



Onderzoeksvraag

Om medewerkers langer te laten werken, rekening houdend met hun unieke noden en de verlenging van de loopbanen, wordt aan een consultant gevraagd een waaier aan concrete maatregelen/strategieën te identificeren en concretiseren die de werknemers en de werkgevers ten goede kunnen komen op een win-win basis (tevredenheid-welzijn-motivatie-engagement-bekwaamheid-productiviteit...).

Onderzoeksvraag-Welke vragen zal deze review beantwoorden?

De sociale partners vragen rekening te houden met een actief levensfasebewust beleid dat uitgaat van 4 sporen:

- 1. Beeldvorming (vooroordelen ten aanzien van oudere medewerkers)*
- 2. Kennis en ontwikkeling (lifelong learning, overdracht van de kennis, loopbaanoriëntatie...)*
- 3. Vitaliteit (motivatie, fysisch en psychisch welzijn...)*
- 4. Aanpassing (aanpassing van het werk, van de arbeidsstelsels, interne mobiliteit...)*

SPOOR 1:
BEELDVORMING - VOOROORDELEN TEN AANZIEN VAN
OUDERE WERKNEMERS



Wat is een oudere werknemer?

- > 40 - 55 jaar
- de kalenderleeftijd schiet tekort als criterium om oudere werknemers te onderscheiden
- Ouder worden is een complex en dynamisch proces dat afhangt van biologische, psychologische en sociale factoren.
- Specifieke samenspel tussen deze factoren verschilt van werknemer tot werknemer.
- De kalenderleeftijd geeft ons daarom weinig inzicht in de unieke, persoonlijke situatie van een werknemer.



Wat is een oudere werknemer?

- **CHRONOLOGISCHE LEEFTIJD** - kalenderleeftijd, de wettelijke leeftijd
- **FUNCTIONELE LEEFTIJD** - de fysieke en mentale gezondheid in verhouding met het werk
- **PSYCHOSOCIALE LEEFTIJD** - de sociale percepties die bestaan rond “oudere werknemers”, het zelfbeeld van oudere werknemers
- **ORGANISATIE-LEEFTIJD** - de anciënniteit, hoe goed de werknemer presteert, alsook het niveau van zijn of haar competenties, binnen de specifieke context van de organisatie
- **LEEFSITUATIE LEEFTIJD** - de privé-situatie van de werknemer e.g. kleinkinderen, woonhypothek, gepensioneerde partner



Wat is een oudere werknemer?

“Door via verschillende invalshoeken naar leeftijd te kijken, is het vooral duidelijk dat oudere werknemers geen homogene groep zijn. Ongeacht hun chronologische leeftijd, heeft elke werknemer een persoonlijk profiel dat zijn eigen functionele, psychosociale, organisatie- en leefsituatie-leeftijd bepaalt. Dit impliceert dat er geen universele oplossingen zijn om elke werknemer langer en duurzaam aan het werk te houden. Een geïndividualiseerde aanpak lijkt meer aangewezen dan maatregelen gebaseerd op de chronologische leeftijd.”



Welke percepties bestaan er omtrent oudere werknemers? Zijn ze gegronnd?

Oudere medewerkers

- **zijn minder gemotiveerd** - ONWAAR - job motivation (+), job involvement (+)
- **investeren minder in vorming en hun ontwikkeling** - WAAR - motivation to learn (-), learning self-efficacy (-), career development behaviors (-)
- **tonen meer weerstand tegen verandering en zijn minder veranderingsgericht** - ONWAAR - Attitudes towards organizational change (/); innovation-related work behavior (/)
- **ervaren meer conflicten tussen hun werk en privé-leven.** - ONWAAR



Welke percepties bestaan er omtrent oudere werknemers? Zijn ze geground?

**Oudere werknemers hebben een minder goede gezondheid. -
ONWAAR**

- Over het algemeen geven klinische observaties een stijging aan van de bloeddruk , het BMI en spierpijn
- Oudere medewerkers rapporteren zelf niet meer fysieke of mentale klachten te ervaren
- Oudere werknemers houden er een gezondere levensstijl op na, uitgezonderd roken. Ze zijn niet vaker afwezig op het werk.
- Ouderen die nog actief zijn op de arbeidsmarkt, zijn niet kwetsbaarder voor gezondheidsproblemen dan andere werknemers



Welke percepties bestaan er omtrent oudere werknemers? Zijn ze gegronnd?

Oudere werknemers presteren minder goed op het werk - ONWAAR

- De kalenderleeftijd hangt niet samen met de inzet en de prestatie van de werknemer
- Gaan zich vaker engageren in taken die niet standaard bij de functie horen
- Zijn minder vaak te laat op het werk



Welke percepties bestaan er omtrent oudere werknemers? Zijn ze gegronnd?

“Weinig stereotypen over oudere werknemers komen overeen met de werkelijkheid (Ng & Feldman, 2012). Zelfs als bepaalde fysieke en cognitieve capaciteiten afnemen, dan compenseren oudere werknemers deze gebreken met hun opgedane ervaring en de weerstand die ze over de jaren hebben ontwikkeld (Ng & Feldman, 2008). Daarenboven zijn oudere medewerkers actieve actoren die voor zichzelf een werksituatie creëren die bij hen past. Tenslotte, naarmate werknemers ouder worden, zijn ze beter in staat om met negatieve werksituaties om te gaan en deze te relativeren.”



Zijn stereotypes rond oudere werknemers een probleem?

Ja!

- Hoewel ze geleidelijk afzwakken, blijken stereotypes over oudere werknemers op het werk nog steeds aan te houden
- Stereotiepe ideeën kunnen leiden tot de discriminatie van oudere werknemers en kan op (in)directe wijze leiden tot vervroegd pensioen
- Stereotype denkbeelden zijn niet de enige oorzaken voor discriminatie: oudere werknemers worden vaak als duurder beschouwd. Bijgevolg vindt men de aanwerving van een jongere persoon doorgaans interessanter dan een oudere werknemer herscholen.



Hoe kunnen we deze stereotypes wijzigen en discriminatie op basis van leeftijd inperken?

- Nog maar weinig onderzoek naar de effectiviteit van maatregelen
- Positieve discriminatie of restrictieve maatregelen (e.g. quota's) kunnen ongewenste neveneffecten hebben
- Sensibilisatie rond de sterktes van oudere medewerkers lijkt een betere aanpak - cf. [The Debunking Handbook](#) bundelt inzichten over hoe communicatie stereotypen doeltreffend kan fnuiken
- Intergenerationele contacten kunnen zorgen voor een afzwakking van stereotiep denken en discriminatie
- Spoor 2: stellen we oplossingen ter bevordering van intergenerationele contacten voor



SPOOR 2: KENNIS EN ONTWIKKELING (LEVENSLANG LEREN, KENNISOVERDRACHT, LOOPBAANORIËNTATIE)



Enkele feiten...

In het algemeen zijn oudere werknemers...

- minder gemotiveerd om bij te leren
- minder bereid zijn om deel te nemen aan vorming, 'on-the job learning' of initiatieven rond loopbaanontwikkeling

Waarom?

- Werkgever - rekruteren ou recycleren? Rendement van de investering? Stereotypes en discriminatie
- Werknemer - minder zelfvertrouwen, beperking van bepaalde vaardigheden, minder gericht op carrièreontwikkeling



Maar

“De huidige maatschappelijke en economische tendensen vragen werknemers om hun kennis en vaardigheden steeds sneller te actualiseren. Een lagere investering in de vorming en ontwikkeling van oudere werknemers, verzwakt hun tewerkstelbaarheid en verhoogt de risico’s voor een vervroegde uittreding uit de arbeidsmarkt.”



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

Zet rolmodellen in de spotlight

- Omdat we willen doen zoals de anderen...

Ontwikkel getuigenissen (van alle leeftijden) en verspreid ze

- FOPAS - via website, nieuwsbrief of in de infofiches van specifieke opleidingen
- Werkgever - via intranet, sociale media en presentaties



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

Beoordeel het lesmateriaal (en alle andere communicatie)

- Het opleidingsmateriaal bevat vaak enkel foto's, video's of de beschrijving van cases van jonge werknemers

FOPAS - screenen of hun eigen opleidingsmateriaal leeftijd-neutraal is
Werkgever - hun eigen (of dat van externen) opleidingsmateriaal en communicatie screenen op leeftijd-neutraliteit



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

In-stap-leertrajecten

- Een antwoord op het gebrek aan voorkennis, een handicap, de angst niet mee te kunnen of faalangst

1) meer tijd voorzien voor het verwerken van de leerstof of oefening, (2) de opleiding in kleinere groepen organiseren, (3) individuele begeleiding of een traject op een eigen tempo voorzien (e.g. e-learning), (4) competitie binnen de opleiding weren, of (5) de deelnemers aanmoedigen om fouten te maken en hieruit te leren (i.e. error management training).

Betrek oudere werknemers bij de ontwikkeling en implementatie van nieuwe vormingsinitiatieven



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

Geef werknemers de kans om een rol als trainer, coach of mentor op te nemen

- Willigt de behoefte naar “generativiteit” in, biedt hen erkenning en bevordert de overdracht en het behoud van kennis.
- Coaching gegeven door interne werknemers blijkt effectiever te zijn dan coaching door externe adviesverlener .
- Werknemers training, coaching en mentoring aanbieden, blijkt algemeen prestaties, tevredenheid en retentie te bevorderen
 - Bied deze opportuniteit op vrijwillige basis aan
 - Vorm diverse teams en integreer oudere werknemers
 - Evalueer de pedagogische competenties van de trainers, coaches of mentor
 - Stel hulpmiddelen of ondersteuning ter beschikking waar nodig e.g. supervisie of Community of Practice



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

De SOC-benadering van loopbaanontwikkeling

- **Selectie** - wat zijn mijn prioriteiten en doelstellingen op professioneel en persoonlijk vlak? (e.g.. gezondheid, familie)?
- **Optimalisatie** - hoe kan ik mijn competenties en de middelen waarover ik beschik versterken in functie van mijn doelstellingen?
- **Compensatie** - welke technologie of andere middelen kunnen mij helpen om voor het gebrek aan of de terugval in bepaalde vermogens te compenseren?

Het SOC-kader verklaart waarom sommige oudere werknemers beter aangepast zijn dan anderen. Het laat hen toe om (1) beter om te gaan met de effecten van het ouder worden (2) hun gezondheid, welzijn, prestaties en tewerkstelbaarheid te beschermen (3) competenties, taken en werksituaties te kiezen en te creëren die tegemoet komen aan hun persoonlijke noden en wensen. Het beantwoordt aan de nood voor een individuele benadering van werknemers in een levensfasebewust personeelsbeleid.



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

SOC-benadering toegepast in de praktijk

- Werknemers aanleren om taken en werksituaties te kiezen die aansluiten bij hun competenties en interesses
- Evalueren in welke mate huidige programma's op het vlak van loopbaanmanagement het SOC-kader volgen
- Voor de leidinggevenden, mentoren of loopbaanadviseurs vorming aanbieden in deze denkwijze
- Processen op het vlak van personeelsbeleid met dit kader in lijn brengen, e.g. meer flexibele functiebeschrijvingen
- Identificeer goed aangepaste oudere werknemers die een coachrol op zich willen nemen of gebruik hun getuigenissen
- Voorzie een concrete workshop, e.g. Future Work Self
- Bekijk aansluitende voorstellen in spoor 3 en 4



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

Feed-forward interview FFI

Een FFI analyseert via een gesprek de momenten waarbij een werknemer op zijn of haar best was tijdens het werk. Het doel van een FFI is ...

- (1) de sterke punten van een werknemer te identificeren
- (2) de werkomstandigheden te identificeren die de werknemer toelaten om optimaal te functioneren

De leidinggevende en de medewerker bespreken vervolgens hoe ze de successen uit het verleden kunnen herhalen in de toekomst. Samen ontwikkelen ze...

- (3) een visie over de professionele toekomst van de werknemer
- (4) een actieplan



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

Feed-forward interview FFI

Deze techniek versterkt de prestatie, de motivatie, en het welzijn van medewerkers. Het wordt beschouwd als een beter alternatief dan het jaarlijks functioneringsgesprek.

De leidinggevende ontdekt de werknemer langs een andere invalshoek, alsmede de rol die hij of zij kan spelen in het succes van de werknemer

→ Bied training aan leidinggevende in het hanteren van deze methode



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

Een persoonlijk ontwikkelings budget

- Willigt de behoefte aan autonomie en erkenning in; l'apprentissage fait l'apprentissage

- Betrek verschillende partijen bij de ontwikkeling en implementatie van deze maatregel

- Koppel deze maatregelen aan een persoonlijk ontwikkelingsplan (SOC, FFI)

Dit moet onafhankelijk blijven van opleidingen die reeds aangeboden of opgelegd door de organisatie of functie



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

After-event reviews (AERs)

1. Wat was het vooropgestelde doel?
2. Wat was het resultaat?
3. Wat heeft mij/ons geholpen om dit resultaat te behalen? (e.g. bepaalde kennis of vaardigheden, hulpmiddelen waarover men beschikte, of een specifieke gebeurtenis)
4. Wat heeft ons belemmerd in het bereiken van het gewenste resultaat? (e.g. gebrek aan kennis, middelen of vaardigheden, een specifieke gebeurtenis, of factoren in de werksituatie)
5. Wat is het toekomstig doel?
6. Welke acties kunnen in de toekomst bijdragen tot het bereiken van dit doel?

Men kan dit in groep of individueel ondernemen, met of zonder facilitator, op periodieke basis (e.g. dagelijks, wekelijks briefing) of na elke fase in een groter project.



Hoe kan men de tewerkstelbaarheid van (oudere) werknemers versterken?

AERs - waarom werkt het?

Een AER bevordert (1) de communicatie, (2) de cohesie, (3) het delen van kennis en informatie, (4) het informeel of 'on-the-job' leren, (5) de creativiteit, (6) het bewaren van de focus, (7) het vieren van successen en (8) het constructief omgaan met falen of hindernissen, binnen een team of tussen de leidinggevende en de werknemer.

Een facilitator is aangeraden: structureert het gesprek, betreft iedereen, moedigt ze aan om open te zijn, waakt ervoor dat het gesprek respectvol blijft door te focussen op leren van elkaar in de plaats van elkaar terechtwijzen en leidt tot actieplannen

Leidt leidinggevende op in deze aanpak. Oudere werknemers kunnen de rol van facilitator aannemen in hun team, waardoor ze bijleren van anderen en de kans krijgen om hun kennis te delen.



**SPOOR 3: VITALITEIT (MOTIVATIE, FYSISCH & PSYCHISCH
WELZIJN)**

**SPOOR 4: AANPASSING (VAN HET WERK, DE
ARBEIDSSTELSELS, INTERNE MOBILITEIT...)**



We kunnen stellen dat spoor 4 ten dienste staat van spoor 3

Vitaliteit

- Hoe onderhouden en versterken...?
 - fysiek welzijn (absenteïsme, fysieke conditie...)
 - mentaal welzijn (stress, burnout...)
 - persoonlijke ontwikkeling (motivatie, engagement...)

→ Wat kunnen we aanpassen?



Verschillende interventietypes

Objectifs:

- Curatief
- Preventief
- Amplitie

Niveaux

- Macro-economisch (e.g. aanpassing van wetten)
- Organisatie (e.g. aanpassing van de algemene werksituatie)
- Werk (e.g. aanpassing van de specifieke werksituatie)
- Individueel (e.g. rekening houden met de sterktes en zwaktes van een werknemer)



Een algemene conclusie

Curatieve en preventieve maatregelen

→ Een ontzie-beleid, vb verminderde werklast door lichtere taken, extra verlof, vrijstelling van nachtwerk ...

Maar

- Dit komt niet iedere oudere werknemer ten goede
- Sommigen willen net meer erkenning, uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden
- Lijkt geen invloed te hebben op pensioenleeftijd
- Behoud de stereotypen over oudere werknemers
- Quid 60+?

→ Behoefte aan een 'amplitie-beleid', met focus op iedere werknemer en rekening houdend met de sterktes en noden van ieder individu.



(Oudere) werknemers en hun gezondheid

- **Oudere werknemers rapporteren niet meer fysieke of mentale klachten en zijn minder vaak afwezig**
 - Healthy worker effect: Houdt geen rekening met mensen die niet actief zijn op de arbeidsmarkt (:vb pension, invaliditeitsuitkering,...)
- **Fysieke activiteit en een gezonde levensstijl kunnen de fysieke achteruitgang geassocieerd met leeftijd vertragen of verhinderen.**
- **Overgewicht, obesitas en gebrek aan lichaamsbeweging zijn risicofactoren die leiden tot werkloosheid of arbeidsongeschiktheid.**

→ behoefte aan interventies die focussen op fysieke activiteit en een gezonde levensstijl



Specifieke interventies gericht op de vitaliteit van werknemers

Programma's rond fysieke activiteit hebben positieve effecten

- Stappenteller, actieve pauzes, wandelgroepen, yoga,...

→ Integreer lichamelijke activiteit in werk routines, bijvoorbeeld centrale "koffiehoek", centrale printer, skip-stop liften, wedstrijden en sportevenementen, *standing desk*, *stand-up meetings*, *nudging*, *on-site fitness*

→ Betrek (oudere) werknemers in het ontwerp en de uitvoering. Geef hen autonomie om activiteiten te organiseren.

→ Stimuleer de participatie van risicogroepen



Specifieke interventies gericht op de vitaliteit van werknemers

Programma's die gezondheid en welzijn promoten

- Fysieke activiteit, maar ook verandering van levensstijl en manier van werken

→ Verbetering van gezondheid en tevredenheid, vermindering van stress en afwezigheid op voorwaarde dat programma voldoende uitgebreid en intens is

1. Sensibilisatie over diverse onderwerpen via verschillende communicatiestrategieën
2. Aanbod aan mogelijkheden voor de werknemer om zichzelf te evalueren en de eigen gezondheid in kaart te brengen (vb diëtist, tabacologue)
3. Bied educatief materiaal en zelfhulp instrumenten aan (vb iChange)
4. Activiteiten of strategieën integreren in de werkomgeving of werkrouines die werknemers effectief aansporen tot gedragsverandering (vb gratis fruit, *standing desks*, *stand-up meetings*)
5. Ergonomische aanpassingen (vb bureaustoelen met armsteun, ergonomische vorming)



Specifieke interventies gericht op de vitaliteit van werknemers

Stressmanagement

- Geef de voorkeur aan programma's (vb training, coaching) met een therapeutische of klinische benadering (vb cognitieve gedragstherapie, mindfulness)in plaats van ontspanningsprogramma's of conventionele stressmanagement training
- Tijdsintensief, frequente interacties en periodieke herhalingen (vs. opleiding op één dag)
- Dit soort programma's verwijderen niet de oorzaak van stress
- Zorg voor training voor leidinggevende om tekenen van stress bij teamleden te herkennen en te beheren



Specifieke interventies gericht op de vitaliteit van werknemers

Reïntegratie van werknemers na lange duur van arbeidsongeschiktheid

- Lijkt effectief in het verminderen van de afwezigheidsduur ten gevolge van arbeidsongeschiktheid en de terugvalpreventie voor bepaalde aandoeningen, maar niet voor anderen.
 - vb bewegingsapparaat
 - burnout en andere psychische stoornissen → onzekere economische waarde, maar gewaardeerd door werknemers

Employee Assistance Programmes

- Gebrek aan onafhankelijk onderzoek
- Gewaardeerd door de werknemers, op voorwaarde dat de privacy gerespecteerd wordt

Steunmaatregelen voor de zorg van kinderopvang of ouderenzorg

- Gebrek aan onderzoek, maar veelbelovend



Werk en vitaliteit

Werk kan vitaliteit ondersteunen of ondermijnen

- *Job-demands-resources model*
 - Hoge eisen, vb werkdruk, nachtwerk, onzekerheid
 - Gebrek aan controle, vb gebrek aan autonomie, bureaucratie...
 - Gebrek aan steun, vb gebrek aan erkenning, tegenstrijdige relaties...
- Algemeen gebrek aan onderzoek voor oudere werknemers
- Leeftijd lijkt niet de belangrijkste factor, negatieve cumulatieve effecten wel
- Oudere werknemers zijn niet minder gemotiveerd, maar hun prioriteiten veranderen

→ Behoefte om het werk leefbaar en boeiend te maken voor iedere werknemer



Vitaliteit bevorderen (JDR)

Interventies die de werkeisen verminderen, de taakcontrole verhogen of meer steun en middelen bieden, zijn niet altijd effectief, vb job redesign, zelfsturende teams, meer feedback

- Methodologische problemen
 - Gebrek aan transparantie over de wijze waarop en de context waarin de interventie werd uitgevoerd
 - Geen rekening houden met individuele en situationele verschillen
- De kans op slagen verhoogt wanneer werknemers en hun leidinggevende
 - De interventie goedkeuren
 - Betrokken zijn bij de ontwikkeling, planning en uitvoering
- Gecontroleerde pilootstudies worden aangeraden



Vitaliteit bevorderen (JDR)

Telewerken (vb thuis, satellietkantoor) **en flexibele arbeidsuren** (vb glijdend uurrooster, *compressed work week*)

- Kunnen positieve effecten hebben op de productiviteit, tevredenheid, engagement en absenteïsme, maar deze effecten zijn niet gegarandeerd
- Autonomie aanbieden aan werknemers lijkt een belangrijke factor te zijn, maar de wetgeving, regels of de bedrijfscultuur kan hiervoor een obstakel zijn.
- Betrokken werknemers hebben de neiging om nog harder te werken
- Weinig bruikbaar als de werkdruk en tijd weinig flexibiliteit toelaat
- Besteed ook aandacht aan werknemers waarvan de functie geen flexibiliteit toelaat
- Verminderen van de reistijd tussen woonplaats en werk lijkt steeds meer belangrijk



De fysieke en mentale gezondheid bevorderen

Multi-tasking en multimediagebruik kunnen een bron van stress en inefficiëntie zijn.

- Door diverse media zoals smartphones, e-mail of sociale media, ontvangen we steeds meer prikkels op en naast het werk.
- Verlies van tijd, rust en slaap
- Verlies van diepe en langdurige concentratie
- Mentale gezondheidsproblemen (e.g. stress, angst en depressieve gevoelens)

→ Noodzakelijk om de prikkels van multimedia of andere afleidingen te blokkeren, maar er is nog maar weinig onderzoek naar de effectiviteit van zulke opleidingen of restrictieve maatregelen.

e.g. ononderbroken werkuren, afgezonderde werkruimtes, dagen zonder e-mail,...



De fysieke en mentale gezondheid bevorderen

I-deal = een individueel en vrijwillig tussen de leidinggevende en de werknemer die voor beide partijen voordelen oplevert. Dit akkoord kan betrekking hebben op ...

- waar en wanneer men werkt
- ontwikkeling (e.g. trainingsmogelijkheden)
- werklast
- werkinhoud (e.g. andere taken of functies waar de werknemer voorkeur aan geeft)

Job crafting = een werknemer geeft zelf proactief vorm aan zijn of haar werkinhoud, los van de leidinggevende. Zo kan hij/zij de prioriteit aan bepaalde taken geven of beïnvloedt deze de werkomgeving om meer aansluiting te creëren met de persoonlijke noden of interesses.(cf. *Job-demands-resources model*)

I-deals en *job crafting* zijn positief gelinkt aan tevredenheid en engagement van werknemers
Er bestaan opleidingen voor werknemers en leidinggevende



Sensibilisatie	Programma's rond fysieke activiteit
Bemoedig intergenerationele contacten	Gezondheidsbevorderende programma's
Getuigenissen en rolmodellen van alle leeftijden	Stress Management programma's
leeftijdsneutraal pedagogisch materiaal	Job-demands-control-resource interventies • betrokkenheid werknemers & leidinggevenden • gecontroleerde pilootstudies
In-stap-leertrajecten	
rol als trainer, coach of mentor	Flexibele werkplek en werkuren (autonomie)
SOC-benadering van loopbaanontwikkeling	Multitasken & multimedia - opleiding & beheer
Feed-forward interview	I-deals
After-event reviews	Job crafting

