

KIERUNEK TOYOTA, CZYLI REKRUTACYJNI POGROMCY MITÓW



PRZED POLSKIMI ZAKŁADAMI PRODUKCYJNYMI, DZIAŁAJĄCYMI POD WSPÓLNĄ NAZWĄ TOYOTA MOTOR MANUFACTURING POLAND (TMMP), ZARYSOWAŁA SIĘ SZANSA NA STWORZENIE W POLSCE NAJWIĘKSZEGO, POZA JAPONIĄ, CENTRUM PRODUKCJI NAPĘDÓW DO SAMOCHODÓW TOYOTY.

24

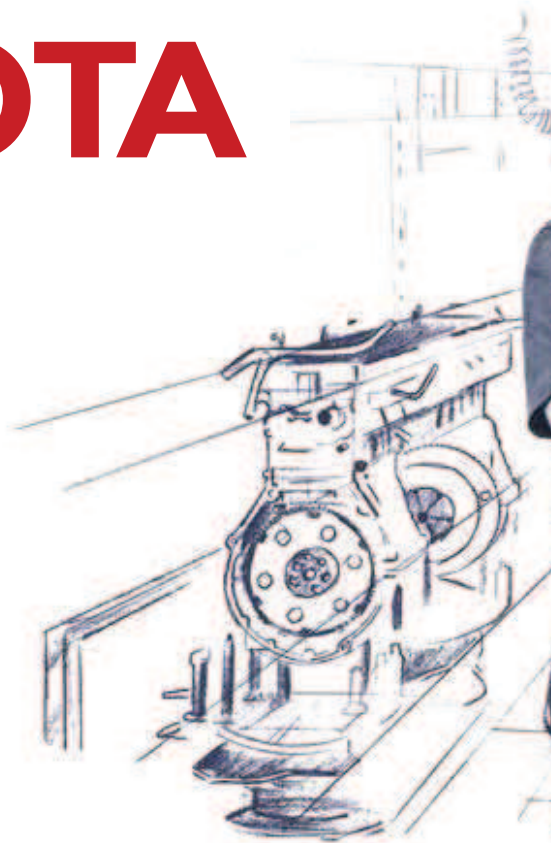


MARCIN SZCZEPKOWSKI

Kierownik ds. Personalnych, Toyota Motor Manufacturing Poland Sp. z o.o. Certyfikowany trener, miłośnik prowadzenia szkoleń, warsztatów i prezentacji dla pracowników, kandydatów oraz studentów.

KIERUNEK → TOYOTA

Kiedy w 2016 r. do jeliczańskiej fabryki Toyoty dotarła informacja o przyznaniu jej od września 2019 r. produkcji silników do napędów hybrydowych, niespełna 500-osobowa załoga odetchnęła z ulgą. Od czasu kryzysu w 2008 r. los nie był dla niej łaskawy. Fabryka, zaprojektowana jako miejsce wytwarzania dwulitrowych silników Diesla, tylko w latach 2005–2007 rozwijała się i zwiększała produkcję. Późniejsze zmiany na rynku motoryzacyjnym i powolne odchodzenie od silników wysokoprężnych sprawiły, że produkcja stopniowo malała, a załoga skurczyła się o ponad połowę. Zgodnie z filozofią Toyoty, zakładającą dotrzymywanie zobowiązań i długofalowe myślenie, zarząd dokładał wszelkich starań, by zakład mógł normalnie funkcjonować, a pracownicy wspierali te wysiłki działalnościami przynoszącymi



redukcję kosztów i poprawę wyników. Dzięki temu w jelczańskim zakładzie zaczęto produkować mniejsze jednostki wysokoprężne oraz silniki benzynowe, a zwieńczeniem starań załogi stała się lokalizacja produkcji napędów hybrydowych, skonstruowanych według założeń Nowej Globalnej Architektury Toyoty (TNGA). W związku z połączeniem z wałbrzyską fabryką Toyoty, również rozpoczynającą produkcję elementów do napędów hybrydowych, przed obydwoma zakładami, działającymi już pod wspólną nazwą Toyota Motor Manufacturing Poland (TMMP), zarysowała się szansa na stworzenie w Polsce największego, poza Japonią, centrum produkcji napędów do samochodów Toyoty.

Ogromne wyzwanie czy niezwykła szansa?

Nowy projekt postawił przed wszystkimi działami jelczańskiego zakładu ogromne wyzwania, a jedno z największych – zwiększenie zatrudnienia o ponad 600 osób – stało przed działem personalnym. Rekrutacja wystartować miała w kwiet-

niu 2018 r., czyli w czasie, gdy media donosiły już o rekordowo niskim bezrobociu i „rynku pracownika”. Zarząd firmy, świadomy ryzyka, jakie niesłoby niezapewnienie odpowiednio licznego, wykwalifikowanego personelu, zaakceptował zaproponowaną przez dział personalny strategię rekrutacyjną, zakładającą bardzo szerokie, otwarte podejście do rynku pracy i profilu kandydata.

Po pierwsze, załoga operatorów i pracowników technicznych zwiększyć się miała z ok. 300 do ok. 900 osób, czyli o 200%. To oznaczało, że wśród nowo zatrudnionych osób pojawić się muszą doświadczeni pracownicy produkcji, którzy obeznani są z nowoczesnymi systemami produkcji i szybko wyszkolą się do pracy zgodnie z założeniami Systemu Produkcyjnego Toyoty. Trudno byłoby bowiem sprawnie uruchomić produkcję, mając do dyspozycji 600-osobową armię „żółtodziobów”, a pamiętajmy, że nowy projekt oznaczał całkowite przebrojenie zakładu, większą automatyzację i bardziej zaawansowane procesy technologiczne. Znaczną część kandydatów stanowiły jednak właśnie osoby chcące się prze-



ZAPLANUJ SWOJĄ PRZYSZŁOŚĆ

**DOŁĄCZ DO WYJĄTKOWEJ DRUŻYNY!
FABRYKA W JELCZU-LASKOWICACH.**

WWW.KIERUNEKTOYOTA.PL

kwalifikować i spróbować swoich sił przy produkcji lub młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy. Dlatego też rekrutacja i system szkoleń musiał być otwarty na osoby niemające odpowiedniego doświadczenia zawodowego. Kolejnym aspektem było tzw. *gender diversity* – branża motoryzacyjna kojarzona jest jako typowo „męski” obszar, podczas gdy nowoczesne linie produkcyjne TNGA pozwoliły na eliminację ergonomicznych ograniczeń oraz wprowadzenie usprawnień, udostępniając szereg stanowisk dla kobiet. Wyzwaniem pozostało przełamanie stereotypu i zachęcenie pań do złożenia podania i wzięcia udziału w rekrutacji. Nie bez znaczenia pozostawał fakt, że 10 lat bez dopływu „świeżej krwi” zaowocowało „starzeniem się” populacji. Tuż przed startem rekrutacji średnia wieku ok. 300-osobowego zespołu działów produkcyjnych i technicznych wynosiła 40 lat, a tylko siedmiu pracowników nie osiągnęło jeszcze 30. roku życia. TMMP musiało „pokazać się” na rynku pracy jako miejsce pracy atrakcyjne dla przedstawicieli młodego pokolenia. Kolejną grupą, którą trzeba było przemyśleć, byli obcokrajowcy. Choć w strefie ekonomicznej, w której działa zakład Toyoty, część firm niejako „poddąła” się i zatrudnia już niemal wyłącznie pracowników zza granicy (głównie Ukraińców), to w Toyocie była to praktyka zupełnie nieznaną, ze względu na brak większych rekrutacji przez ostatnią dekadę. Ostatnią grupą, którą należało rozważyć, mając na uwadze skalę wyzwania, byli kandydaci z innych części Polski. Zagadką pozostawało to, czy ktoś zdecyduje się na zmianę miejsca zamieszkania, by rozpocząć pracę w charakterze operatora produkcji...

Jak się okazało, członkowie zespołu rekrutacyjnego Toyoty musieli stać się swego rodzaju „pogromcami mitów” i zmierzyć się z mitami rynku pracy.

Mit 1. „Nie ma rąk do pracy”

Już od dłuższego czasu słyszymy o rynku pracownika i problemach firm oraz przedsiębiorców z pozyskaniem personelu. Nie jest jednak tak, że ludzie w tajemniczy sposób „wyparowali” z rynku pracy. Owszem, wielu naszych rodaków wyjechało do pracy za granicę, ale tysiące osób codziennie chodzą do pracy w tysiącach firm. Problem w tym, jak nakłonić ich do tego, by rozważyli zmianę pracy, przekonać, że warunki pracy, jakie oferujemy, będą bardziej korzystne od tych, które mają teraz.

Pierwszym krokiem, jaki wykonano w Toyocie, była identyfikacja EVP (*Employee Value Proposition*), czyli autentycznych, zidentyfikowanych przez pracowników firmy wartości, które przyciągnąć mogą kandydatów do pracy. W czasie prac grup roboczych, złożonych z reprezentantów działów produkcyjnych, technicznych i biurowych, zidentyfikowane zostały mocne strony TMMP jako pracodawcy. Oto wartości, które stały się motorem kampanii rekrutacyjnej Toyoty:

- **ludzie** – pracownicy Toyoty, tworzący zgrany zespół,
- **wsparcie**, na jakie mogą liczyć,
- **solidność** pracodawcy,
- **siła marki** Toyoty oraz fakt, że jej pracownicy mają kontakt z **nowoczesnymi technologiami**.

Kolejnym krokiem było „rozpracowanie” grup docelowych, czyli warsztaty z udziałem rekruterów i pracowników agencji pracy. W czasie spotkań omawiano, gdzie potencjalni kandydaci (absolwenci, doświadczeni pracownicy, kobiety itp.) szukają informacji na temat pracy, ofert zatrudnienia, jak spędzają czas i jakimi kanałami można do nich dotrzeć.

Rozpoczęto też prace nad wizerunkową stroną kampanii rekrutacyjnej. Zyskała ona swoje własne logo i slogan „Kierunek Toyota”, który od tej pory firmuje wszystkie działania i materiały związane z prowadzoną rekrutacją.

Do stworzenia materiałów graficznych zaproszono pracowników firmy, którzy wzięli udział w sesjach fotograficznych i pozwolili na użyczenie swojego wizerunku. Stworzony w ten sposób *key visual* stał się wiodącym motywem billboardów, ogłoszeń, ulotek, a także kanałów w mediach społecznościowych.

TOYOTA = LUDZIE

Toyota to zgrany zespół doświadczonych, zaangażowanych pracowników. Każdy może liczyć na wsparcie kolegów z zespołu.

KULTURA WSPARCIA

Wspieramy nowych członków zespołu w okresie wdrożenia do pracy. Gwarantujemy odpowiednie szkolenia i pomoc doświadczonych kolegów. Dzięki temu łatwo rozpocznieš swoją drogę w firmie.

SOLIDNY PRACODAWCA

Wciąż uatrakcyjniamy pakiet świadczeń z myślą o pracownikach i ich rodzinach. Dbamy o ludzi w pracy i poza nią – m.in. wspierając ich sportowe pasje.

ŚWIATOWA MARKA

Toyota to tradycja, jakość, globalne standardy. To oddziały w wielu krajach, które często odwiedzają nasi pracownicy, a także japońscy eksperci, na co dzień wspierający nas w Polsce.

NOWE TECHNOLOGIE

Toyota tworzy technologie przyszłości – obecnie pracujemy nad technologią TNGA (Toyota New Global Architecture). Nowe projekty i linie produkcyjne to okazja do rozwoju dla naszych pracowników.

Działania rekrutacyjne były prowadzone na szeroką skalę, z wykorzystaniem licznych kanałów. Wspólnym mianownikiem było konsekwentne nawiązywanie do EVP. Pracownicy Toyoty pojawili się nie tylko na materiałach promocyjnych, ale brali aktywny udział w prowadzonych działaniach. W sezonie letnim rekruterzy Toyoty wraz z przedstawicielami produkcji brali udział w plenerowych imprezach, udzielając gościom informacji w zakresie procesu rekrutacji, warunków zatrudnienia, a także pracy i codziennych obowiązków. W ten sposób potencjalni kandydaci mogli z pierwszej ręki dowiedzieć się o atmosferze panującej w firmie, a także korzyściach, benefitach i wsparciu, jakie mogą uzyskać, jeśli zdecydują się na pracę w Toyocie. Na stoisku informacyjnym pojawiały się pracujące na produkcji panie, przełamując w ten sposób stereotyp o typowo męskim charakterze pracy przy produkcji. Pracownikom często towarzyszyła ponadto technologia. Wyeksponowany na stoisku silnik czy nowa, hybrydowa toyota z otwartą maską stanowiły doskonały wabik, dzięki któremu wiele osób odwiedzało stoisko i podejmowało rozmowę z przedstawicielami firmy. W sezonie zimowym organizowano spotkania dla kandydatów w miejscowościach, z których organizowany jest dojazd do firmy, odbyły się także dni otwarte, w trakcie których goście mogli nie tylko zapoznać się z ofertami pracy, pracownikami i procesem rekrutacji, ale także na własne oczy zobaczyć, jak wygląda praca linii produkcyjnych.

Liczne działania były prowadzone tak, by maksymalnie wykorzystać ich potencjał i zoptymalizować koszty. Billboardy eksponowane były tylko w miesiącach letnich, kiedy dzień jest długi i więcej ludzi przebywa na zewnątrz. Reklamy w ośrodkach sportowych, aquaparkach i siłowniach publikowane były w styczniu, kiedy miejsca te przeżywają obłędnie osób chcących zrealizować swoje noworoczne postanowienia (a zmiana pracy jest, obok chęci zadbania o kondycję, jednym z najczęstszych postanowień), natomiast osoby stojące w przedświątecznych kolejkach mogły zapoznać się z ofertą Toyoty na ekranie przy kasie w supermarkecie.

Oprócz tradycyjnych kanałów docierania do kandydatów, takich jak wspomniane festyny, giełdy pracy czy ogłoszenia w prasie i portalach pracy, uruchomiono kanały, z których dotąd jeliczański zakład nie korzystał. Zamiast zakładki „kariera” na firmowej stronie internetowej (zbudowanej według korporacyjnego, a przez to dość zachowawczego *layoutu*) postanowiono stworzyć stronę internetową poświęconą pracy w TMMP, działającą pod własną domeną www.kierunektoyota.pl i przybliżającą kandydatom oferty zatrudnienia, korzyści płynące z pracy w Toyocie oraz sylwetki pracowników. Zatem znowu – wszystkie mocne strony Toyoty jako pracodawcy, zdefiniowane w EVP.

Dodatkowo uruchomiono kanał „Kierunek Toyota” w mediach społecznościowych – na Facebooku i YouTube, co pozwo-

liło docierać ofertom pracy i materiałom poświęconym firmie do określonych grup docelowych.

Sam proces rekrutacyjny został przygotowany w ścisłej współpracy z produkcją – kandydaci przechodzą przez testy manualne i pisemne, przygotowane przez dział szkoleń produkcyjnych, oraz rozmowę kwalifikacyjną, a decyzje o zatrudnieniu podejmuje się po omówieniu kandydatur z trenerami prowadzącymi testy. Rekrutację dodatkowo wspierała agencja pracy będąca strategicznym partnerem Toyoty w trwającej kampanii. W swoich materiałach może ona używać logotypu „Kierunek Toyota” i zdjęć produktów, a jej działania są zsynchronizowane z kampanią prowadzoną przez Toyotę. Cały proces trwa 4 godziny. Od złożenia podania do otrzymania informacji zwrotnej mijają 2–3 dni robocze. Więcej o procesie rekrutacyjnym można przeczytać w artykule *Mocni w genbie – rekrutacja na produkcję w firmie Toyota* – „Menedżer Produkcji” nr 52.

Dla nowo zatrudnionych osób przygotowano program *onboardingowy*, dzięki któremu możliwe jest szybkie identyfikowanie i rozwiązywanie problemów pracowniczych. Zapewniono pakiet szkoleń i wsparcie z zakresu fizjoterapii, co pomaga osobom niemającym doświadczenia w pracy fizycznej na właściwe przygotowanie organizmu do codziennego wysiłku.

Prowadzone działania pozwoliły zbudować w lokalnej społeczności świadomość, że Toyota jest dobrym miejscem pracy, otwartym na osoby o różnym doświadczeniu zawodowym, wieku i płci, oferującym solidne warunki zatrudnienia, mającym przy tym dobry wpływ na region i jego społeczeństwo. Potwierdziły to badania wizerunkowe przeprowadzone w 2019 r. przez niezależną agencję.

Zgodnie z założoną strategią kampania rekrutacyjna nie ograniczyła się do regionu i wykroczyła poza Dolny Śląsk.

Mit 2. „Polacy nie chcą się relokować”

Jak powszechnie wiadomo, bezrobocie w niektórych regionach Polski jest nieco wyższe, a osoby tam mieszkające nie mogą liczyć na tak atrakcyjne warunki zatrudnienia, jak mieszkańcy dużych miast i rozwiniętych stref ekonomicznych. Mając na uwadze skalę wyzwania i konieczność zminimalizowania ryzyka, Toyota postanowiła poszukać osób chętnych do pracy w innych regionach Polski. Informacje, jakie pojawiały się w trakcie przygotowań do tego projektu, nie były zachęcające. Podejmowane przez innych pracodawców oraz agencje pracy próby relokowania pracowników były na ogół kosztowne i przynosiły nikłe rezultaty, a w powszechnej opinii Polacy, podejmując decyzję o wyjeździe, chętniej kierują się za granicę niż do innego regionu Polski.

Aby nie strzelać na oślep, po konsultacjach z agencją pracy, będącą strategicznym partnerem Toyoty, zdecydowano się na kampanię na Lubelszczyźnie, gdzie zgłosiło się łącznie ponad 300 kandydatów. W celu zapewnienia odpowiedniej

selekcji testy i rozmowy przeprowadzono w Lublinie, w siedzibie agencji. Zespół rekrutacyjny Toyoty składał się z dwóch przedstawicieli działu szkoleń produkcyjnych, odpowiedzialnych za testy (wszystkie materiały zostały przywiezione do Lublina z jelczańskiej fabryki) oraz dwóch pracowników działu personalnego, którzy prowadzili rozmowy. Łącznie od czerwca do września odbyły się trzy takie wyjazdy, w trakcie których w testach i rozmowach wzięło udział ok. 150 kandydatów. Z grupy tej wyłoniono blisko 30 osób, którym zaoferowano pakiet relokacyjny i zatrudnienie na Dolnym Śląsku.

Pakiet składa się z czterech elementów. Pierwszym jest możliwość zakwaterowania przez okres 6 miesięcy w jednym z dwóch domów, które firma wynajęła nieopodal zakładu (ich łączna pojemność to ok. 30 miejsc – stąd liczba relokowanych pracowników). Drugi to jednorazowy dodatek finansowy, w wysokości mniej więcej jednego wynagrodzenia. Trzeci element obejmuje zwrot kosztów usług transportowych związanych z przeprowadzką. Ostatnim z nich jest wsparcie w znalezieniu pracy dla partnera pracownika, dzięki czemu cała rodzina może od pierwszego dnia po przeprowadzce pracować i utrzymywać się w nowym miejscu zamieszkania.

Trudno jeszcze oceniać, jak w dłuższej perspektywie sprawdzi się wdrożony program relokacji. Pierwsze wnioski są jednak pozytywne. Dzięki utrzymaniu standardu rekrutacji wyselekcjonowani pracownicy szybko wdrożyli się do pracy i stali się cennymi członkami zespołu, a blisko 20 z nich było częścią zespołu, który rozpoczął produkcję silników hybrydowych we wrześniu 2019 r.

Mit 3. „Rynek ukraiński się wyczerpał”

Kiedy na początku 2018 r. strategia rekrutacyjna nabierała ostatecznego kształtu, pewne już było, że po raz pierwszy w historii jelczański zakład będzie musiał wypróbować rozwiązanie, z którego od kilku lat korzysta wielu pracodawców, czyli zatrudnić pracowników zza granicy. W pierwszej kolejności wzięto pod uwagę rynek ukraiński, przy czym działło się to już w czasie, gdy coraz głośniej mówiło się o tym, że jest to obszar mocno wyeksploatowany, a wiele firm eksperymentowało już z zatrudnieniem pracowników z Nepalu, Gruzji czy innych egzotycznych kierunków.

Toyota pozostała jednak przy kierunku ukraińskim, a to ze względu na kulturową bliskość i szereg sprawdzonych na rynku rozwiązań. Pierwszym i kluczowym krokiem był wy-



bór partnera – agencji pracy, która pomoc miała w rekrutacji obcokrajowców oraz kwestiach związanych z legalizacją zatrudnienia. Ważnym wymogiem Toyoty była etyczna strona projektu. Ukraina jest niestety krajem, w którym wielu nieuczciwych pośredników bezprawnie pobiera od kandydatów do pracy wysokie opłaty. Toyota natomiast chciała mieć pewność, że rekrutacja do jeliczańskiego zakładu odbędzie w etyczny, uczciwy sposób. Partnerem Toyoty została więc agencja, która prowadzi na Ukrainie kampanię promującą uczciwe praktyki na rynku pracy. Drugim ważnym czynnikiem było własne biuro zlokalizowane we Lwowie oraz zespół doświadczonych rekruterów w Polsce i na Ukrainie.

Aby zapewnić odpowiednią jakość kandydatów pochodzących z tego nowego i nieznanego Toyocie rynku, pierwsza zrekrutowana grupa ukraińskich pracowników była ograniczona do 10 osób, a testy i rozmowy – podobnie jak w Lublinie – zostały przeprowadzone na miejscu, we lwowskim oddziale agencji, przez pracowników Toyoty (trenerów szkoleń produkcyjnych i pracowników działu personalnego). Pierwsza wizyta pracowników we Lwowie pozwoliła też na transfer *know-how* i wdrożenie ukraińskiego zespołu agencji w proces rekrutacji i wymagania, jakie Toyota stawia kandydatom. Testy manualne zostały przygotowane przez polskich trenerów Toyoty z materiałów dostępnych na Ukrainie, a pracownicy HR przygotowali scenariusz rozmowy kwalifikacyjnej uwzględniający specyfikę ukraińskiego kandydata.

Wyłoniona w ten sposób dziesiątka pracowników rozpoczęła pracę w Toyocie we wrześniu 2018 r. w dziale montażu silników. Przygotowano niezbędne tłumaczenia szkoleń i instrukcji, a tuż przed przyjazdem pierwszej grupy obcokrajowców zorganizowano spotkanie przedstawicieli agencji, działu personalnego i mistrzów produkcji, w czasie którego przyszłych przełożonych zaznajomiono ze specyfiką współpracy z pracownikami z Ukrainy.

Wyniki tej pierwszej rekrutacji zostały ocenione bardzo pozytywnie – pracownicy z Ukrainy szybko się szkolili, a jakość ich pracy nie budziła wątpliwości. Aby zapewnić wymaganą liczbę pracowników, podjęto decyzję o zatrudnieniu pracowników ukraińskich w pozostałych działach produkcyjnych, przy czym ich liczbę określono na poziomie ok. 10% całości zespołu. Pozwoliło to precyzyjnie wskazać liczbę potrzebnych kandydatów, tłumaczeń, zdefiniować niezbędny budżet itp.

W sumie polski zespół rekrutacyjny gościł we Lwowie trzy razy, za każdym razem prowadząc 40–50 testów i rozmów. Dzięki transferowi *know-how* rekrutację uzupełniającą prowadzone są samodzielnie przez ukraiński zespół agencji. Zarejestrowane na wideo testy wraz ze skanami testów i zapisami z rozmów trafiają przez internetową chmurę do Polski, gdzie weryfikowane są przez zespół Toyoty.

W ciągu roku pracę w Toyocie rozpoczęła już docelowa liczba nieco ponad 100 pracowników z Ukrainy. Przebie-

gi ich szkolenia i pracy są bardzo zadowalające. W 2019 r. kilkusobowy zespół pracowników produkcji, złożony częściowo z pracowników ukraińskich, zwyciężył w działalności tzw. Kółek Jakości (rozwiązywanie problemów przez zespoły operatorów) i w nagrodę zaprezentował wdrożone przez siebie rozwiązanie na europejskiej konwencji Kółek Jakości we Francji. Grupę tę charakteryzuje ponadto szybka integracja z załogą, coraz lepsza znajomość języka polskiego i niski wskaźnik rotacji (w ciągu roku z pracy zrezygnowało 9 osób).

Sukces całego zespołu

A jakie są wyniki tej ponadrocznej walki zespołu rekrutacyjnego Toyoty z mitami? Dane pozwalają twierdzić, że dobre. W ramach rekrutacji związanej z uruchomieniem produkcji napędów hybrydowych do jeliczańskiej Toyoty wpłynęło ponad 5 tys. aplikacji. Pozwoliło to na zapewnienie odpowiedniej jakości kandydatów, ponieważ System Produkcyjny Toyoty stawia dość wysokie wymagania nawet kandydatom na stanowiska liniowe i niespełna 60% kandydatów zapraszanych na testy i rozmowy uzyskiwało satysfakcjonujące rezultaty. Poziom zatrudnienia niezbędny do uruchomienia produkcji we wrześniu 2019 r. osiągnięto już dwa miesiące wcześniej, co dało czas na niezbędne szkolenia i przygotowania. We wrześniu 2019 r., tuż po uruchomieniu produkcji, liczba nowo zatrudnionych osób przekroczyła 600, a prowadzona dalej rekrutacja ma charakter uzupełniający, w celu zabezpieczenia odpowiedniego poziomu zatrudnienia w marcu 2020 r., kiedy to ruszy produkcja kolejnego modelu silnika.

Rekrutacja pozwoliła zrealizować cele założone w strategii. Blisko 90% nowo zatrudnionych pracowników to kandydaci z lokalnego rynku pracy, wsparci grupą obcokrajowców i pracowników zatrudnionych w ramach programu relokacji. 42% nowo przyjętych operatorów to kobiety, które pojawiły się w obszarach zarezerwowanych dotąd tylko dla panów – w dziale odlewni oraz utrzymania ruchu. Blisko 50% nowych pracowników nie przekroczyło jeszcze 30. roku życia. Średni staż pracy kandydatów w firmach produkcyjnych to nieco ponad trzy lata, przy czym co dziesiąty kandydat może pochwalić się co najmniej dziesięcioletnim doświadczeniem. Oznacza to, że udało się rozwiązać problem tzw. dziury pokoleniowej, a także przyciągnąć do firmy doświadczonych operatorów z innych firm. Większego problemu nie stanowi też nieuchronna rotacja – w długoterminowej perspektywie trzech z czterech zatrudnionych pozostaje w firmie na dłużej.

3 września 2019 r. odbyło się uroczyste uruchomienie produkcji silników TNGA. Pierwszy wyprodukowany silnik został zaprezentowany przez dwójkę pracowników, którzy dołączyli do Toyoty w ciągu ostatniego roku. Było to swego rodzaju symboliczne zwieńczenie długiego okresu zmian, jaki przeszedł jeliczański zakład Toyoty.

