

CIM1122

การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อ.เบญญา หวังมหาพร (อ.กอล์ฟ)

benya.wh@ssru.ac.th

บทที่ 9

การออกจากงาน

การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น องค์กรได้ทำการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้แน่ใจว่า ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความประพฤติดี เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ แต่เมื่อปฏิบัติงานไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว บุคคลผู้นั้นอาจไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน เช่น มีสุขภาพไม่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานต่อไป มีอายุเข้าสู่วัยชราไม่สามารถปฏิบัติงานได้ดี นอกจากนั้น บุคคลบางคนอาจลาออกด้วยเหตุผลส่วนตัวในกรณีต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้บุคคลต้องออกจากงานหรือพ้นจากงานออกไป

การออกจากงาน หมายถึง การที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือข้าราชการ พ้นจากหน้าที่การงานและหมดสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนจากหน่วยงานตลอดไป

การที่บุคคลทำงานแล้วต้องการเปลี่ยนอาชีพ สาเหตุที่บุคคลเปลี่ยนงานหากพิจารณาจาก ทฤษฎีความพึงพอใจในงานของเฮอส์เบอร์ก (Herzberg)

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ 1. นโยบายของสถานที่ทำงานและการบริหารงาน 2. ผู้บังคับบัญชา 3. เงินเดือน 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในงาน 5. สภาพของงาน

ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ 1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 2. การได้รับการยอมรับ 3. ตัวลักษณะงาน 4. ความรับผิดชอบ 5. ความก้าวหน้าในงาน

สิ่งที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจงาน เป็นสภาพแวดล้อม ส่วนสิ่งสร้างความพึงพอใจในงาน คือ ตัวงานเอง จากปัจจัยดังกล่าว หากผู้ที่ทำงานได้รับการประเมิน

1. ปัจจัยด้านความพึงพอใจสูง และต่ำในด้านความไม่พึงพอใจ เขาจะอยู่ในอาชีพนั้นต่อไป
2. ปัจจัยด้านความพึงพอใจต่ำ และสูงในด้านความไม่พึงพอใจ เขาจะเปลี่ยนงานอาชีพอื่น
3. หากสูงทั้งด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ก็ยังคงอยู่ในงาน แต่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปทำงานที่อื่นที่มีสภาพดีกว่าแต่ไม่เปลี่ยนงานอาชีพ
4. หากต่ำทั้งด้านความพึงพอใจงานและไม่พึงพอใจ ควรจะหาทางช่วยเหลือเขา เพราะเขาไม่สามารถทำงานได้

โบลแลนด์และเซลบี้ (Boland and Selby 1980) ได้รวบรวมจากงานวิจัยเกี่ยวกับเหตุที่ลาออกจากการเป็นครูและเปลี่ยนอาชีพไปสู่อาชีพอื่นที่ไม่ใช่งานสอน สรุปเป็น 3 ด้าน คือ

1. ปัจจัยด้านชีวะสังคม ได้แก่

1.1 ครูชายมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานอาชีพมากกว่าครูหญิง และผู้ชายที่เป็นโสดเป็นผู้ที่เปลี่ยนงานมากที่สุด

1.2 ครูหญิงโสดเปลี่ยนงานน้อยกว่าครูชาย แต่มีแนวโน้มที่จะออกจากงานครูเมื่อมีครอบครัว

1.3 ไม่มีผลในด้านระดับการศึกษากับการออกจากงานสอน

1.4 ครูที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มีแนวโน้มที่จะออกจากงานมากกว่า

2. ปัจจัยด้านงานอาชีพและเหตุผลส่วนตัว ได้แก่

2.1 เงินเดือนเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนงานสำหรับครูชาย แต่ค่อนข้างไม่สำคัญสำหรับครูหญิง

2.2 ความจริงอย่างหนึ่งก็คือ โอกาสความก้าวหน้าของครูมีน้อย โดยเฉพาะครูที่รับผิดชอบงานสอนอย่างเดียว นอกจากครูที่เปลี่ยนไปเป็นผู้บริหาร

2.3 สำหรับครูส่วนมาก ภาระงานที่เพิ่มขึ้นจากงานสอน และการขาดการยอมรับนับถือจากฝ่ายบริหารเป็นปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจในงาน และเป็นเหตุผลที่ออกจากงาน

2.4 คู่ครองตลอดจนเพื่อนสนิทมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้ครูลาออกจากอาชีพ

3. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับโรงเรียน ได้แก่

3.1 ความถี่ของการเปลี่ยนอาชีพของครู เพิ่มขึ้นตามขนาดโรงเรียน ครูที่สอนอยู่ในคณะเล็กๆ มีความพึงพอใจมากกว่าในคณะใหญ่

3.2 ปัญหาทางด้านการสอนในห้องเรียน และการขาดแรงจูงใจจากความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนอาชีพของครู

3.3 ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้ทำงานและความมั่นคงในอาชีพ

3.4 สิ่งสำคัญสำหรับการเปลี่ยนงานอาชีพของครูก็คือ ความไม่พึงพอใจผู้บริหารที่ไม่เข้าใจการสอนของครู และบางครั้งก็ทำให้เกิดความท้อแท้ในการสอน โดยเฉพาะการที่ผู้บริหารเข้ามาบีบบทบาทในชั้นเรียน

สาเหตุของการออกจากงาน

การที่พนักงานเจ้าหน้าที่พ้นจากงานนั้น อาจเกิดได้จากเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การลดจำนวนพนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ล้นงาน การพ้นจากงานเพราะมีเหตุเสียหาย เกษียณอายุ หรือทุพพลภาพ และการตาย ซึ่งอาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

การลาออก (Resignation)

พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคนมีสิทธิที่จะลาออกจากองค์การหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ได้ทุกโอกาสโดยใจสมัคร เว้นแต่ในกรณีที่บุคคลนั้นยังมีพันธะผูกพันอยู่กับองค์การ เช่น การได้รับทุนไปศึกษาต่างประเทศ เมื่อกลับมาแล้ว ต้องชดใช้ตามระยะเวลาแห่งข้อตกลงที่ได้กระทำไว้ หรือในกรณีข้าราชการที่ยังอยู่ในระหว่างการถูกสอบสวนคดีไม่เสร็จสิ้น หรือในขณะที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่การงานอันสำคัญ ผู้บังคับบัญชาอาจยับยั้งการลาออกนั้นไว้ก่อน การใช้สิทธิยับยั้งการลาออกปกติจะกระทำได้ไม่เกิน 1 ปี

การลาออกย่อมก่อให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล เพราะเหตุว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่บุคคลผู้นั้นปฏิบัติงานอยู่จะต้องสรรหาบุคคลอื่นมาปฏิบัติงานแทน ถ้าเป็นงานที่ต้องการความชำนาญสูงก็จะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการสรรหา และต้องเสียทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกฝนคนใหม่ให้ปฏิบัติงานแทนคนเก่า

นอกจากนี้ การลาออกจากงานยังควรได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะต้องศึกษาพิจารณาถึงสาเหตุการลาออกนั้น เช่น การได้รับค่าจ้างตอบแทนในอัตราต่ำ โอกาสก้าวหน้ามีน้อย สภาพการปฏิบัติงานไม่ดีพอหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมาะสมก็ได้ เหตุดังกล่าวสมควรที่จะได้ศึกษาวิจัยเพื่อหาทางแก้ไขและป้องกันมิให้พนักงานเจ้าหน้าที่คนอื่น ๆ ลาออกตามไปด้วย

การลดจำนวนพนักงาน (Lay Off)

การลดจำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่อาจมีสาเหตุจากหลายกรณี เช่น

- โครงการที่ดำเนินการอยู่เสร็จสิ้น
- การเงินขององค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ในลักษณะเดิม
- มีการปรับปรุงงานและจัดองค์กรใหม่
- จัดวิธีการปฏิบัติงานใหม่อันเป็นผลทำให้ลดกำลังงานลงได้
- นำวิทยาการการจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้ หรือนำเครื่องจักรและเครื่องทุ่นแรงเข้ามาใช้

การออกจากงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้เรื่องอื่น ในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงาน บุคลากรสามารถออกจากงานได้ในหลายลักษณะ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่องค์กรอาจประสบปัญหาในการดำเนินงานจนต้องปลดคนงาน หรือบุคลากรที่มีความสามารถอาจจะลาออกจากองค์กรเนื่องจากถูกหน่วยงานอื่นขู่ตัว หรือเกิดปัญหาที่เรียกว่า “ปัญหาสมองไหล (Brain Drain)”

โดยที่เราสามารถจำแนกการออกจากงานของบุคลากรออกเป็นหลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

1.การเลิกจ้างชั่วคราว หมายถึง การให้บุคลากรออกจากงานเป็นระยะเวลาชั่วคราวแต่ไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอน มักเกิดขึ้นจากสถานการณ์เศรษฐกิจที่ตกต่ำ และมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรไม่ดี โดยหลักเกณฑ์ที่ถูกลำมาใช้ประกอบการพิจารณาในการเลิกจ้างชั่วคราว ได้แก่

- การแบ่งงาน (**Work-sharing**) องค์กรอาจนำวิธีการจัดสรรงานระหว่างบุคลากรมาใช้แทนการปลดบุคลากรบางส่วนออกจากงาน เนื่องจากปริมาณงานที่ลดลง บุคลากรจึงต้องจัดสรรงานใหม่ โดยที่การแบ่งงานมีอยู่ 2 วิธี ดังต่อไปนี้
 - การลดชั่วโมงทำงาน โดยการลดชั่วโมงการปฏิบัติงานของบุคลากรลงให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่มีในขณะนั้น
 - การแบ่งงานให้เท่า ๆ กัน การลดปริมาณงานและจัดสรรงานให้แก่บุคลากรตามปริมาณงานจริงในปัจจุบัน

- การใช้หลักอาวุโส (**Seniority in Layoff**) การเลิกจ้างชั่วคราวอาจดำเนินการโดยพิจารณาจากหลักอาวุโส โดยให้โอกาสบุคลากรอาวุโสที่ปฏิบัติงานมานานสามารถที่จะออกจากงานโดยได้รับค่าชดเชยบางส่วน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ต่อไปนี้
 - การพิจารณาอาวุโสเพียงอย่างเดียว องค์การพิจารณาอาวุโสของบุคลากรเป็นสำคัญ
 - การพิจารณาอาวุโสประกอบกับคุณสมบัติอื่น องค์การนำอาวุโสและปัจจัยอื่นที่มีความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมาประกอบการพิจารณา

2. การลาออก หมายถึง การที่บุคลากรตัดสินใจเลิกการทำงานกับองค์กร โดยที่บุคลากรสามารถที่จะลาออกจากงานได้ตามความต้องการของตน การออกจากงานอาจเกิดขึ้นจากสาเหตุที่แตกต่างกัน เช่น ความขัดแย้งภายในที่ทำงาน ความไม่เท่าเทียมกันในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความเบื่อหน่าย ความก้าวหน้าในที่ทำงานใหม่

จดหมายลาออกจากการเป็นพนักงาน

วันที่

เรียน ผู้จัดการแผนกทรัพยากรมนุษย์ ผ่านหัวหน้าแผนก

ข้าพเจ้าชื่อ.....หมายเลขพนักงานที่.....

ทำงานในตำแหน่ง.....แผนก..... มีความประสงค์จะขอ
ลาออก

จากการเป็นพนักงานของบริษัท.....ตั้งแต่วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เป็นต้นไป

เหตุผลที่ข้าพเจ้าลาออกคือ.....

ข้าพเจ้าจะทำงานจนถึงวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

โดยจะใช้สิทธิวันหยุดต่างๆที่ยังคงเหลืออยู่ ดังนี้

ก. วันหยุดประจำสัปดาห์ จำนวน.....วัน

ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....

ข. วันหยุดประเพณีนิยม จำนวน.....วัน

ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....

ค. วันหยุดประจำปี จำนวน.....วัน

ตั้งแต่วันที่.....ถึงวันที่.....

พนักงาน)..... อนุมัติ

วันที่.....

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(ลงชื่อ).....

หัวหน้าแผนก

วันที่.....

องค์กรต้องพยายามสาเหตุที่แท้จริงของการออกจากงานของบุคลากรให้ได้ เนื่องจากการออกจากงานของบุคลากรจะก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายแก่องค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรใหม่ ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากร ค่าเสียโอกาสในการดำเนินงานในช่วงเวลาที่ขาดแคลนบุคลากร เป็นต้น

3.การตาย การตายของบุคลากรเป็นเหตุการณ์ที่องค์กรไม่ได้วางแผนรองรับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เนื่องจากองค์กรจะต้องดำเนินการสรรหา คัดเลือกและอบรมบุคลากรใหม่เพื่อเข้าปฏิบัติงานแทนที่ตำแหน่งงานที่ว่างลง ตลอดจนต้องปรับแผนทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดความเหมาะสม

4.การปลดเกษียณ หมายถึง การออกจากงานของบุคลากรเมื่อมีอายุถึงระดับหนึ่ง เช่น 55ปี, 60ปี หรือ 65 ปี การออกจากงานในลักษณะนี้ องค์กรสามารถคาดการณ์และวางแผนรองรับไว้ล่วงหน้าได้ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดเตรียมแผนการจ่ายบำเหน็จ บำนาญหรือเงินทดแทนแก่บุคลากรที่เกษียณ ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมการสำหรับตำแหน่งงานที่ว่างลงว่าจะแต่งตั้งบุคลากรเพิ่ม หรือยกเลิกตำแหน่งงานนั้น

5.การเลิกจ้าง หมายถึง การที่บุคลากรต้องออกจากงานเนื่องจากหมดสัญญาจ้าง หรือกระทำความผิดอย่างร้ายแรง การเลิกจ้างนับเป็นวิธีการลงโทษที่รุนแรงที่สุดขององค์กรที่ถูกนำมาใช้กับบุคลากร เพื่อความมั่นคงขององค์กรและป้องกันความประพฤติอันมิชอบของบุคลากร แต่เนื่องจากวิธีการนี้เป็นวิธีการลงโทษที่รุนแรง จึงต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจน เพื่อมิให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติและปัญหาทางด้านกฎหมาย

การออกจากงานของบุคลากรสามารถเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการ ซึ่งผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องศึกษา และทำความเข้าใจในสาเหตุและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เพื่อที่สามารถดำเนินการด้านตำแหน่งงานและกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลกระทบในด้านลบกับองค์กรน้อยที่สุด

พอก่อนแค่นี้ ไปต่อคาบหน้าจ้ะ

สรุป

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของการทำงานซึ่งเป็นแกนกลางในชีวิตมนุษย์แล้ว ก็พบว่า งานกับชีวิตของบุคคลนั้น แยกออกไปจากกันไม่ได้ การทำงานไม่ใช่เพียงเพื่อจะได้มาซึ่งปัจจัยสี่ในชีวิตเท่านั้น แต่ทำให้คนเราสามารถใช้ ศักยภาพและพัฒนาศักยภาพให้สมบูรณ์

งานจึงเป็นแกนกลางของชีวิตมนุษย์ ชีวิตในระดับบุคคลย่อมเกิดขึ้นไม่ได้และไม่มีค่าที่จะมีชีวิตอยู่ ถ้าปราศจากงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “เมื่อไรซึ่งงาน ทุกชีวิตย่อมเน่าเปื่อยพุง แต่ถ้างานไรชีวิต ชีวิตก็ย่อมเฉาและตายไปในที่สุด”

การเปลี่ยนตำแหน่งงานเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะส่งผลกระทบทั้งโดยตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยถ้าเกิดปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนตำแหน่งขึ้นแล้วจะเป็นการยากต่อการแก้ไข เช่น การแต่งตั้งบุคลากรที่ไม่เหมาะสมขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจทำให้องค์กรไม่ได้รับประโยชน์คุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่จ่ายไป ซึ่งอาจก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนอาจก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งภายในการดำเนินงานตามมา หรืออาจต้องมีการปรับย้ายตำแหน่งซึ่งทำให้เกิดการเสียเวลาและเสียโอกาสขึ้นแก่องค์กร

ในบทนี้จะกล่าวถึงตำแหน่งและการเปลี่ยนตำแหน่งงาน ซึ่งจะให้ความสำคัญกับ **4** หัวข้อหลักที่มีผลต่อการปฏิบัติของทั้งบุคลากรและองค์กร ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย การลดตำแหน่ง และการออกจากงาน

เพื่อให้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ประกอบการทำงานในอนาคตได้ โดยเฉพาะผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากร เช่น หัวหน้างานในทุกระดับ หรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ที่สมควรจะต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีการในการปรับตำแหน่งเป็นอย่างดี

การพ้นจากงาน

การพ้นจากงาน (**an employee separation**) หมายถึง การสิ้นสุดความเป็นสมาชิกในองค์การของพนักงาน พนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการปลดออกจากงาน (**layoff**) หรือ การไล่ออก (**discharge**) และพนักงานอาจออกจากงานด้วยความไม่พอใจลักษณะของการลาออก (**resignation**) หรือ การเกษียณอายุ (**retirement**)

ถึงแม้ว่าเหตุผลของการให้พ้นจากตำแหน่งในแต่ละกรณีจะเกิดขึ้นจากเหตุผลที่แตกต่างกันไป แต่ฝ่ายบริหารก็ควรที่จะวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงผลกระทบของการออกจากงานในแต่ละกรณีที่มีต่อพนักงานและองค์การโดยรวม การที่พนักงานต้องพ้นจากหน้าที่ในหน่วยงานไปไม่ว่าในกรณีใด ๆ ก็ตาม หากมีระเบียบและวิธีการดำเนินการอย่างเหมาะสม และถูกต้องก็จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก และลดความขัดแย้งระหว่างกันได้

ความหมายของการปลดออกจากงาน

การปลดออกจากงานจะแตกต่างจากการไล่ออกในหลายด้าน ในการปลดออกจากงาน พนักงานจะสูญเสียหน้าที่และตำแหน่งทางการงานของเขา โดยมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์ของบริษัทที่ต้องลดขนาดของพนักงานลง เนื่องจากมีการแข่งขันกันอย่างมากที่ทำให้ความต้องการในตัวผลิตภัณฑ์ลดน้อยลง และเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีก็ทำให้ความต้องการพนักงานน้อยลง และรวมไปถึงการรวมกิจการก็ยังเป็นสาเหตุหนึ่งที่มีอิทธิพลทำให้ต้องปลดพนักงานออก

การไล่ออกพนักงานออกแตกต่างจากการปลดพนักงานออก เพราะการไล่ออกมีสาเหตุมาจากตัวของพนักงานเองโดยตรง

มีผู้ให้ความหมายของการปลดออกจากงาน มีความหมายต่าง ๆ กัน ดังนี้

การปลดออกจากงาน หมายถึง ควรเป็นทางเลือกสุดท้ายที่ผู้บริหารจะนำมาแก้ปัญหา ส่วนใหญ่มักใช้ในกรณีที่กิจการประสบปัญหาภาวะเศรษฐกิจขาดทุนอย่างรุนแรง

การปลดออกจากงาน หมายถึง สิ่งที่นายจ้างไม่ได้กำหนดแน่นอน แต่เป็นการตัดซื้อลูกจ้างที่เลิกจ้างนั้นออกจากบัญชีเงินเดือน การเลิกจ้างเนื่องมาจากปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมมีปัจจัยมาจากสาเหตุต่าง ๆ กัน เช่น การขายสินค้าที่มีจำนวนลดลง มีการขาดแคลนวัสดุ และมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี นายจ้างไม่สามารถจะทราบได้ว่าจะต้องใช้เวลายาวนานเท่าใดจึงจะสามารถเรียกพนักงานกลับคืนมาจ้างใหม่ได้ บางครั้งการเลิกจ้างเป็นการชั่วคราว อาจะกลายเป็นการเลิกจ้างแบบถาวรได้

การปลดออกจางาน หมายถึง เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานออกจางาน การงดจ้างชั่วคราว หรืองดจ้างถาวร เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรนั้นต้องยุบโครงการของหน่วยงาน การครบสัญญาจ้าง การเลิกจ้างตามระเบียบการหมดงานที่จะทำต่อไป รวมถึงการให้ออกจางาน เพราะผู้ปฏิบัติงานขาดระเบียบวินัยไม่มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่า การปลดออกจางาน (**Layoff**) หมายถึง การให้พนักงานออกจางานโดยไม่มีกำหนด และงดจ่ายเงินเดือน ซึ่งสาเหตุไม่ได้อยู่ที่ตัวของพนักงาน ส่วนมากนายจ้างจะไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่าการปลดพนักงานออกจะใช้ระยะเวลาานเท่าใด จึงจะสามารถเรียกให้พนักงานกลับมาทำงานได้อีก บางครั้งอาจจะเป็นการเลิกจ้างชั่วคราวหรืออาจจะเป็นการเลิกจ้างถาวรก็ได้ การปลดพนักงานออกอาจทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรลดน้อยลง พนักงานเกิดความวิตกกังวล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิต ดังนั้นผู้บริหารจึงควรดำเนินการอย่างรอบคอบ

การปลดพนักงานเจ้าหน้าที่ออกโดยการลดจำนวนพนักงานนี้ มิได้หมายความว่า เป็นการปิดประตู หรือตัดโอกาสของผู้ปฏิบัติงานที่เดียว งานในองค์การอื่นอาจมีอยู่สำหรับคนงานที่มีฝีมือหรือมีความรู้ความสามารถ เพราะคนงานเหล่านี้จัดว่าเป็นผู้ที่มีฝีมือและประสบการณ์การปฏิบัติงานอยู่แล้ว ในทางปฏิบัติหน่วยงานที่ปลดคนงานออกมักจะพยายามหางานใหม่ ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ทำ หรืออาจจะช่วยเหลือออกหนังสือแนะนำเพื่อสะดวกในการหางานให้ทำใหม่

อย่างไรก็ดี หากการปลดคนงานออกเนื่องมาจากภาวะการเงินหรือเศรษฐกิจตกต่ำก็อาจเป็นความยากลำบากที่จะหางานใหม่ให้ได้โดยเร็ว ในกรณีเช่นนี้ รัฐบาลจะต้องยื่นมือเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะกรณีดังกล่าวนี้มีความเกี่ยวข้องกับฐานะความมั่นคงของประเทศ

การออกเพราะมีสาเหตุเสียหาย (Discharge)

การให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากงานเพราะขาดความสามารถ ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือประพฤติไม่เหมาะสม นับว่าเป็นกรณีที่ทำให้เกิดความยุ่งยากให้แก่การบริหารงานบุคคล เพราะไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะชี้แจงจกลงไปได้ว่า ความเหมาะสมนั้นคืออะไร และเพียงใด โดยเฉพาะในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนได้กำหนดเหตุบางประการที่ข้าราชการต้องออกจากราชการไว้ ดังนี้

- ต้องโทษจำคุกในคดีอาญา
- ศาลสั่งให้เป็นบุคคลล้มละลาย
- ไม่รักษาความลับของทางราชการ
- ประพฤติตนไม่เหมาะสม
- ทุจริตต่อหน้าที่
- ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
- ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

การบริหารการปลดออกจากงาน

องค์กรจะจัดให้มีการปลดพนักงานออกจากงาน เมื่อไม่สามารถจะลดต้นทุนแรงงานได้ เป็นการแสดงรูปการตัดสินใจ และทางเลือกของการปลดออกจากงานว่าผู้จัดการพยายามลดต้นทุนแรงงานเป็นอันดับแรก โดยทางเลือกของการปลดพนักงานออกจากงาน การให้พนักงานงานออกจากงานโดยสมัครใจการเกษียณอายุก่อนกำหนดและอื่น ๆ

สาเหตุการปลดออกจางาน (Layoff for cause)

1. การขายสินค้ามีจำนวนลดลง
2. การขาดแคลนวัตถุดิบหรือการผูกผันตามฤดูกาลของตลาด
3. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
4. การล่าช้าในการผลิต
5. มีการปรับปรุง และจัดองค์การใหม่

การขายสินค้าที่มีจำนวนลดลง เมื่อความต้องการของผู้บริโภคลดลงหรืออยู่ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจสูง อาจส่งผลให้ปริมาณการขายสินค้าและปริมาณการผลิตลดลงจากเดิม องค์กรจึงมีปริมาณงานให้พนักงานทำน้อยลงและอาจต้องมีการปลดพนักงานออก

เมื่อมีการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือการผูกผันตามฤดูกาลของตลาด เนื่องจากวัตถุดิบไม่สามารถจัดหาหรือจัดซื้อได้ในท้องตลาด และมีราคาแพงมาก ทำให้ต้นทุนผลิตสินค้าจึงมีราคาแพง

หรืออาจเกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เมื่อองค์กรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กรอาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ ซึ่งพนักงานที่มีอยู่อาจมีคุณสมบัติไม่ตรงกับวิธีการทำงานที่มีการเปลี่ยนไปใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อาจเกิดภาวะที่องค์กรมีพนักงานเกินความจำเป็น เนื่องจากการนำอุปกรณ์เครื่องจักรใหม่ ๆ มาใช้แทนแรงงานคน สถานการณ์เช่นนี้ทำให้องค์กรมีการปรับลดกำลังคนที่ไม่จำเป็นหรือไม่เหมาะสมกับงานไปโดยการปลดออกจากงาน

เมื่อการผลิตเกิดการล่าช้าอาจจะเกิดจากการที่พนักงานไม่สามารถผลิตได้ทัน กับความต้องการขององค์กร จึงทำให้องค์กรเปลี่ยนมาใช้เครื่องจักรในการผลิตแทน จึงทำให้พนักงานในองค์กรไม่มีหน้าที่ในการรับผิดชอบ องค์กรจึงต้องปลดพนักงานออก

หรือเมื่อมีการปรับปรุงและจัดองค์กรใหม่ องค์กรอาจต้องการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานให้สูงขึ้นด้วยการปรับปรุงลักษณะการทำงานของหน่วยงานต่าง ๆ หรือลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อให้งานคล่องตัวยิ่งขึ้น

การไล่ออกหรือการเลิกจ้าง (Discharges)

การไล่ออก หมายถึง การไล่ออกบุคลากรออกจากงานหรือองค์การ เมื่อบุคลากรเหล่านี้มีพฤติกรรมไม่เหมาะสมต่อองค์การ การไล่ออกมีสาเหตุมาจากการปฏิบัติงานที่ล้มเหลวของบุคลากรและมีพฤติกรรมที่ต่อต้านซึ่งทำให้ผู้บริหารตำหนิและลงโทษอยู่บ่อยครั้ง บางครั้งบุคลากรก็ประพฤติผิดอย่างร้ายแรง เช่น การลักขโมย ช้อโกง ไม่ซื่อสัตย์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนอาจจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ไล่ออกพนักงานออกได้ทันที

การไล่ออกจากงานเป็นคำสั่งที่ฝ่ายบริหารสั่งลูกจ้างให้พ้นจากหน้าที่ประจำ เป็นการให้พนักงานออกไปอย่างถาวรจากการจ่ายเงินเดือน เนื่องจากสาเหตุที่พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ หรือกระทำการที่เป็นการผิดกฎระเบียบปฏิบัติของโรงงานหรือองค์การอย่างรุนแรง

กล่าวได้ว่า การไล่ออก หมายถึง การออกจากงานโดยพนักงานไม่สมัครใจ การไล่ออกพนักงานออกจะต้องให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานด้วยเช่นเดียวกัน

การไล่ออกพนักงานออกถือเป็นความล้มเหลวขององค์การอย่างหนึ่งที่ไม่สามารถปรับปรุงให้พนักงานของตนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้จนต้องไล่ออก ต้นทุนของการไล่ออกก็มีมากมายด้วย เช่น ในขณะที่รับพนักงานผู้นั้นมา องค์การก็ต้องเสียต้นทุนในการสรรหาและคัดเลือก

การไล่ออกนั้นถึงแม้จะเป็นผลมาจากพฤติกรรมการทำงานและต้องมีเหตุผลเพียงพอที่จะทำได้หลังจากที่ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาต่าง ๆ แล้ว พนักงานที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ซึ่งพนักงานไม่สามารถที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งให้ดีตามระเบียบวินัยหรือมาตรฐานขององค์การได้

การไล่ออกจึงถือว่าเป็นการลงโทษทางวินัยกับพนักงานในขั้นรุนแรงที่สุด

หลักการบริหารการไล่ออก

แม้ว่าองค์กรจะมีเหตุผลในการไล่นักงานออกก็ตาม แต่การที่พนักงานจะต้องถูกไล่ออกจากงานอย่างไม่ยุติธรรมหรือไม่มีเหตุผลที่เพียงพอ พนักงานสามารถฟ้องร้องต่อศาลแรงงานเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม ซึ่งอาจจะทำให้องค์กรเสียชื่อเสียงได้ อีกทั้งยังเป็นการบั่นทอนขวัญกำลังใจพนักงานขององค์กรด้วย ดังนั้น องค์กรจึงควรบริหารการไล่ออกจากงานให้ถูกหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และถูกต้องตามกฎหมายด้วย ดังนี้

1. องค์การไม่ควรไล่พนักงานออกด้วยสาเหตุเรื่อง สีผิว อายุ เชื้อชาติ ศาสนา เพศ แหล่งกำเนิด เพราะถือเป็นการเลือกปฏิบัติและเป็นการไล่ออกที่ขาดเหตุผล
2. องค์การจะต้องมีกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษรว่าด้วยระเบียบวินัยการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน และควรชี้แจงให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในกฎระเบียบขององค์การ เพื่อเป็นการตักเตือนให้พนักงานมีความระมัดระวัง มิให้ฝ่าฝืนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่องค์การกำหนดไว้
3. การไล่ออกเพราะผลงานต่ำกว่ามาตรฐานจะต้องมีหลักฐานที่เป็นรูปธรรม สามารถอธิบายได้ว่างานอะไรที่พนักงานทำไม่ได้มาตรฐาน และไม่ได้มาตรฐานอย่างไร พนักงานจะต้องได้รับโอกาสที่จะปรับปรุงผลงานของเขา ก่อน โดยองค์การต้องพยายามช่วยพนักงาน

4. การไล่นักงานออกจะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ ซึ่งมีขั้นตอนเพื่อความ เป็นธรรมต่อนักงานอย่างเต็มที่ โดยเริ่มด้วยการตักเตือนด้วยวาจาก่อนหากยังไม่ปรับปรุงก็ควรพักงาน และถ้ายังไม่ปรับปรุงตัวอีกจึงไล่ออก
5. การไล่ออกเนื่องจากพนักงานประพฤติผิดวินัยจะต้องมีพยานและหลักฐานที่ชัดเจน โดยมีการสอบถามเรื่องราวต่อหน้าพยานบุคคล ให้โอกาสพนักงานชี้แจงเหตุผลการกระทำผิดของเขา ตลอดจนการพิจารณาตัดสินลงโทษทางวินัย ควรให้ความยุติธรรมกับพนักงานทุกคนโดยใช้กฎระเบียบเดียวกัน
6. ผู้บริหารองค์กรจะต้องสามารถอธิบายเหตุผลของการไล่ออกให้ทุกคนในองค์กรทราบโดยทั่วกัน ซึ่งอาจกระทำโดยการนำเข้าไปในวาระการประชุมทั่วไปหรือประกาศชี้แจงส่งไปยังทุกหน่วยงานในองค์กร

- 1.สาเหตุของการไล่ออก (**Grounds for dismissal**) มีดังนี้
 - 1.1 การมีผลงานซึ่งไม่ได้รับความพึงพอใจ (**unsatisfactory performance**)
 - 1.2 การประพฤติผิด (**misconduct**)
 - 1.3 การขาดคุณสมบัติ (**lack of qualification**)
 - 1.4 การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน (**changed requirements of the job**)

การมีผลงานที่ไม่ได้รับความพึงพอใจ คือ การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ทำได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ขาดการเอาใจใส่
ในหน้าที่การงาน

การประพฤตินิด คือ การทุจริตต่อหน้าที่หรือการกระทำผิดอาญาโดยเจตนาแก่นายจ้าง ถือเป็นความผิดที่สามารถ
ไล่ออกได้ทันที เพราะเป็นการกระทำโดยจงใจ อันก่อให้เกิดนายจ้างและองค์กรได้รับความเสียหาย

การขาดคุณสมบัติคือ พนักงานไม่สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้แม้ว่าจะพยายามแล้วก็ตาม

การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน คือ การที่พนักงานไม่มีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายได้
ภายหลังที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของงานแล้ว

2. ขั้นตอนการไล่ออก (Dismissal produces) ควรมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 ให้ทำการตักเตือนด้วยวาจาก่อนที่จะใช้มาตรการขั้นสุดท้าย

2.2 ตักเตือนครั้งสุดท้ายด้วยลายลักษณ์อักษร

2.3 ให้ทำการตรวจสอบพิจารณาทรัพย์สินทั้งหมดของบริษัท เพื่อป้องกันการกระทำทุจริต

2.4 ให้ทำการเปลี่ยนรหัสความปลอดภัยที่เคยทำการใช้โดยพนักงานผู้นั้น

2.5 ให้เตรียมพร้อมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำของพนักงานผู้ที่กำลังถูกไล่ออก

2.6 ตัดสินใจในการที่จะอธิบายถึงสาเหตุและเหตุผลของการไล่ออกให้พนักงานอื่นได้ทราบพร้อมกัน

2.7 ให้ทนายความดำเนินการเกี่ยวกับพันธะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบริษัทกับพนักงานผู้ได้ยื่นข้อเรียกร้องหรือผู้ต้องอยู่ในอาณาเขตภายใต้ข้อตกลงของการว่าจ้าง

การลาออกก่อนกำหนด เกษียณอายุก่อนเวลา

การลาออกก่อนกำหนด เกษียณอายุก่อนเวลา (**early retired**) นั้น องค์กรต้องมีระบบจัดการอย่างดี เพราะปัจจุบันธุรกิจต้องการการปรับตัวอย่างเร่งด่วน และผู้ที่เกษียณนั้นส่วนมากจะเป็นผู้บริหารระดับสูง จึงต้องสร้างแรงจูงใจเป็นพิเศษ จึงจะได้ผลดี แต่ในบางครั้งก็อาจเป็นผลเสีย เพราะผู้บริหารนั้นอาจไปร่วมงานกับบริษัทใกล้เคียงหรือคู่แข่งซึ่งได้รับทั้งเงินเดือนใหม่และเงินบำเหน็จก่อนโต

ลักษณะโดยทั่วไปของการลาออกจากงานของพนักงาน มีดังนี้

1. การลาออกโดยสมัครใจ การต้องการศึกษาต่อ มีครอบครัว ดูแลบุตร
2. การลาออกโดยความเจ็บป่วยส่วนตัว จนไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มที่ จึงขอลาออกเพื่อไม่เป็นการถ่วงถึงองค์การ เช่น พิกการ อัมพฤกษ์ตาบอด เป็นต้น
3. การลาออกโดยการกระทำความผิด ไม่ว่าจะเป็ความผิดในการปฏิบัติหน้าที่ หรือความผิดส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่เกี่ยวข้องับชื่อเสียงขององค์การแล้วทำให้องค์การเสียหายหรือเสียชื่อเสียงไปด้วย
4. การลาออกโดยไม่ตั้งใจ เช่น การตาย การบาดเจ็บสาหัส ทูพผลภพจากหน้าที่การทำงานที่รับผิดชอบสามารถได้รับสิทธิประโยชน์ทุกอย่าง
5. การลาออกเพราะเงื่อนไขขององค์การ เช่น หมดสัญญาจ้าง จบการทำงาน (ว่าจ้างชั่วคราว)

ผลกระทบของการลาออกของพนักงานที่มีต่อบริษัทหรือธุรกิจ มีดังนี้

1. ผลกระทบด้านการเงิน บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายอย่างมากในการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ ทั้งค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนของพนักงาน บำเหน็จ บำนาญ ตลอดจนค่าใช้จ่ายในการสรรหาบุคลากรใหม่มาทดแทน
2. ผลกระทบด้านกำลังคน มีผลให้บริษัทอาจพบปัญหางานล้นมือ ส่งงานไม่ทันตามกำหนด ระบบการทำงาน ผิดไปจากเดิม บางครั้งอาจรุนแรงจนไม่สามารถทำงานต่อได้หากพนักงานลาออกได้เสียกันหรือพร้อม ๆ กัน
3. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ บริษัทจะขาดความน่าเชื่อถือจากการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่องหรือการลาออกพร้อม ๆ กันของพนักงาน

บริษัทจึงควรศึกษาปัญหาของพนักงานตลอดจนสาเหตุต่าง ๆ ที่ทำให้พนักงานนั้นต้องการลาออกจากงานโดยการสัมภาษณ์พนักงานก่อนออกจากงาน

การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน

การสัมภาษณ์ก่อนออกจากงานมีผลดีต่อองค์กร ซึ่งจะแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับเหตุผลต่าง ๆ ของผู้ที่ลาออกจากงาน โดยปกติแล้วการสัมภาษณ์ หรืออาจเป็นเขียนเอกสารที่ผู้ดำรงตำแหน่งที่ลาออกนั้นตอบกลับมาจากว่า “ทำไมเขาจึงได้ลาออก”

การสัมภาษณ์นี้ทำให้บริษัททราบและตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรพนักงานถึงตำแหน่ง ผลประโยชน์ ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน

การเสียชีวิต

การตายหรือการเสียชีวิตของพนักงานด้วยสาเหตุต่าง ๆ ย่อมทำให้ประสิทธิภาพของการเป็นพนักงานขององค์กร โดยปริยาย เพียงแต่ว่าสาเหตุของการเสียชีวิตนั้น ในแต่ละสภาพการณ์มีผลต่อการได้รับการชดเชยแตกต่างกัน เช่น การเสียชีวิตเพราะเหตุจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ย่อมมีสิทธิที่จะได้รับการชดเชยที่มากกว่าการเสียชีวิตเพราะเหตุเจ็บป่วยทั่วไป

แต่อย่างไรก็ตาม การฟื้นฟูสภาพการนี้อาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้ เพราะองค์กรก็จะต้องมีการสรรหาและการคัดเลือกพนักงานใหม่เข้ามาทำงานแทน ยิ่งหากพนักงานนั้นเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญ (**key person**) ก็อาจจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการปฏิบัติงานได้ สำหรับข้าราชการที่เสียชีวิตในระหว่างปฏิบัติงาน ย่อมได้รับการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษด้วย

การเสียชีวิต หมายถึง การสูญเสียบุคลากรขององค์กร และเป็นความสูญเสียในหลาย ๆ ด้าน เช่น ขาดพนักงานในการทำงานอย่างกะทันหัน ทำให้งานสะดุด เสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มาก ทั้งด้านการให้เงินสนับสนุนการช่วยเหลือการให้บำเหน็จ บำนาญ หรือเงินทดแทนต่าง ๆ ยิ่งหากเป็นการเสียชีวิตในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่แล้ว องค์กรยิ่งต้องยื่นมือเข้าช่วยเหลือมากที่สุด

นอกจากนี้ยังต้องเสียขวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงานและครอบครัวของผู้ตายเอง องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงานขึ้นมาทดแทน ซึ่งถ้าหากผู้ที่ตายเป็นบุคลากรระดับสูงมากเท่าใด มีผลให้องค์กรมีความสูญเสียมากเท่านั้น

การเกษียณอายุการปลดเกษียณ

การเกษียณอายุ หมายถึง การเลิกจ้างบุคลากรเนื่องจากมีอายุถึงเกณฑ์ที่องค์การกำหนด โดยองค์การอาจจะกำหนดเกณฑ์เป็นอายุงานหรืออายุพนักงานก็ได้ ซึ่งโดยทั่วไปองค์การมักจะกำหนดอายุพนักงานอยู่ระหว่าง 50 - 60 ปี

การเกษียณอายุเป็นการให้พ้นจากงานสำหรับพนักงานที่ทำงานมานานและเข้าสู่วัยชรา ซึ่งมีสมรรถภาพการทำงานลดลงจากวัยหนุ่มสาว ให้ได้พักผ่อนและเปิดโอกาสให้พนักงานอื่นหรือบุคลากรคนอื่นได้ทำงานหรือได้ดำรงตำแหน่งที่เกษียณนั้น บุคลากรจะทราบกฎเกณฑ์การเกษียณอายุขององค์การตั้งแต่แรกเข้าทำงาน

การปลดเกษียณ หมายถึง การพ้นออกจากงานของบุคลากรที่เกิดขึ้นเมื่ออายุของบุคลากรถึงระดับหนึ่งตามที่หน่วยงานได้กำหนด เช่น ประเทศไทยได้กำหนดอายุครบเกษียณของข้าราชการไว้เมื่ออายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ เพราะถือว่าคนที่มีอายุขนาดนี้แก่เกินไปที่จะทำงาน กำลังความสามารถลดลง สมควรที่จะได้หยุดพักผ่อน

การออกจากงานในลักษณะของการเกษียณอายุ องค์การสามารถคาดการณ์และวางแผนรองรับไว้ล่วงหน้าได้ โดยหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ต้องจัดเตรียมแผนการจ่ายบำเหน็จ บำนาญหรือเงินทดแทนแก่บุคลากรที่เกษียณ ขณะเดียวกันก็ต้องเตรียมการสำหรับตำแหน่งที่ว่างลงว่าจะแต่งตั้งบุคลากรเพิ่มหรือยกเลิกตำแหน่งงานนั้น

กล่าวได้ว่า การเกษียณอายุหรือการปลดเกษียณ หมายถึง การหมดหน้าที่ในการทำงานให้กับองค์กร ด้วยการำ
กำหนดอายุบุคคลหรืออายุการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์กรนั้น ๆ จะกำหนดไว้เป็นแบบใด และถือเป็นการพักผ่อน
ของผู้ทำงานมาอย่างยาวนาน ซึ่งบุคลากรจะทราบดีถึงข้อกำหนดกฎระเบียบการเกษียณอายุตั้งแต่การทำงานใน
ช่วงแรก รวมทั้งกำหนดแผนการเกษียณอายุด้วยรวมทั้งบอกให้รับทราบถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่บุคลากรจะ
ได้รับจากการเกษียณอายุ ทั้งบำเหน็จ บำนาญและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ผู้เกษียณอายุจะได้รับ