

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน
ในสายการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น
ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO
กรณีศึกษา : บริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่ง

**Guidelines of Career Development Planning for
Marketing Employees of a Thai-Japanese Joint Venture Company
with Co-CEO Management System :
A Case Study of a Leasing Company**

ธนกร มณีสีจัจ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)
คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

พ.ศ. 2550

บทคัดย่อ

- ชื่อสารนิพนธ์** : แนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของพนักงานในสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่น ที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO : กรณีศึกษาบริษัทลิสซิ่งแห่งหนึ่ง
- อาจารย์ที่ปรึกษา** : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี คุณมี
- ชื่อหลักสูตร** : นางสาวธนกร มณีสังข์
- ชื่อปริญญา** : วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)
- ปีการศึกษา** : 2549
-

การศึกษานี้เป็นการศึกษารูปแบบการบริหารและความคิดเห็นของพนักงานในสายงานการตลาดของบริษัทร่วมทุนไทย-ญี่ปุ่นที่มีรูปแบบการบริหารแบบ Co-CEO ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพเพื่อนำมาจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายการตลาดที่สามารถใช้เป็นโครงการนำร่องที่จะทำให้เกิดระบบการวางแผนพัฒนาสายอาชีพอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือบุคลากรในสายงานการตลาดทั้งหมดจำนวน 18 คน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีก 2 คน คือ ผู้อำนวยการสายงานการเงินบัญชีและปฏิบัติการซึ่งเป็นสายงานสนับสนุนและผู้จัดการฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และธุรการ รวมจำนวน 20 คน ใช้การเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาพบว่า

1. จากการศึกษพบว่าบุคลากรมีระดับขวัญและกำลังใจค่อนข้างต่ำโดยที่บุคลากรจะลาออกหลังจากที่ทำงานกับองค์กรมาประมาณ 2-3 ปี สาเหตุมาจากบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่านโยบายและโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเป็นอุปสรรคขัดขวางทำให้ไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงได้องค์กรใช้ระบบการบริหารงานแบบ Co-CEO ไทยญี่ปุ่นซึ่งมีนโยบายการบริหารแตกต่างจากบริษัททั่วไปกล่าวคือการจัดทำนโยบายและกลยุทธ์ต่างๆในการบริหารงานจะต้องได้รับการพิจารณาและเห็นชอบร่วมกันทั้งสองฝ่ายจึงจะดำเนินการได้ บางกรณีที่มีผู้บริหารมีความคิดเห็นไม่ตรงกันซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์และวัฒนธรรมในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดความขัดแย้ง

(2)

ส่งผลให้การดำเนินการต่างๆไม่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วการเลื่อนตำแหน่งในปัจจุบันไม่มีระบบและขาดความชัดเจนส่งผลให้บุคลากรไม่มั่นใจในความก้าวหน้าในสายอาชีพของตน ดังนั้นองค์กรควรจะต้องพิจารณาจัดทำนโยบายส่งเสริมการพัฒนาสายอาชีพและจัดทำเส้นทางสายอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม

2. แผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในสายงานการตลาดควรมีการกำหนดเกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งและรูปแบบการเลื่อนตำแหน่งโดยผสมผสานรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่งต่างๆเข้าด้วยกัน อาทิเช่น การเลื่อนตำแหน่งตามสายบังคับบัญชา การเลื่อนตำแหน่งตามแนวนอน การกำหนดสายอาชีพแบบคู่ขนานให้พนักงานสามารถเลือกที่จะเติบโตในสายงานการบริหารหรือสายงานผู้ชำนาญการเฉพาะด้านได้หรือจัดตั้งทีมงานย่อยเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าให้แก่พนักงาน

3. การจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพของบุคลากรในสายงานการตลาด ควรเริ่มจากผู้บริหารทั้งสองคนเห็นชอบร่วมกันกำหนดแผนพัฒนาสายอาชีพและประกาศเป็นนโยบายขององค์กร ต่อจากนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับผู้บังคับบัญชาโดยตรงและผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการวางแผนอัตรากำลังพล/แผนทดแทนตำแหน่งงาน กำหนดโครงสร้างตำแหน่ง ดำเนินการวิเคราะห์ลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงานรวมถึงกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงานที่มีความยุติธรรมสะท้อนผลการทำงานได้จริง ซึ่งจะต้องประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบและดำเนินการจัดทำหลักสูตรพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณสมบัติและความสามารถที่ต้องการตามตำแหน่งนั้นๆ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่ค้นพบผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในส่วนของการดำเนินการจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเห็นว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพมาเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์กรและดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพตามลำดับขั้น ซึ่งจะต้องขอให้ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรายละเอียดในส่วนที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในแต่ละระดับตำแหน่งและควรออกแบบประเมินผลใหม่ที่วัดผลการทำงานได้จริง และต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรเพื่อเอื้อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพของตน ดำเนินการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานให้มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งอาจจะต้องมีส่วนร่วมทั้งตัวบุคลากรแต่ละคนทำการวางแผนอาชีพ หรือ การพัฒนาสายอาชีพด้วยตนเองเพราะจะสามารถตอบสนองความต้องการของทั้งตัวบุคลากรและองค์กรได้อย่างเหมาะสมมากที่สุด

ABSTRACT

Title : Guidelines of Career Development Planning for Marketing Employees of a Thai-Japanese Joint Venture Company with Co-CEO Management System : A Case Study of a Leasing Company

Advisor : Assistant Professor Kalayanee Koonmee, Ph.D.

Author : Miss Tanaporn Maneesatchang

Degree : Master of Science (Human Resource and Organizational Development)

Academic : 2006

The purpose of this study was to study the management patterns and opinions of the marketing employees of a Thai–Japanese joint venture with the Co-CEO management pattern so as to make the recommendations and guideline for their career development plan. The guideline can be used as a pilot project for further systematic professional planning throughout the organization.

The populations of the study were 18 marketing employees and 2 relevant persons, who were the Vice President of Finance/Accounting and Operation Department, which was a supporting line, and the Manager of the Human Resources and Administrative Department, thus totaling 20 persons. The data were collected through the use of questionnaire and frequency, percentage and means were used as the statistics in data analyses.

Research findings

1. Those marketing employees recorded the low moral spirit and support as seen from the high employee turnover, i.e., leaving the Company after working for just a couple of years, owing to their belief that the organization’s policies and structure was a barrier to their advancement to the high executive positions. Under the deployed Thai – Japanese Co-CEO management system, which differed from those of other generally found companies, the managerial and administrative plan and strategic arrangement, had to be considered and approved by both national parties prior to the implementation. In some cases, disagreed viewpoints arising from the diverse experience and cultures

(4)

emerged among the executives, which hence slowed the operations. The unsystematic yet unclear job advancement faded away the workforce's confidence in their career progress. The said firm thus should make consideration on the career development promotion policy and routes concretely.

2. The marketing career development plan should be under the promoting rules and position promotion forms by combining various job advancement forms together such as the position promotion in line with the vertical career path, the position upgrade in the horizontal career path, the career stipulation in the dual career path for the employees to grow in their managerial or specialized lines or the establishment of additional sub-teams to increase the progress of the employees.

3. The marketing career development plan should start from the joint opinion expressing of both CEO to indicate the career development plan and subsequently announce it to be the organization's policy. Human Resources practitioners then should directly work together with the supervisors and relevant persons must lay down the manpower number plan / succession plan, stipulate the positional structure, carry out the analysis on job specifications, designate the fair work output assessment regulations that reflect the actual output and that will be disseminated to the workforce. The Human Resources practitioner must also produce the manpower development programs in line with the qualifications and competences desired for the positions.

Recommendations:

The study would like to make recommendations on human resources management on the viewpoint that the human resources practitioners should link the data related to the career development plan with the organizational strategies and implement the career development plan in hierarchical order. That requires the participation between the executives and the direct supervisors of the employee in specifying relevant details such as the position designation and the requirements on qualification of the personnel needed in each position. Simultaneously, the work output assessment forms that can evaluate the actual work output should be redesigned. The supervisors should also provide each subordinate with his career path data and give training so as to develop the employees in line with the required qualification. That might be undertaken with each employee, who hence can set up his own career plan or development, as that will best reply to the personnel and organizational demands.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากบุคคลหลายท่านได้กรุณาช่วยเหลือให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ คำปรึกษาแนะนำ ความคิดเห็นและกำลังใจ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยาณี คุณมี อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางในการศึกษาวิจัยและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี นอกจากนี้ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดและสร้างความรู้ แนวความคิด ตลอดจนความปรารถนาดีต่อศิษย์เสมอมา

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของบุคลากรในองค์การที่เป็นกรณีศึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลเพื่อการทำภาคินิพนธ์ในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ขอขอบพระคุณบิดา-มารดา รวมทั้งพี่น้องของผู้เขียน และ คุณสุภาพร ปานชุ่มจิตร์ คุณพิชญ์ธินัน วีระเสถียร อาจารย์สุเมธ อีสริย-อำไพ ที่ผู้เขียนเคารพรัก รวมถึงบุคคลทุกท่านทั้งที่สถานศึกษาและสถานที่ทำงาน ที่คอยให้กำลังใจให้การสนับสนุน ให้คำแนะนำและสละเวลาให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ณ สถาบันแห่งนี้ จนทำให้ผู้เขียนสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ทุกประการ

นางสาวธนกร มณีสังข์
มิถุนายน 2550

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(1)
ABSTRACT	(3)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญแผนภูมิ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	6
1.3 ขอบเขตและวิธีการศึกษา	6
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจแบบบริษัทร่วมทุนระหว่างประเทศ	12
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยผู้บริหารร่วม (Co-Chief Executive Officer “Co-CEO”)	14
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอาชีพ การพัฒนาอาชีพ และการจัดทำสายอาชีพ	16
2.3.1 ความหมายของอาชีพ (Career)	16
2.3.2 การพัฒนางานอาชีพ	17
2.3.3 ชั้นของการพัฒนาด้านอาชีพ	18
2.3.4 องค์ประกอบของการพัฒนาอาชีพ	19
2.3.5 วิธีการพัฒนาอาชีพ	20
2.3.6 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	22

	หน้า
บทที่ 2 (ต่อ)	
2.3.7 ผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาอาชีพ	25
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับสายอาชีพ (Career path)	26
2.4.1 การกำหนดวิธีในการจัดทำสายอาชีพ	27
2.4.2 แนวคิดการกำหนดเส้นทางสายอาชีพ	27
2.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Promotion)	34
2.4.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งหรือโอนย้ายพนักงาน	36
2.4.5 ประโยชน์ของการจัดทำแผนพัฒนาอาชีพและสายอาชีพ	39
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสายอาชีพ	41
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	
3.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	44
3.2 ขอบเขตและวิธีการศึกษา	45
3.3 ข้อมูลและการเก็บรวบรวมข้อมูล	46
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	46
3.5 ข้อจำกัด/อุปสรรคในการศึกษา	47
บทที่ 4 ผลการศึกษา	
4.1 รายละเอียดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา	49
4.1.1 ประวัติองค์กร	49
4.1.2 พันธกิจ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ขององค์กร	50
4.1.3 จำนวนพนักงาน	50
4.2 โครงสร้างองค์กรและข้อมูลสายงานการตลาด	50
4.2.1 การแบ่งส่วนงาน	50
4.2.2 ข้อมูลทั่วไปในสายงานการตลาด	51
4.3 นโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์	56
4.4 ความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง	56
4.5 แนวทางการพัฒนาสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายการตลาดขององค์กร	73
4.5.1 กำหนดนโยบายการพัฒนาสายอาชีพโดยองค์กรอย่างเป็นทางการ	74
4.5.2 การวางแผนอัตรากำลังพล/แผนทดแทนตำแหน่ง	74

	หน้า
บทที่ 4 (ต่อ)	
4.5.3 กำหนดโครงสร้างตำแหน่งงาน	74
4.5.4 วิเคราะห์ลักษณะงานและกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งงาน	75
4.5.5 กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการทำงาน	77
4.5.6 รูปแบบการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในสายงานการตลาด	77
4.5.7 ลำดับความก้าวหน้าในอาชีพและเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง	80
4.5.8 หลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับระดับ	81
4.5.9 การพัฒนาบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ	82
4.5.10 ทำการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ	83
4.5.11 ติดตามและประเมินผลทั้งในส่วนของการพัฒนาพนักงานและในส่วนของการจัดทำสายอาชีพ	84
4.5.12 นำผลการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไข แนวทางการจัดทำสายอาชีพให้กับพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	84
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปและอภิปรายผลการศึกษา	85
5.2 ข้อเสนอแนะในการจัดทำแนวทางการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับบุคลากรในสายงานการตลาด	87
5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่เป็นกรณีศึกษา	87
5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	88
5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาในครั้งต่อไป	88
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก ก : ผังโครงสร้างองค์กร	95
ภาคผนวก ข : ผลสถิติ	97
ภาคผนวก ค : แบบสอบถาม	112
ประวัติผู้ทำสารนิพนธ์	121

สารบัญญัตินี้

ตารางที่	หน้า
1.1 ข้อมูลการลาออกของพนักงานสายงานการตลาดขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษา ในปี 2547 - 2549	4
4.1 แสดงจำนวนพนักงานในสายงานการตลาด	52
4.2 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาด ในปี 2547 -2549	53
4.3 แสดงสัดส่วนจำนวนพนักงานในสายงานการตลาดที่ลาออกแยกตามอายุการทำงาน ในปี 2549	53
4.4 แสดงอัตราการเติบโตขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเทียบกับคู่แข่ง ในปี ปี 2545 - 2548	54
4.5 แสดงจำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามแยกตามลักษณะข้อมูลทั่วไป	59
4.6 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็น ในด้านโครงสร้างองค์กรและนโยบายการบริหารที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	62
4.7 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ	63
4.8 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การหมุนเวียน โอนย้ายงาน และการวางแผนทดแทน ตำแหน่งงาน	66
4.9 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	68
4.10 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นในด้าน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพ	70
4.11 แสดงจำนวนความถี่/ร้อยละและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความคิดเห็นใน ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน	71
4.12 แสดงระดับความรู้ความสามารถของพนักงานในสายงานการตลาด	75
4.13 ลำดับความก้าวหน้าในอาชีพตามระดับตำแหน่ง	80
4.14 แสดงแนววิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติ สำหรับบุคลากรในสายงานการตลาด	83

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2.2 รูปแบบการพัฒนาอาชีพในองค์กร	20
2.2 ความสัมพันธ์ของแผนพัฒนาอาชีพและหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์	24
2.3 ขั้นตอนการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ	27
2.4 เส้นทางสายอาชีพในแนวตั้ง	30
2.5 เส้นทางสายอาชีพแบบเครือข่าย	31
2.6 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบเปิด	32
2.7 เส้นทางสายอาชีพแบบระบบคู่ขนาน	33
2.8 แสดงโครงสร้างภาระหน้าที่ของการจัดทำแผนพัฒนาสายอาชีพเกี่ยวข้องกับ การจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล	38
4.1 แสดงจำนวนพนักงานในสายงานการตลาด	52
4.2 แสดงอัตราการลาออกของพนักงานในสายงานการตลาด ในปี 2547 -2549	53
4.3 แสดงสัดส่วนจำนวนพนักงานในสายการตลาดที่ลาออกแยกตามอายุการทำงาน ในปี 2549	53
4.4 แสดงอัตราการเติบโตขององค์กรที่เป็นกรณีศึกษาเทียบกับคู่แข่ง ในปี 2545 - 2548	54
4.1 แสดงแผนผังการเลื่อนตำแหน่งในสายงานการตลาด	
4.2 แสดงรูปแบบความก้าวหน้าในสายอาชีพสำหรับพนักงานในสายงานการตลาด	79