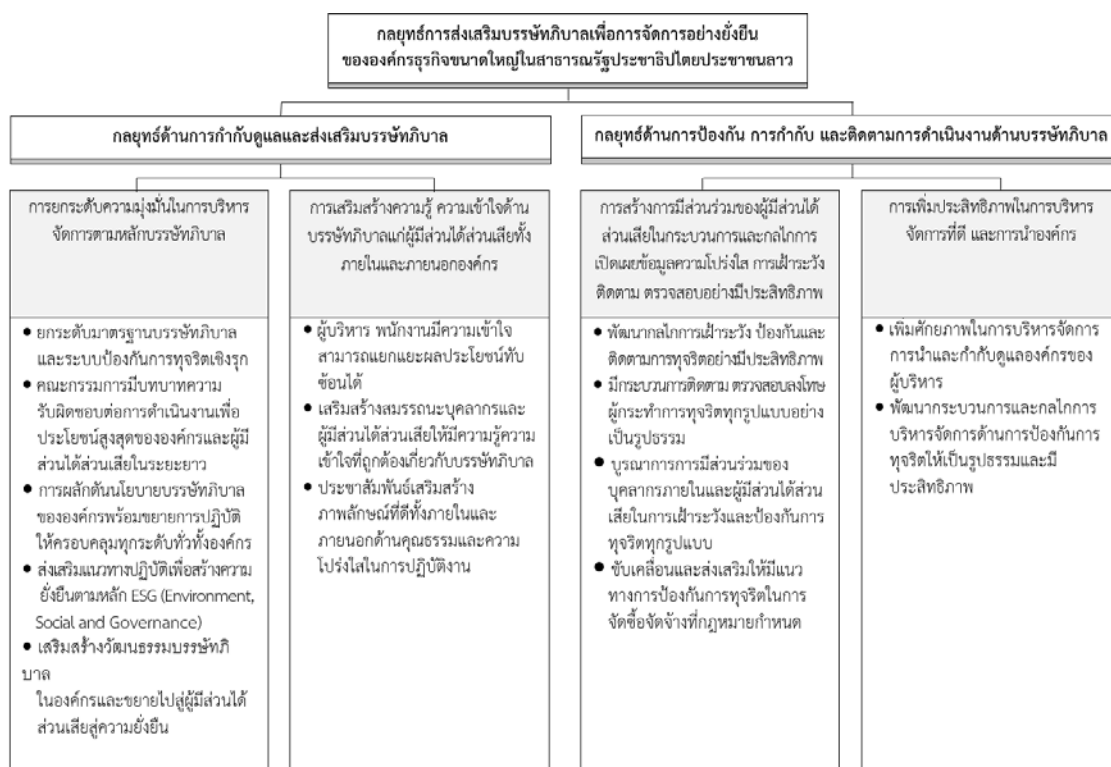


6. องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การวิจัยนี้ได้องค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยแบ่งออกได้เป็น 2 กลยุทธ์หลัก และ 4 กลยุทธ์ย่อย ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ด้านการกำกับดูแลและส่งเสริมบรรษัทภิบาล ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 การยกระดับความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาล กลยุทธ์ที่ 2 การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจด้านบรรษัทภิบาลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) กลยุทธ์การป้องกัน การกำกับ และติดตามการดำเนินงานด้านบรรษัทภิบาล ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 การสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการและกลไกการเปิดเผยข้อมูลความโปร่งใสการเฝ้าระวัง ติดตาม ตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ และ กลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีและการนำองค์กร นอกจากนี้แนวทางเชิงรุกที่เป็นทิศทางการขับเคลื่อนกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้นั้น ผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำและดำเนินการเชิงรุก คณะกรรมการบริษัทมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านบรรษัทภิบาล บุคลากรต้องมีความรู้และตระหนักในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี และนโยบายและระบบสนับสนุนด้านบรรษัทภิบาลต้องสอดคล้องกับสภาพและศักยภาพขององค์กร โดยกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1. กลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนขององค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

7. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. เมื่อธุรกิจมีการรับบุคลากร มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารธุรกิจ ควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักบรรษัทภิบาล รวมถึงสื่อสารแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องไปสู่พนักงานทุกระดับผ่านการพัฒนาและฝึกอบรม โดยจัดให้มีการอบรมภาคบังคับสำหรับพนักงานใหม่ และผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งซึ่งจะเป็นการ สร้างความตระหนัก การให้ความรู้ รวมถึงเป็นการ ทบทวนแนวปฏิบัติที่เป็นไปอย่างสม่ำเสมอ

2. การจัดให้มีการประเมินพฤติกรรมและจิตใจให้รางวัลด้านบรรษัทภิบาลแก่ผู้บริหาร บุคลากรและพนักงานทุกระดับเพื่อสร้างผู้นำต้นแบบด้านบรรษัทภิบาลให้เป็นที่รับทราบอย่างทั่วถึง



3. ควรสร้างความตระหนักและนำหลักบรรษัทภิบาลไปสู่การปฏิบัติงานในทุกระดับโดยใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานการเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาลส่งเสริมการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ

4. การจัดให้ประเด็นบรรษัทภิบาลเป็นวาระการประชุมหลักที่ต้องมีการระบุไว้ในวาระการประชุมในหน่วยงานต่างๆ ทุกครั้ง เพื่อเป็นการสื่อสารข้อมูลสำคัญ ถ่ายทอด ทบทวนและสร้างความตระหนักแก่บุคลากรและพนักงานทุกระดับในการรับผิดชอบต่อนหน้าที่รวมถึงผลการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง

5. ควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ความมุ่งมั่นด้านการจัดการธุรกิจตามหลักบรรษัทภิบาลให้กับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรธุรกิจกับผู้ลงทุนในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

กลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลเพื่อการจัดการอย่างยั่งยืนในธุรกิจมีผลต่อความสามารถในการสร้างความมั่งคั่งและการเติบโตของธุรกิจ โดยธุรกิจขนาดใหญ่สามารถนำไปใช้ในเชิงการกำหนดนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้ เพื่อนำพาธุรกิจไปสู่ความสามารถในการทำกำไรและสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจซึ่งเป็นพื้นฐานของระบบเศรษฐกิจของประเทศนอกจากนี้ตลาดหลักทรัพย์ คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์แห่ง สปป.ลาว บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ นักลงทุน ยังสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ในเชิงการกำหนดนโยบายสาธารณะเพื่อการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาเชิงลึกถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การส่งเสริมบรรษัทภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้มีความยั่งยืน เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์การดำเนินงานหรือด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรธุรกิจ เป็นต้น



เอกสารอ้างอิง

- หมอนแก้ว จิตตะลาด, และ ศิริพันธุ์ จูรีมาศ. (2565). กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจพลังงานไฟฟ้าในสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. *วารสารวิชาการวิทยาลัยบริหารศาสตร์*, 5(2), 81-95.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2010). Comparative and international corporate governance. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 485-556.
doi: <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495525>
- Allen, F., & Gale, D. M. (2002). A comparative theory of corporate governance. *Wharton Financial Institutions Center*.
- Al-Matari, E.M., Al-Swidi, A.K., & Fadzil, F. (2014). The measurements of firm performance's dimensions. *Asian Journal of Finance and Accounting*, 6(1), 24-49.
- Blackburn, W. R. (2008). *The sustainability handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. Washington D.C.: Environmental Law Institute.
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2004). Corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(4), 409-434.
- Chowdary, N. V. (2002). *Corporate governance: Principles and paradigms*. Hyderabad, India: Institute of Chartered Financial Analysts of India.
- Cochran, P., & Wartick, S. (1988). *Corporate governance: A review of the literature*. Morristown. New Jersey: Financial Executives Research Foundation.
- Feleaga, N., Feleaga, L., Dragomir, V. D., & Bigioi, A. D. (2011). Corporate governance in emerging economies: The case of Romania. *Theoretical and Applied Economics*, 9(9), 5-16.



- Freeman, N. (2002). Foreign direct investment in Cambodia, Laos and Vietnam: A regional overview. Retrieved from https://www.imf.org/~media/Websites/IMF/imported-events/external/pubs/ft/seminar/2002/fdi/eng/pdf/_freemapdf.ashx
- Global Reporting Initiatives (GRI). (2013). *The external assurance of sustainability reporting: Global reporting initiative*. The Netherlands, Amsterdam: Global Reporting Initiatives.
- Goodwin, J., & Seow, J. L. (2000). Corporate governance in Singapore: Perceptions of investors, directors and auditors. *Accounting and Business Review*, 7(1), 39-68.
- International Finance Corporation (IFC). (2011). *Climate investment opportunities in emerging markets: An IFC analysis*. Washington, DC: World Bank.
- Jensen, M. C., & Chew, D. (1995). *US Corporate governance: Lessons from the 1980's*. New York, NY: Harvard University Press.
- Kole, J., & Lehn, S. (1998). Corporate governance and board effectiveness. *Journal of Banking and Finance*, 22(4), 371-403.
- Krosinsky, C., Robin, N., & Viederman, S. (2012). *Evolutions in sustainable investment strategies, funds & thought leadership*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2010). The sustainability imperative. *Harvard Business Review*, 88(5), 42-50.
- Miller, T., Kim, A. B., Roberts, J. M., Riley, B., & Whiting, T. (2017). *2017 Index of economic Freedom*. Washington, D.C.: The Heritage Foundation.
- Miller, T., Kim, A. B., Roberts, J. M., Tyrrell, P., & Whiting, T. K. (2018). *2018 Index of economic freedom*. Washington, D.C.: The Heritage Foundation.
- Nguyen, V., & Nguyen, A. (2016). Corporate governance structures and performance of firms in Asian markets: A comparative analysis between Singapore and Vietnam. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 7(2), 112-140.



- Oman, C. P. (2001). Corporate governance and national development. *An Outgrowth of the OECD Development Centers Experts Workshop in 2000 and Informal Policy Dialogue in 2001*.
- Organization for Economic Co-operation and Development, (1999). *OECD principles of corporate governance*. Paris: OECD.
- Ormazabal, G. (2018). The role of stakeholders in corporate governance: A view from accounting research. *Foundations and Trends® in Accounting*, 11(4), 193-290.
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rothstein, B., & Teorell, J. (2008). What is quality of government? A theory of impartial government institutions. *Governance*, 21(2), 165-190.
- Shaikh, I. (2022). Environmental, social, and governance (ESG) practice and firm performance: An international evidence. *Journal of Business Economics and Management*, 23(1), 218-237.
- Solomon, J., & Solomon, A. (2004). *Corporate governance and accountability*. New York: John Wiley.
- Stanley, A. C. (2006). *Strategic planning: A practical guide for competitive success*. California: Thomson South West.