

灵活工作制须搭配 以适当绩效考核指标

任启智

美国开国元勋富兰克林说过一句话：“早睡早起，使人健康、富裕又聪明。”

富兰克林是美国著名政治家，同时也是科学家、出版商、印刷商、作家、外交家、邮政专家和发明家。如果连身兼多职的富兰克林都能做到早睡早起，那我们这些只扮演单一角色的普通人，是不是需要认真思考早起工作的重要性？

环顾全球，传统的朝九晚五的工作方式已逐渐在改变。科技日新月异也使得许多企业，特别是科技企业，开始采取灵活工作制度。企业赋予员工更大的空间，让他们选择上下班的时间。

灵活工作制，可说是雇主与雇员之间的双赢，因为招聘主管可以将之视为杀手锏，让员工可以在家庭、工作与责任之中，找到一个更舒服的平衡点。对企业来说，则可以提高员工工作效率与工作满意度，并让员工避开上下班繁忙交通时间。

谷歌就是一个好例子。谷歌允许许多员工自己设定上班时间，而微软则让员工在上午9时至11时之间选择一个让自己舒适的时间向公司报到。

既然灵活工作制对双方都有好处，那么谁又将为此付出代价呢？

根据新加坡国立大学的研究，在年龄、种族、性别无差异，并且工作时长也一样的情况下，一般企业的管理层对较晚上班的员工抱持负面的偏见，并且将之视为低效员工，而较早上班的员工则被视为高效率的员工。

不过，这个研究是根据管理层较早上班的情况为基础，如果管理层晚上班，那这种偏见就没这么明显，不过，这些差异与偏见最终将显示在员工绩效考核上，甚至掩盖他们的真正工作表现。

采取灵活工作制的员工将因此在不经意的情况下被绩效考核“惩罚”，影响职业生涯，使得员工在选择灵活工作制时显得踟蹰，而忽略了灵活工作制所带来的好处。

一些有天赋的员工可能是夜猫子，在夜间才能发挥最好的才能，他们更适合较晚上下班，而偏见所导致的强迫性早上班会影响他们的表现。

企业如何应对这样的情况呢？

首先，管理层应该把灵活工作制的员工挑选出来，采用另一种考核标准，避免“晚上班=差劲表现”的偏见影响了不同制度员工的考核，而另一个做法则是明确告知员工早上班与生产力无关。

总而言之，企业必须理解，采取灵活工作制必须伴随必须的措施，否则这样的制度可能适得其反。

（作者为新加坡国立大学商学院助理教授）