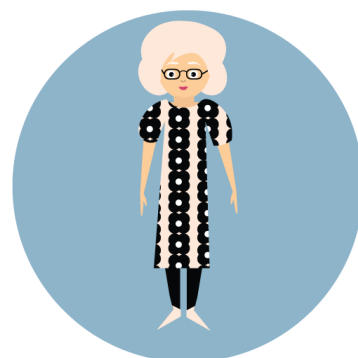




Marketta Rantama

Minäkö eläkkeelle?
Valmistautuminen kolmanteen
elämänvaiheeseen.



Papiston päivien eläkekanava 13.10.2022 klo 11-12.30

Kuka olen?

Marketta Rantama

Yrittäjä, ura- ja työhyvinvoinnin valmentaja,
työyhteisösovittelija

Yhteiskuntatieteiden lisensiaatti

Henkilöstöammattilainen

- 10 v. työeläkkeissä
- 10 v. HR-tehtävissä
- 24 v. henkilöstöjohton tehtävissä
- Toiminut mm. kirkkohallituksessa ja seurakunnassa

Kirkon työmarkkinalaitoksen jäsen ja
Kuopion srk-yhtymän henkilöstöasian
johtokunnan pj 2010-2020

Tietokirjailija: Ajaton työ seurakunnassa ja
Taivaallinen työaika



www.markettarantama.fi

Yhteiskuntatieteilijänä ja työelämän asiantuntijana olen havainnoinut ev.lut kirkon toimintaa **kirkon työntekijänä, luottamushenkilönä ja seurakuntalaisena.**



Arvostus kirkon työtä kohtaan

- Toivon näköalan esillä pitäminen
- Elämän rytmin löytyminen

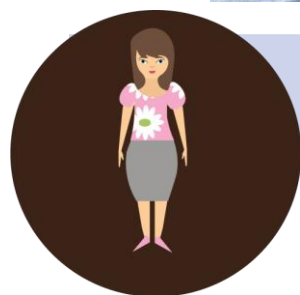
www.markettarantama.fi

Elämänjanan rastit

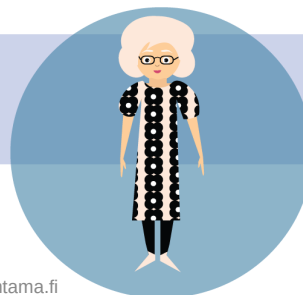


Kiidät elämän aikakapselissa

Merkitse rastit paikoilleen!

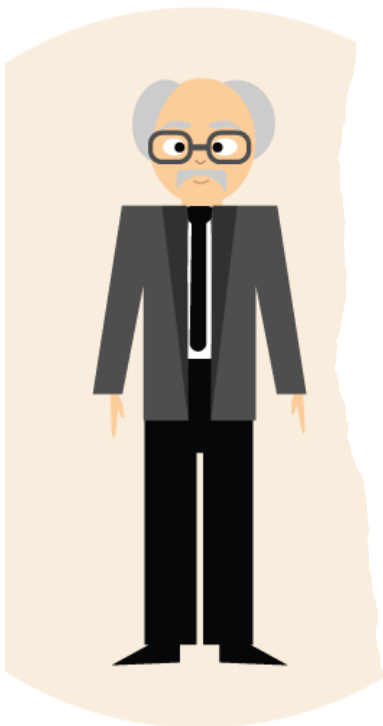


Työura



Kolmas elämänvaihe

www.markettarantama.fi



Eläkkeelle

Merkittävä elämän
siirtymävaihe

Oletko valmis?



Moduuli 2: Suunnittelu

Kolmas ikä, elämänvaihe

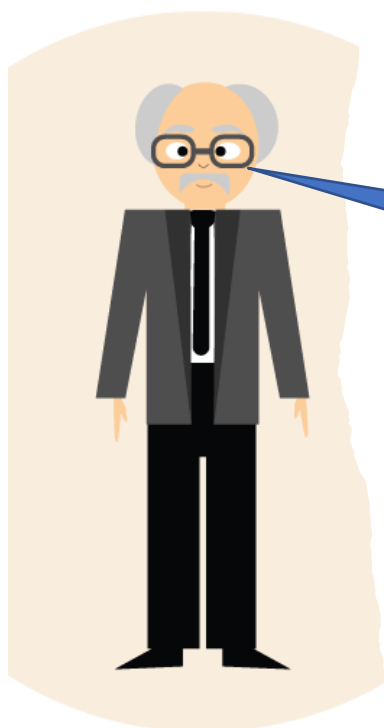
Vanhuuseläkkeelle siirtymisen
jälkeen tulevat vuodet, ns.
myöhäiskeski-ikä.

Aktiivista aikaa monella tapaa.

Vapaus!



www.markettarantama.fi



Pitää ymmärtää varautua eläkkeelle oloon, suunnitella mitä tekee paljon ajalla, miten paikkaa työyhteisön menetyksen eli elämän sosiaalisen kaventumisen ja tulojen pienemisen.
(Kappalainen)

www.markettarantama.fi

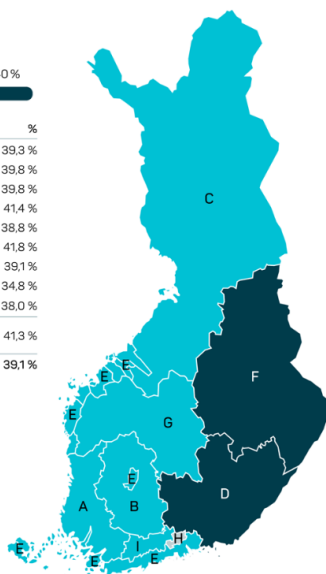
Näin kirkon ala eläköityy

Arvio eläkkeelle jäävistä kirkon alan työntekijöistä 2022–2031*

Kirkon alan eläköitymisennuste
hiippakunnittain 2022–2031

30 % < 35 % 35 % < 40 % > 40 %

Hiippakunta	Henkilöä	%
A Turku	660	39,3 %
B Tampere	675	39,8 %
C Oulu	631	39,8 %
D Mikkeli	690	41,4 %
E Borgå	289	38,8 %
F Kuopio	483	41,8 %
G Lapua	549	39,1 %
H Helsinki	722	34,8 %
I Espoo	523	38,0 %
Muut kirkolliset organisaatiot	189	41,3 %
Yhteensä	5 411	39,1 %



Kirkon vajaasta 14 000 vakuutetusta noin 39 % eli noin 5 400 henkilöä on siirtymässä eläkkeelle seuraavien 10 vuoden aikana. Lähivuosina eläkkeelle siirtyy noin 550 henkilöä vuodessa.

KE
VA

*työ- ja virkasuhteiset vakuutetut 31.12.2020

Milloin eläkkeelle voi jäädä?

Varsinaista vanhuuseläkeikää ei enää ole, vaan jokaisella ikäluokalla on oma alin vanhuuseläkeikä. Saavutettuasi alimman vanhuuseläkeiän voit jäädä vanhuuseläkkeelle.

Jos sinulla on [henkilökohtainen eläkeikä](#), voi se olla korkeampi kuin alin vanhuuseläkeikä.

www.markettarantama.fi

Syntymävuosi	Alin vanhuuseläkeikä	Eläkkeen kertymisen yläikäraja
1955	63 v 3 kk	68 v
1956	63 v 6 kk	68 v
1957	63 v 9 kk	68 v
1958	64 v	69 v
1959	64 v 3 kk	69 v
1960	64 v 6 kk	69 v
1961	64 v 9 kk	69 v
1962–1964	65 v	70 v
1965–	vahvistetaan myöhemmin	vahvistetaan myöhemmin

www.markettarantama.fi

Eläkettä ei tarvitse hakea vielä eläkeiässä

Vaikka olisit saavuttanut oman vanhuuseläkeikäsi, sinun ei ole pakko hakea vielä eläkettä. Voit jatkaa työssä niin kauan kuin sinulle sopii ja töitä riittää.

Työssä jatkaminen kannattaa. Työskentelystä kertyy eläkettä aina 68 vuoden ikään asti, ja vuoden 1957 jälkeen syntyneille tätäkin pidempään.

Vanhuuseläkkeen alkaessa eläkkeeseen lisätään myös lykkäyskorotuksena 0,4 prosenttia jokaiselta kuukaudelta, jolla eläkkeen alkaminen lykkääntyy alimmasta vanhuuseläkeiästä.

www.markettarantama.fi

Osittainen varhennettu vanhuuseläke

- 61 vuotta täyttäneelle (v. 1964 synt. ikäraja nousee 62 vuoteen)
- Osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen määrä on valintasi mukaan joko 50 % tai 25 % eläkekertymästäsi.
- Eläkkeen aikana voit työskennellä ilman rajoituksia, eikä sinun tarvitse ilmoittaa ansioistasi eläkelaitokselle.
- Pientää tulevaa vanhuuseläkettä (0,4 % varh. kk), eläkkeen ohella tehtävä työ kartuttaa uutta eläkettä.

www.markettarantama.fi

Eläketietojesi tarkistaminen

1. **Tarkista tietosi ja työeläkeotteesi hyvissä ajoin.** Saat noin viisi vuotta ennen alinta eläkeikääsi otekirjeen.
2. **Tarvittaessa pyydä korjauksia työeläkeotteen tietoihin.**

Suunnittele eläkkeelle jäämisen ajankohta hyvissä ajoin.

1. Omat eläketietosi-palvelussa voit laskureilla laskea eläkkeen määrää eri ajankohtiin. <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/omat-elaketietosi/>
2. Ennakoi tulot ja menot
3. Päätä alustavasi eläkkeelle jäämisen ajankohta

www.markettarantama.fi

Ennen eläkeaikaa kannattaa miettiä

- Kuinka paljon sinulla on velkaa?
- Onko asuntoosi tulossa isoja korjauksia?
- Kuinka paljon sinulle jää rahaa harrastuksiin ja matkusteluun eläkeiässä?
- Kuinka paljon terveyden- ja sairaanhoidon kustannuksiin menee rahaa, kun **et ole enää työterveyshuollon piirissä?**

Testaa ennakkoon muutamien kuukausien ajan, millaiseen kulutukseen eläkkeesi riittää.

www.markettarantama.fi

Eläkkeen hakeminen

Täytä eläkehakemuksesi Omat eläketietosi -verkkopalvelussa reilu kuukausi ennen eläkkeen alkamista.

Eläkkeen hakeminen edellyttää irtisanoutumista työstäsi.

Päätöksen saatuasi tarkista sen tiedot ja lue myös liitteenä tuleva ohje.

Eläkkeet ovat verotettavaa tuloa ja eläkettä verotetaan eri tavalla kuin palkkaa

- Tilaa eläkeverokortti www.vero.fi/omavero

www.markettarantama.fi

Työurien pidentäminen

Arvostus!

Työurien pidentäminen ja ikääntyneiden työllisyysasteen nostaminen on ollut pitkään keskeinen tavoite; käytännön toimet **mikrotasolla** vaisuja:

Ymmärretäänkö johtamiskäytäntöjen merkitys?

Onko työntekijöillä epärealistinen odote eläkeajan ihanuudesta?

Sovitaanko siirtymäajan käytännöistä?

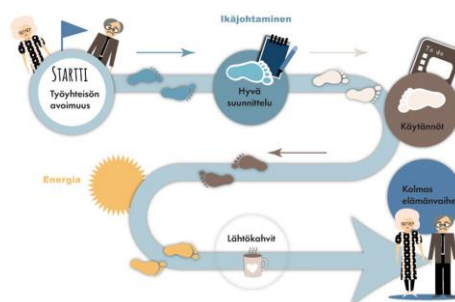
Pidetäänkö huolta osaamisvarannosta?

www.markettarantama.fi

ASKEL3-malli

A Avoimuus
S Suunnitelma
K Käytännöt
E Energia
L Lähtökahvit
3 Kolmas elämäntaihe

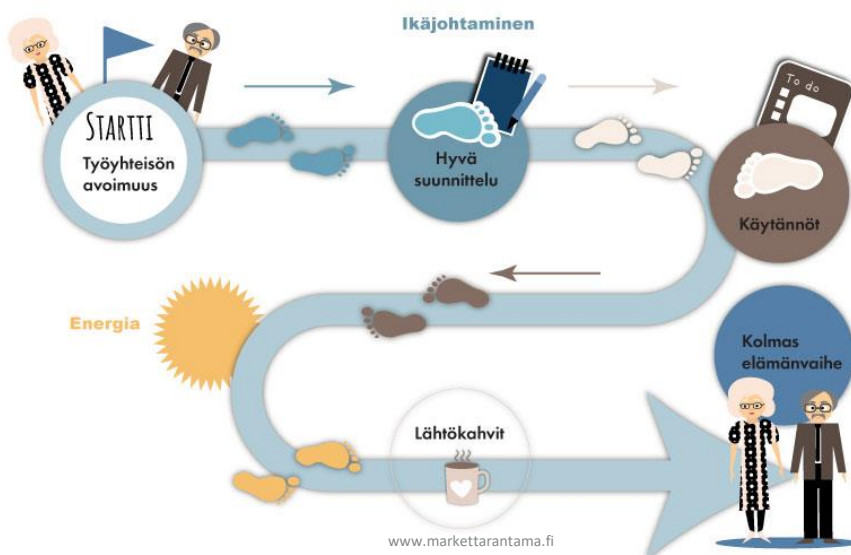
Tiekartta kolmanteen elämäntaiheeseen



www.markettarantama.fi

Tiekartta kolmanteen elämäntaiheeseen

ASKEL3



www.markettarantama.fi

Tiekartta johtaa muutokseen



Eläkkeen odotushuone



Merkityksellinen työ

Tavoite eläkkeessä

1. "Sitku-elämää"
2. Kokemustieto piilossa
3. Osaamista ei jaeta
4. Jää sivuraiteelle työyhteisön toiminnasta

Tavoite työssä

1. Aitous ja autenttisuus
2. Oman potentiaalin ja osaamisen hyödyntäminen
3. Osaaminen jakoon
4. Yhteisöllisyys ja yhteyden kokeminen muihin ihmisiin

www.markettarantama.fi

Hyvä työjakso lähellä eläkeikää!

Työpaikka

- Psykologinen turvallisuus
- Luottamus

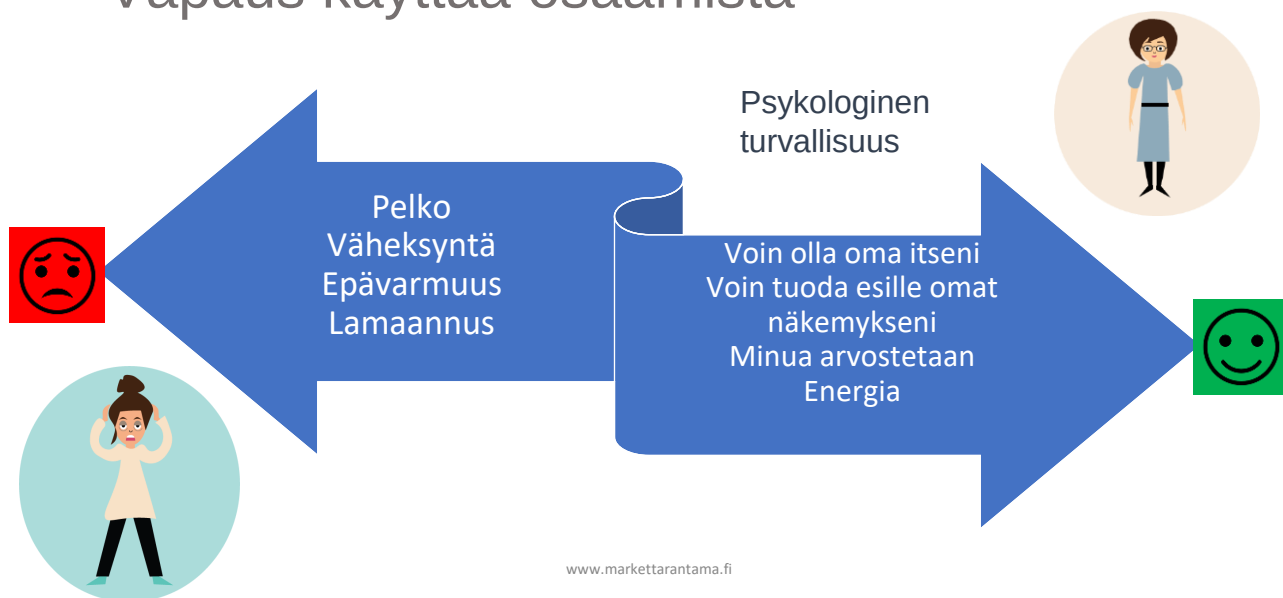
Sinä itse

- Itseohjautuvuus
- Motivaatio

"Sinä johdat omaa uraasi"

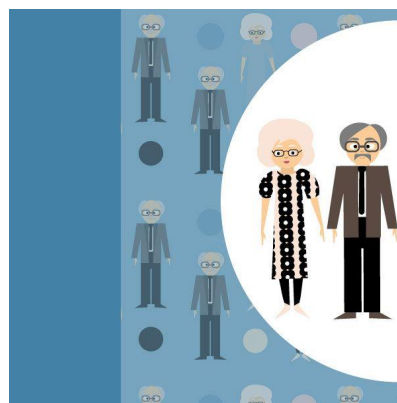
www.markettarantama.fi

Vapaus käyttää osaamista



Miksi arvostus on tärkeää?

- ➔ Työmotivaatio
- ➔ Hiljainen tieto
- ➔ Uusi elämänvaihe



Työpaikan toimintakulttuuri ja yli 60-vuotiaan työsuhde

Työsuh- teen jat- kaminen	Eläkkeen odotushuoneessa	Täysipainoisesti työssä
Työsuht- een päät- tyminen	Äkkilähtöön	Kypsän työuran päätökseen
	Ei-avoin toimintakulttuuri	Avoin toimintakulttuuri

www.markettarantama.fi

Eläkkeen odotushuone



Työuran päätökseen ajetaan sammutetuin lyhdyin.

Tyhjäkäynnillä ”Eläkkeen odotushuoneessa” saattaa vierähtää jopa vuosia, mikä on resurssien tuhlausta > näkyy tuloksissa.

Työntekijä itse jää odottelemaan työstä poistumistaan

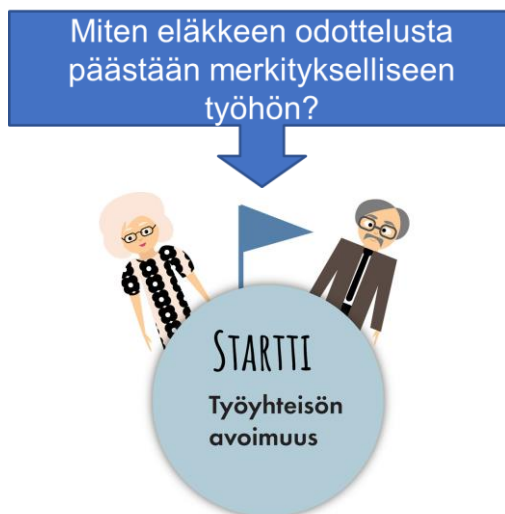
Esihenkilö ei käy keskustelua tulevien vuosien työtehtävistä ja tavoitteista.

Työyhteisö jättää hänet rauhaan, koska luokitellaan poistuvaksi kalustoksi.

www.markettarantama.fi

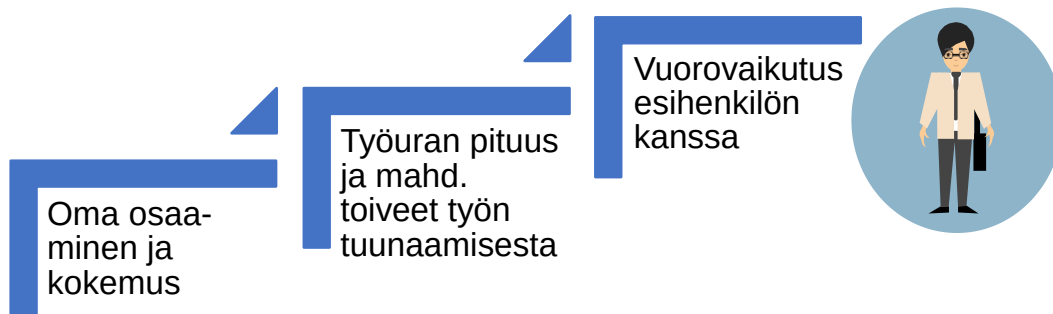
1. Askel: Avoimuus

ASKEL3



Miten voit kehittää avoimuutta?

Arvostamalla omaa osaamista ja kokemusta, suunnittelemalla tulevan työjakson ja kommunikoimalla esihenkilön kanssa.



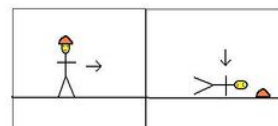
Miten voit lisätä sisäistä turvaa?

- Sisäinen turva on kyky kannatella itseään elämän muutosvaiheessa
- Oman työelämätarinan arvostaminen
- Kokemustieto vahvuutena
- Itsemyötätunto supervoimana



www.markettarantama.fi

Kompastuskivet



- Välinpitämättömyys
- Ikääntymiseen liittyvät ennakkoluulot
- Ikäsyrrjintä
- Tunteiden ohittaminen
- Seniorin vallankäyttö
- Pelko sivuun joutumisesta



www.markettarantama.fi



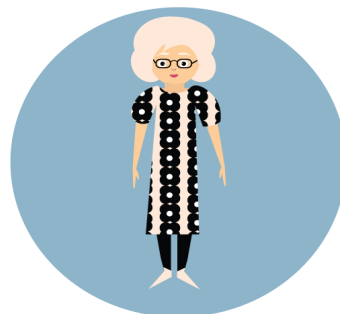
Älä itse ylläpidä ikääntymiseen
liittyviä negatiivisia käsityksiä.

www.markettarantama.fi

Ikäsyrrjintä on
laissa kiellettyä
- edellyttää
välitöntä
puuttumista!



- Torjunta
- Painostaminen
- Vähättely
- Eristäminen



www.markettarantama.fi

Toimitko vallankäyttäjänä?

Jos eläkkeelle siirtymisestä tulee tavoite, se voi vaikeuttaa yhteistyötä ja työyhteisön toimintaa.



www.markettarantama.fi



”Moni odottelee eläkeikää, koska ei halua tehdä töitä.

Mikseivät he sitten halua tehdä töitä? Koska heistä tuntuu, ettei heidän työllään ole merkitystä. Nykyinen työ ei anna heille yhtään mitään.

Työpaikalla asiat toimivat huonosti, pomo on mäntti ja työkaverit eivät sen parempia. Miksi kukaan haluaisi jatkaa duunia, jos asiat ovat näin?”



www.markettarantama.fi

Tehtävä, pohdittavaksi

Onko teidän työpaikalla ”eläkkeen odotushuone”?

Tunnistatteko kolmannen iän kynnyksen kompastuskivet?

- Välinpitämättömyys
- Ikääntymiseen liittyvät ennakkoluulot
- Ikäsyrrjintä
- Tunteiden ohittaminen
- Seniorin vallankäyttö
- Pelko sivuun joutumisesta

Onko teidän työpaikalla menettelytapoja näiden ehkäisyyn?

www.markettarantama.fi

2. Askel: Suunnittelu

ASKEL3



Miten suunnitelma tehdään?



Eläkeikä on tunnesensitiivinen asia



Parempi on puhua tulevan työjakson pituudesta kuin eläkkeelle siirtymisestä.

- työstä puhuminen aktivoi työhön
- eläkkeestä puhuminen aktivoi työstä pois

www.markettarantama.fi

Suunnitelma uuden elämänvaiheen kynnyksellä

Muutamaa vuotta ennen eläkeiän täyttämistä on aika suunnitella tulevat vuodet:

- Miten ne käyttää parhaalla mahdollisella tavalla
- Tunnistaa omat vahvuudet ja mahdollisuudet

... ja käydä keskustelua asianosaisten kanssa

Avoimuus avaa pelikentän toimijuudelle!

www.markettarantama.fi

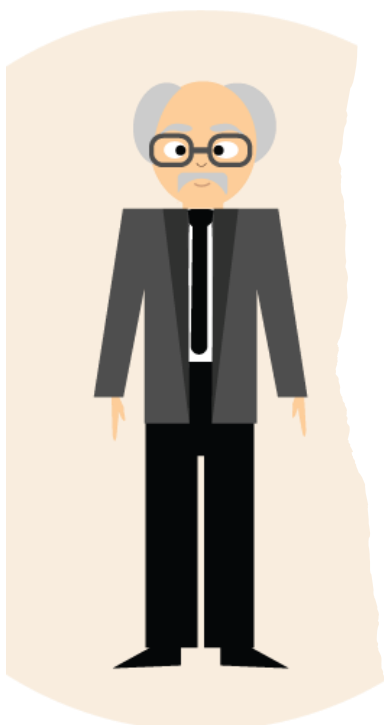


Pohdi työuraasi laaja-
alaisesti

Mikä auttaa työurasi
jatkamisessa?

Miten toteutat siirtymän?

Moduuli 2: Suunnittelu



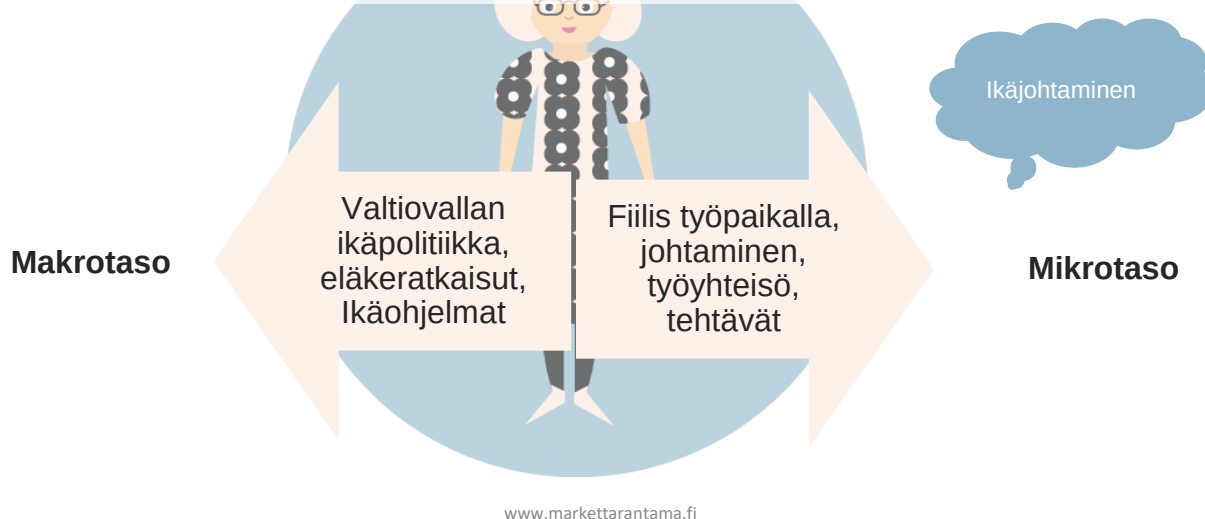
Varttuneen
vahvuudet

- Luotettavuus
- Sitoutuminen
- Vastuullisuus
- Kokemustieto

Moduuli 2: Suunnittelu



Päätös eläkkeelle siirtymisestä tehdään mikrotasolla



Punninta

Työkykyyn ja terveyteen sekä läheisiin liittyvät asiat

Taloudellinen näkökulma

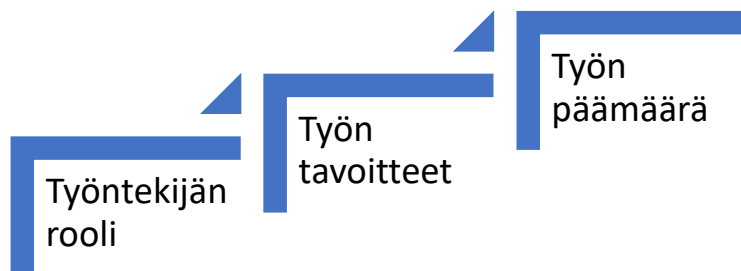
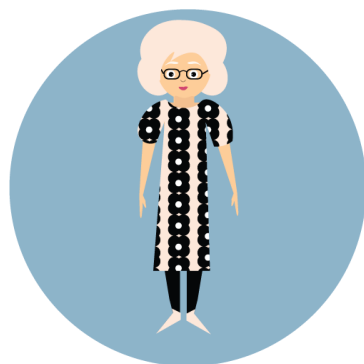


Kiinnostava työ, johtamiskäytännöt, työyhteisön ilmapiiri, yhteisöllisyys ja kollegat

www.markettarantama.fi

Urasuunnitelma jäsentää työjakson

Arvostus!



www.markettarantama.fi

Seniorin suunnitelma

60-ikävuoden vaiheilla tulee tarve tarkastella uraa uudelleen

- Mennyt työura
- Tuleva työura

Pohdinnassa auttaa oman työuraviivan piirtäminen

tai **ajantasainen CV**

Käytössä myös Seniori CV-pohja:

<https://www.markettarantama.fi/oppaat/>

www.markettarantama.fi

Urasuunnitelma syntyy vuorovaikutuksessa

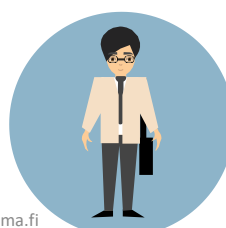
Työntekijä

Työjakson pituus (alustava)
Työtehtäviin liittyvät toiveet
Työssä kehittyminen
Kokemustieto



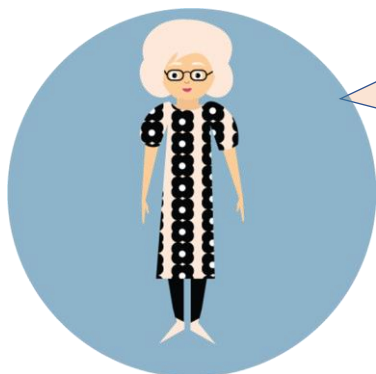
Esihenkilö

Henkilöstösuunnittelu
Työtehtävät
Osaamistarpeet
Kokemustiedon siirto



www.markettarantama.fi

Tarina tosielämästä



Tärkeintä itselleni oli suunnitella, milloin jäädä eläkkeelle - ja pysyä suunnitelmassa. Ja vähitellen, suunnitelmallisesti ja ajoissa luopua joistain tehtävistä, joiden loppuun saattamiseen aika ei olisi enää riittänyt. (Kirkkoherra)

www.markettarantama.fi

3. Askel: Käytännöt

ASKEL3



Asiat, ilmiöt merkitykset

Työhyvinvointia kaventavat asiat

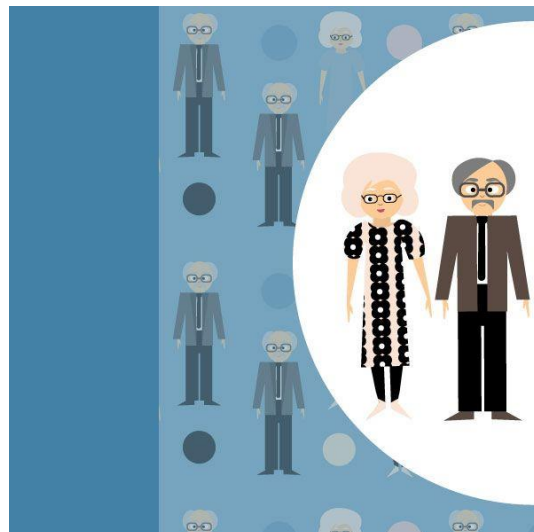
- Työtehtävien muutokset työntekijää kuulematta
- Tarpeeton mikromanageeraus ja hallinnointi
- Psykologisen turvallisuuden puute
- Eläkkeen odotushuone: työntekijän tavoite siirtyy työstä eläkkeen odotteluun

Työhyvinvointia lisäävät asiat

- Tavoitteena urasuunnitelma ennen eläkeikää
- Aikajänne kehityskeskustelua pidempi, 1-5 vuotta
- Työntekijä valmistautuu keskusteluun kokoamalla tietoja koulutuksestaan ja työkokemuksestaan,
- Työuraa tarkastellaan useasta eri näkökulmasta kokonaiskuvan saamiseksi

Työn merkityksellisyyden kokemus

1. Autonomia
2. Kyvykkyys
3. Yhteisöllisyys



www.markettarantama.fi

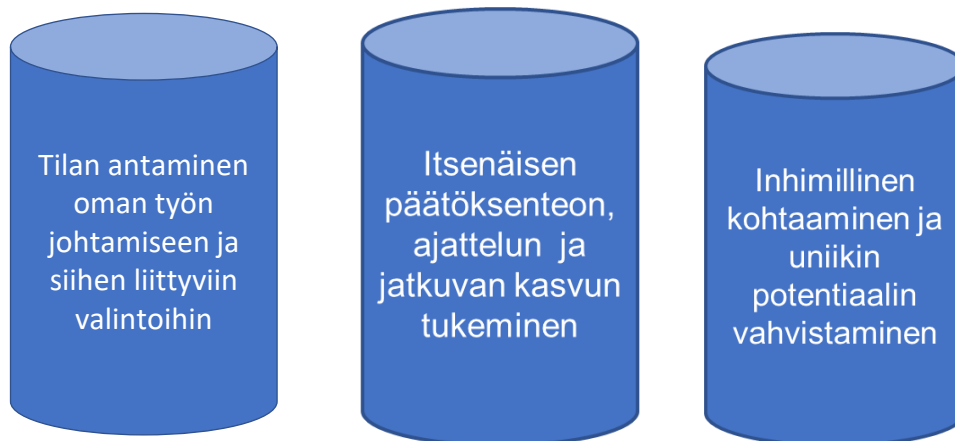
Sisäinen motivaatio

1. Suuntautuu tulevaisuuteen
 - ei jäädä passiiviseen tilaan esim. eläkettä odottamaan
2. Antaa innostusta tekemiseen
3. Energisoivaa
4. Laajentaa näkökulmaa
5. Lisää positiivisuutta
6. Antaa mielekkyyttä jatkaa työssä

Oman toiminnan kokeminen merkitykselliseksi on vahva sisäisen motivaation muoto.

www.markettarantama.fi

Ikäjohtamisen pilarit



www.markettarantama.fi

Eläkkeelle siirtyminen ei ole tavoite

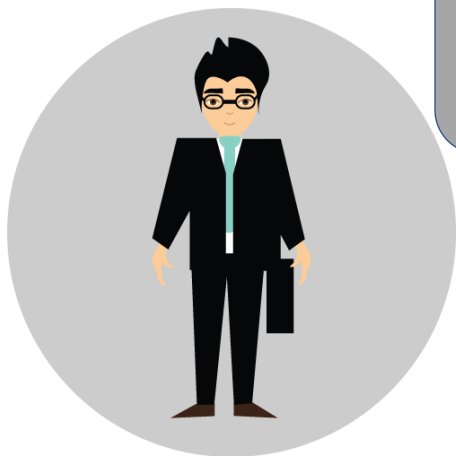
Työpaikan arjessa syytä huomioda:

- **työstä puhuminen aktivoi työhön**
- eläkkeestä puhuminen aktivoi työstä pois

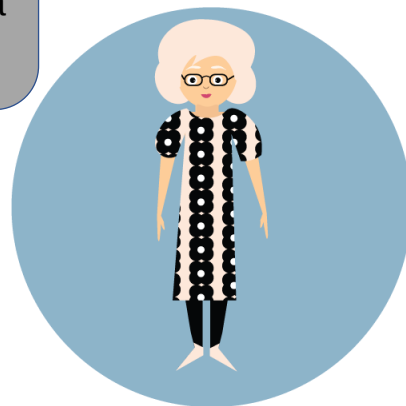


www.markettarantama.fi

Hymistely

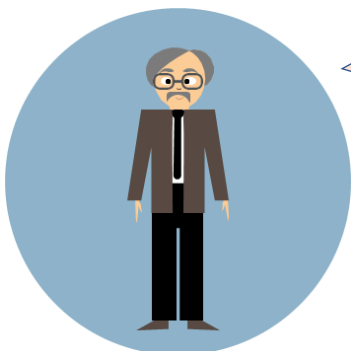


On hienoa, että pääset kohta ansaituille eläkepäiville pitkän ja ansiokkaan työuran jälkeen.



www.markettarantama.fi

Tarina tosielämästä



Olisi ollut haluja jatkaa, mutta minut siirrettiin ikävällä tavalla eläkkeelle, jolloin halu hiljaisen tiedon jakamiseen loppui. (Erytistyn pappi)

www.markettarantama.fi

Hiljainen tieto/kokemustieto

Koko työuran aikana kertynyt kokemuksen tuoma tieto: osa kaikkea tietoa, työtehtävien asiantuntevaa suorittamista ja päätöksentekoa.



www.markettarantama.fi

Voisitko auttaa?



Jokaiselta työpaikalta löytyy ”kävelevä tietotoimisto”, joka vastaa kysymyksiin ja auttaa ongelmissa.



www.markettarantama.fi

Mentorointi

Tavoitteena hiljaisen tiedon siirtyminen toiselle työntekijälle työyhteisössä, **ns. sisäinen mentorointi**



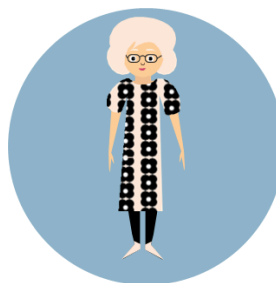
www.markettarantama.fi

Eläkkeelle siirtymispäivä

Työuran pituudesta on mahdollista keskustella.

Siirtymispäivää voidaan siirtää yhteisymmärryksessä.

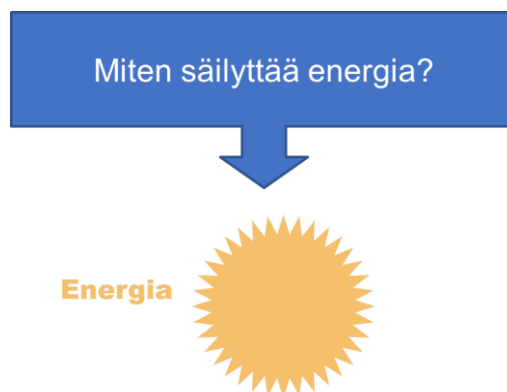
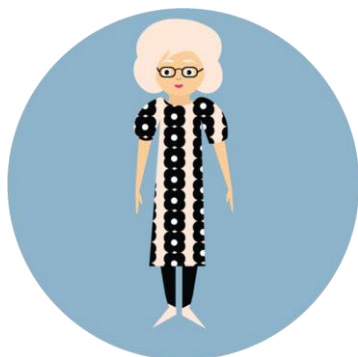
Tämä kannattaa ottaa hyvänä palautteena: minua tarvitaan!



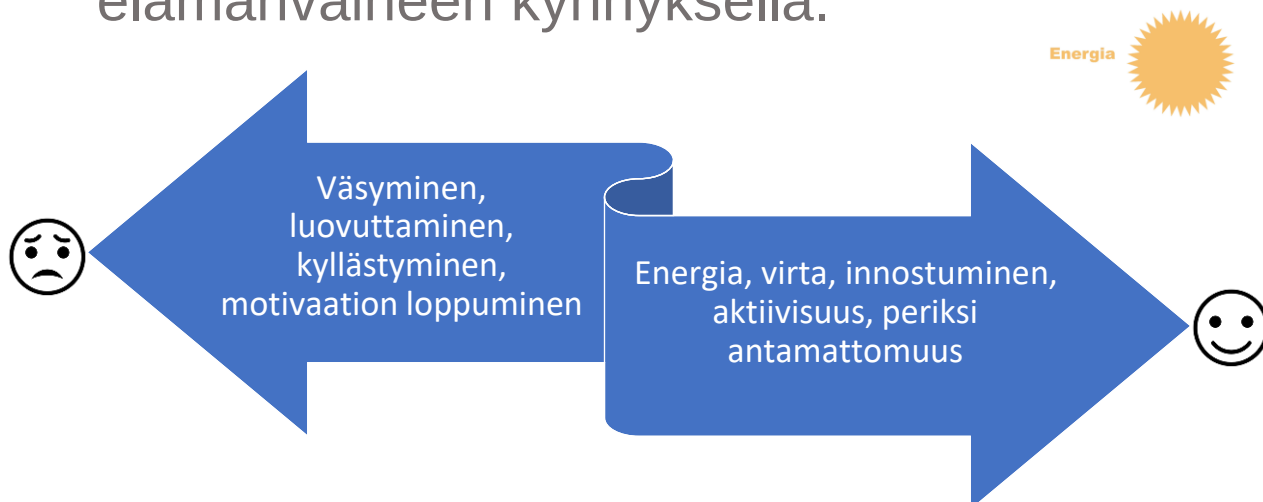
www.markettarantama.fi

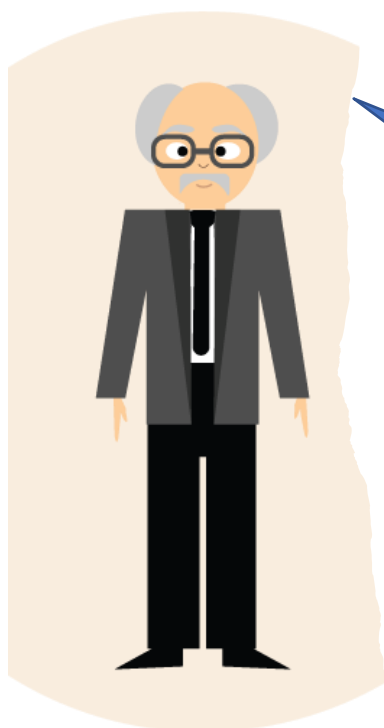
4. Askel: Energia

ASKEL3



Työntekijän vaihtoehtoiset tiet kolmannen elämänvaiheen kynnyksellä.





Kun jäin eläkkeelle, kappalaisen virka lakkautettiin. Muutenkin työalojen rajoja purettiin noina aikoina. Selkeää jatkajaa ei näin ollen ollut. Joku luottamushenkilö esitti huolensa kirkkoneuvostolle siitä, että moni työmuoto päästettiin hiipumaan. Silloin ei asian korjaamiseksi tehty sen kummempaa. Nykyisin on taas nimetty vastuuhenkilöitä mm. aikuistyöhön. Kyllä minulta pyydettiin raportti siitä, mitä tarkalleen oli työtehtäviini sisältynyt.

(Kappalainen)

www.markettarantama.fi

Varo työhön leipääntymistä!

- Leipääntyneet työntekijät hukkaavat omia voimavarojaan turhauttavassa työssä.

Työyhteisö saattaa ajaa työtoverinsa eläkkeen odotushuoneeseen.



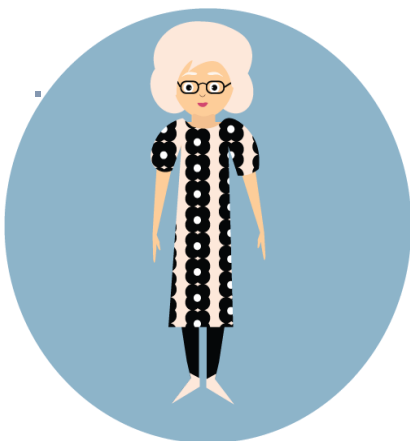
www.markettarantama.fi

Sisäinen motivaatio

Oman toiminnan kokeminen merkitykselliseksi on vahva sisäisen motivaation muoto.



www.markettarantama.fi



Arvostus kannustaa jatkamaan...

www.markettarantama.fi



Seuraaja ei ollut asiasta kiinnostunut. Tarjouduin, mutta hän ei juurikaan kysellyt. Oli tullut uudistamaan seurakuntaa. Harmittaa, moni seurakuntalaistenkin mielestä hyvä asia jäi pois.

www.markettarantama.fi

**Työstä ja työyhteisöstä
saatu
energia kantaa**



Työuran viimeiset vuodet vaikuttavat siihen, millaisilla henkisillä voimavaroilla työntekijä siirtyy kolmanteen elämänvaiheeseen.

www.markettarantama.fi

Vanhuuseläkkeelle siirtyvät eivät ole homogeeninen joukko



Vapaus on kolmannen iän valtti ja voimavara.



www.markettarantama.fi

5. Askel; Lähtökahvit

ASKEL3

Miten siirtymävaihe hoidetaan?



Lähtökahvit



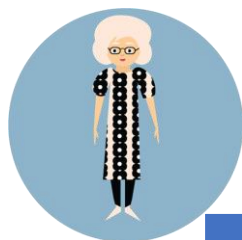
Työpaikan käytännöt

Yhtenäiset ikäjohtamisen käytännöt mahdollistavat henkilöstön yhdenvertaisen kohtelun.



www.markettarantama.fi

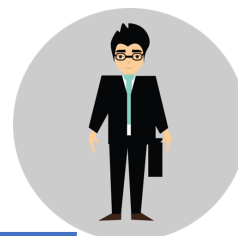
Eläkekeskustelu



Työntekijä
Toiveet
muistamiseen ja
lähtöjuhlaan liittyen



Työnantaja
Työpaikan
käytännöt

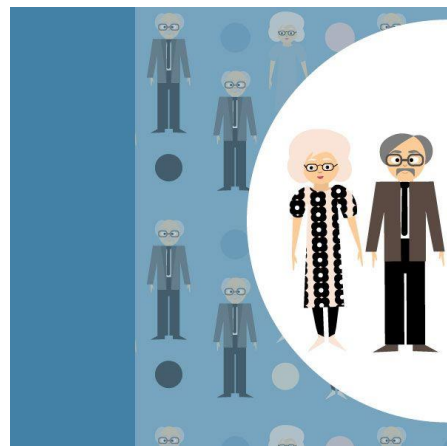


www.markettarantama.fi

Eläkkeelle siirtymispäivää voidaan siirtää

Aina on mahdollista lykätä eläkkeelle siirtymispäivää, jos lykkäys sopii suunnitelmiisi

Tämä "valttikortti" kannattaa ottaa hyvänä palautteena.



www.markettarantama.fi

Onnistunut kokemus



Koko muutoskuvio oli helppo, itse pääsin suunnittelemaan ja johto tuki. Oli tärkeää, että pystyin käyttämään osaamistani.

Asiantuntemustani arvostettiin jopa niin paljon, että eläkkeelle siirtymistäni yhteistuumin lykättiin.

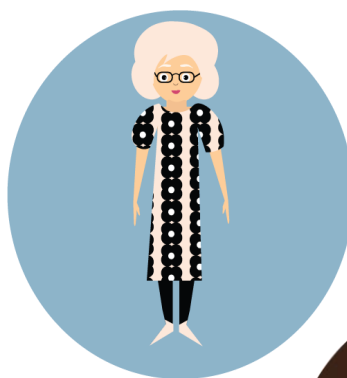
www.markettarantama.fi

Mainelähettiläs

Eläkkeelle siirtynyt toimii
brändilähettiläänä.

Hyvillä mielin siirtynyt puhuu
hyvää.

Vuosien saatossa hyvät muistot
saavat hopeareunuksen.

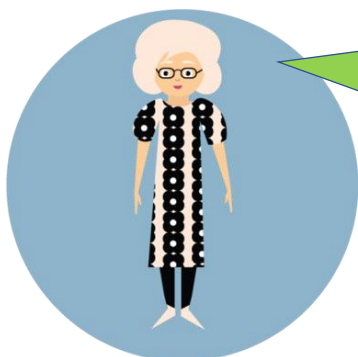


Millaista viestiä viet
työelämästä nuorelle?



www.markettarantama.fi

Luopumisen aika?



Alkuun tuntuu oudolta luopua
työurasta. Onko itsellä enää mitään
arvoa tai merkitystä?
Mutta se oli omalta osaltani aika
nopeasti ohi
menevä vaihe.
Perheestä, ystävistä ja
terveydestä tulee merkityksellinen osa
elämää.

www.markettarantama.fi

Ei pelkkää joutenoloa...



Eläkkeellä olo ei ole pelkkää onnellista joutenoloa. Joka päivä pitää päättää, mitä aikoo seuraavaksi tehdä. Pitkästyä toisinaan ja kokee syyllisyyttä, kun ei enää tee niin paljon muiden hyväksi. Toisaalta enää ei jaksaisi sitä kaikkea enää tehdä. Pitää opetella kokonaan uusi elämäntapa.

www.markettarantama.fi

Eläkkeeltä töihin

Tartu rohkeasti työtarjouksiin, joita tulee

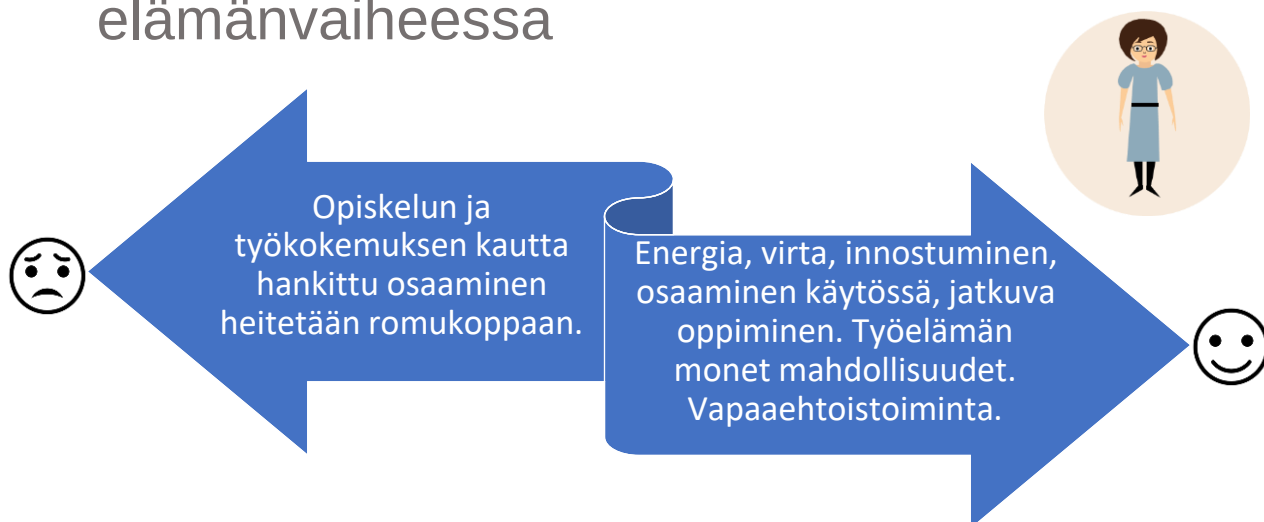
- Entiseltä työnantajaltasi
- Verkostoistasi

Käytä työnhakupalveluita!



www.markettarantama.fi

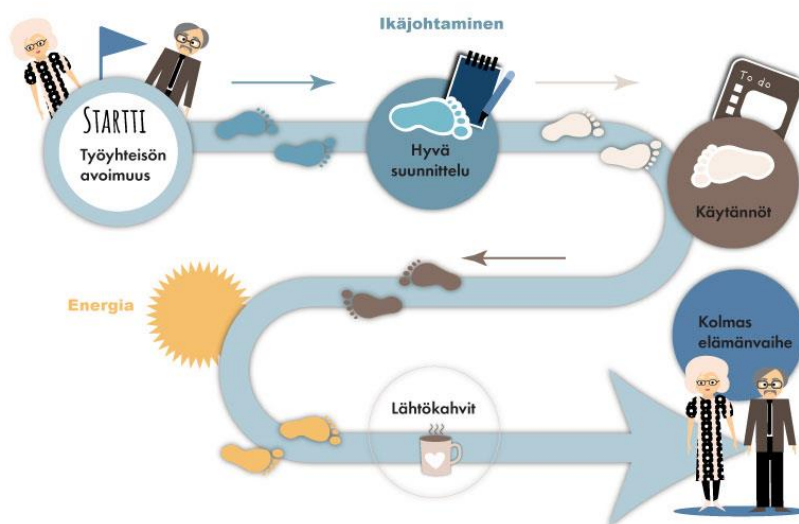
Osaamisen käyttö kolmannessa elämänvaiheessa



www.markettarantama.fi

Tiekartta kolmanteen elämänvaiheeseen

ASKEL3



www.markettarantama.fi

Lähteitä



Aaltonen, Tapio, Ahonen Pirjo ja Sahimaa, Jaakko: Johda merkitystä. Alma Talent 2020

Halén, Katri; "Raha ei ollut se ensisijainen, vaan ihan muut...": Työssä jatkaminen ja eläkkeelle siirtyminen sopimuksellisuuden kehässä, Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, Yhteiskuntapolitiikka, 2019

Kiviranta Raili; Onnistu eri ikäisten johtamisessa WSOYPro 2010

Pääkkönen Sirpa; Pätkiä & Potkuja Avisado 2020

Julkunen Raija, Pärnänen Anna: Uusi ikäsopimus. Minerva Kustannus Oy. Kopijyvä Oy, Jyväskylä 2005

<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/joka-neljas-elakelainen-on-kiinnostunut-tyonteosta>

UEF/-Aducate/Urahyvinvointiopas

Marketta Rantaman tekemä kysely syksyllä 2020 Pappisliiton jäsenille.

Kiitos



www.markettarantama.fi

Puh. 045 1253 870

Sähköposti: marke@markettarantama.fi

marketta.rantama@gmail.com

www.markettarantama.fi

LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube

Verkkokurssien

myynti: www.silversenior.fi/verkkokauppa