

Errata for Master Thesis

The challenge of implementing Toyota Production System (TPS) in the Czech Republic: A study in cross-cultural management

Michal Koža

- *Abstract*
In the Czech version of abstract, “japonští manažery” should be “japonští manažeři”.
- *Page XIV*
Survey questions should be included in the appendix. All missing language versions (English, Czech, and Japanese) start on the next page.

Self-Administered Questionnaire

General instructions

My name is Michal Koža and currently I am conducting a research at VŠE, Prague. The purpose of this questionnaire is to **assess cultural values** across various nations. These questionnaire does not assess your knowledge or expertise, but instead it focuses on your **personal opinions** and **beliefs**. Your responses are **anonymous** and **confidential**. Please do NOT write your name on this questionnaire, so that it cannot be linked to you personally. The results of this study will be used solely for the purpose of my research, and will not be disclosed to third parties. Your participation in this study is voluntary. After finishing the questionnaire, please submit it to the HR person who distributed it to you.

Basic information

Please fill in the following information about yourself. This information will be used exclusively for statistical purposes.

1. Your nationality:	☐ Czech	☐ Japanese	☐ Other:
2. Your age:	☐ Under 20	☐ 30-39	☐ 50-59
	☐ 20-29	☐ 40-49	☐ 60 or over
3. Your position in the company:			
4. Name of the company:			
5. How long do you work in the current company:	___ months		

Your personal views(1)

Which statement does better reflect your believes? Please indicate the position that you think is most correct using the above scale

1. In order to be competitive, it is better to stick with current technology because it is proven	☐	☐	☐	☐	☐	In order to be competitive, it is important to seek new technology because it is better
2. If a solution doesn't solve a problem, it is important to try something else because it might be a wrong solution	☐	☐	☐	☐	☐	If a solution doesn't solve a problem, it is important to continue with it, because the effects may take some time to occur
3. If the supervisors' requests are not clear, it is my fault because I do not understand them enough	☐	☐	☐	☐	☐	If the supervisor's requests are not clear, it is his fault because he did not explain them sufficiently.
4. In determining how to achieve goals, employees should have a certain degree of freedom	☐	☐	☐	☐	☐	In determining how to achieve goals, employees should be provided with detailed instructions
5. It is more efficient to hire a manager from external sources who knows "new approaches"	☐	☐	☐	☐	☐	It is more efficient to train a manager from internal sources who knows "how things are".

6. If supervisor's ideas don't make sense, subordinates should at least try them out	☐	☐	☐	☐	☐	If supervisor's ideas don't make sense, subordinates should challenge them
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--

Your personal views (2)

To what extent do you agree or disagree with the following statements? Please answer accordingly to what you feel appropriate about each of the following sentences.

(1 – strongly agree, 2 – agree, 3 – neither, 4 – disagree, 5 – strongly disagree)

1. Persistent effort is the best way to achieve results	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. In real life circumstances, the occasional adjustment of rules to overcome problems is unavoidable	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. A company's rules should not be broken, even when the employee thinks breaking the rule would be in the company's best interest.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. It is more efficient to improve things radically, than to improve them gradually over time (with the same outcome).	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Job-satisfaction

How satisfied are you with the following aspects of your job?

(1 – very satisfied, 2 – satisfied, 3 – neither, 4 – dissatisfied, 5 – very dissatisfied)

1. Number of hours spent working	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Wage (monetary reward)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Training and education	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Overall satisfaction	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Conflicts

Please state what you think about the following statements.

(1 – absolutely true, 2 – true, 3 – neither, 4 – not true, 5 – absolutely not true)

1. There exist many conflicts between you and management of other than your own nation.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. There exist many conflicts between Japanese management and Czech management.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. There exist many conflicts between Japanese management and Czech operators.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. There exist many conflicts between Czech management and Czech operators.	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5. It is more effective to solve work-related problems without the presence of managers from another nationality	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Experience related to working in Japanese companies

Please answer following questions related to your Japanese companies related background. In case you answer “yes” to a question, please indicate the length of the experience as well.

1. Have you worked for a Japanese company before?	Yes (__ months)	No
2. Have you taken a cross-cultural skills seminar, course or presentation?	Yes (__ days)	No
3. Have you taken an official Toyota Production System seminar, course or presentation?	Yes (__ days)	No
4. Have you obtained unofficial Toyota Production System education? (on-the-job training, discussions with colleagues, short presentations etc.)	Yes (__ days)	No

Thank you very much for your cooperation in this questionnaire.

In addition to the questions you have just answered, please use the below space to comment on covered topics, topics that should have been covered, or write any additional comments you have.

Comments

Dotazník

Základní instrukce

Jmenuji se Michal Koža a momentálně vedu výzkum na Vysoké škole ekonomické v Praze. Cílem výzkumu je komparativně posoudit **kulturní hodnoty** různých národů. Dotazník nehodnotí úroveň Vašich znalostí nebo zkušeností, ale zaměřuje se výhradně na Vaše **osobní názory a mínění**. Všechny odpovědi jsou anonymní a důvěrné. Prosím nepište na dotazník Vaše jméno. Výsledky průzkumu budou použity výhradně pro potřeby mého výzkumu a nebudou zpřístupněny třetím stranám. Vaše účast je dobrovolná. Po vyplnění dotazníku jej prosím odevzdejte HR osobě, od které jste dotazník dostali.

Základní informace

Vyplňte prosím následující informace o Vás. Tyhle informace budou použity výhradně pro statistické potřeby.

1. Vaše národnost:	☐ Česká	☐ Japonská	☐ Jiná:
2. Váš věk:	☐ 20 a méně	☐ 30-39	☐ 50-59
	☐ 20-29	☐ 40-49	☐ 60 a více
3. Vaše pozice ve firmě:			
4. Jméno firmy:			
5. Jak dlouho pracujete v momentální firmě?:	___ měsíců		

Vaše osobní názory (1)

Který výrok lépe odpovídá Vaším názorům? Prosím označte křížkem pozici, která nejpřesněji reflektuje Vaše mínění.

1. Pro konkurenceschopnost je potřebné držet se momentální technologie, protože je odzkoušena	☐	☐	☐	☐	☐	Pro konkurenceschopnost je potřebné hledat novou technologii, protože je lepší
2. Když řešení problému nefunguje, je potřebné vyzkoušet něco jiného, protože řešení může být špatné.	☐	☐	☐	☐	☐	Když řešení problému nefunguje, je potřebné v něm pokračovat, protože se výsledky dostaví později
3. Když požadavky nadřízeného nejsou jasné, je to moje chyba, protože jim dostatečně nerozumím	☐	☐	☐	☐	☐	Když požadavky nadřízeného nejsou jasné, je to jeho chyba, protože je nevysvětlil dostatečně
4. V rozhodování o způsobech dosahování cílů by zaměstnanci měli mít svobodu volby	☐	☐	☐	☐	☐	V rozhodování o způsobech dosahování cílů by zaměstnanci měli mít přesné instrukce
5. Je efektivnější najmout manažera z externích zdrojů, který zná „nové přístupy“	☐	☐	☐	☐	☐	Je efektivnější vytrénovat manažera z interních zdrojů, protože ví, „jak se věci mají“
6. Když nápady nadřízeného nedávají smysl, zaměstnanci by je měli alespoň vyzkoušet	☐	☐	☐	☐	☐	Když nápady nadřízeného nedávají smysl, zaměstnanci by je měli kriticky zhodnotit

Vaše osobní názory (2)

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? Zaškrtněte prosím čtverec, který nejlíp odráží Váš názor. (1 – velmi souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – ani souhlasím, ani nesouhlasím, 4 – nesouhlasím, 5 – velmi nesouhlasím)

1. Trvalé úsilí je nejlepší způsob jak dosáhnout výsledky	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. V reálném životě se občasné úpravě pravidel k překonání problémů nedá vyhnout	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Firemní pravidla by neměla být porušena, i když si zaměstnanec myslí, že by porušení bylo prospělo zájmu firmy	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Je efektivnější zlepšit věci radikálně, než je vylepšovat pomalu a postupně (se stejným výsledkem)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Spokojenost s prací

Jak jste spokojený/á s následujícími aspekty Vaší práce? (1 – velmi spokojen/a, 2 – spokojen/a, 3 – ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4 – nespokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a)

1. Počet hodin strávených v práci	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Plat (finanční odměna)	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Tréninky a vzdělání	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Celková spokojenost	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Konflikty

Označte prosím, co si myslíte o následujících výrociích (1 – velmi souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – ani souhlasím, ani nesouhlasím, 4 – nesouhlasím, 5 – velmi nesouhlasím)

1. Mezi mnou a managementem jiné národnosti ve firmě existuje hodně konfliktů	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. Mezi japonským a českým managementem existuje hodně konfliktů	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. Mezi japonským managementem a českými operátory existuje hodně konfliktů	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. Mezi českým managementem a českými operátory existuje hodně konfliktů	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5. Je efektivnější řešit problémy spojené s prací bez přítomnosti manažerů jiné národnosti	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

Zkušenost spojená s prací v japonských firmách

Odpovězte prosím na otázky spojené s pracovní zkušeností v japonských firmách. V případě odpovědi „ano“ též uveďte délku Vaší pracovní zkušenosti.

1. Pracoval/a jste někdy pro japonskou firmu?	Ano (__ měsíců)	Ne
2. Zúčastnil/a jste se někdy semináře, kurzu nebo prezentace o mezikulturních dovednostech?	Ano (__ dnů)	Ne
3. Zúčastnil/a jste se někdy oficiálního semináře, kurzu nebo prezentace Toyota Production System?	Ano (__ dnů)	Ne
4. Dostal/a jste někdy neoficiální školení Toyota Production System? (školení o průběhu práce, diskuse s kolegy atd.)	Ano (__ dnů)	Ne

Děkuji mnohokrát za Vaši spolupráci.

Využijte prosím následující prostor pro jakékoli další komentáře týkající se tématu tohoto dotazníku.

Poznámky

--

自己記入式調査票

基本注意事項

現在プラハ経済大学で研究を行っているコジャ・ミハルと申します。本アンケートの目的は国籍に関する**文化的価値観**の研究です。専門的な知識や経験を調べるものではなく、**個人的信念と見解**を調べるものです。全ての回答は匿名であり、個人が特定されることはありません。また、このアンケートにご自分の**氏名を書かない**ようにお願いします。本アンケートで収集したデータは上記の目的以外に使用することはありません。ご回答のほどよろしくお願い申し上げます。本アンケートを記入後、アンケートを提出したHR担当者に返していただきますようお願い申し上げます。

基本情報

下記の項目をご記入ください。これらの情報は統計目的のための資料です。個人を特定するためのものではありません。

1. 国籍	☐ チェコ	☐ 日本	☐ その他:
2. 年齢	☐ 20 歳以下	☐ 30-39 歳	☐ 50-59 歳
	☐ 20-29 歳	☐ 40-49 歳	☐ 60 歳以上
3. 現在の会社におけるポジション			
4. 会社名			
5. 現在の会社での就職期間	___ ヶ月		

個人的見解 (1)

下記の文章についてどう思いますか？ ご自分の感想に近い欄に「×」を入れてください。

1. 競争力を付けるため、現在の技術を使い続けることが大事である (機能が証明されているから)	☐	☐	☐	☐	☐	競争力を付けるため、新しい技術を導入するのが大事である (よりよいから)
2. ある解決方法で問題を解決できない場合、解決方法自体が間違っている可能性があるから違う方法を試す必要がある	☐	☐	☐	☐	☐	ある解決方法で問題を解決できない場合、実際の効果がまだ表れていない可能性があるから今の方法を使い続ける必要がある
3. 上司の命令ははっきりしていないのは自分の理解不足で、伝わらないのは自分のせいである	☐	☐	☐	☐	☐	上司の命令ははっきりしていないのは上司の説明不足で、伝わらないのは上司のせいである
4. 目標達成に関しては、従業員に決める自由を与えるべき	☐	☐	☐	☐	☐	目標達成に関しては、従業員には細かい指示を与えるべき
5. 「新鮮なやり方を知っている」から、外からのマネージャーを採用するのが効率的である。	☐	☐	☐	☐	☐	「現状を理解している」から、マネージャーを会社の中から育てるのが効率である
6. 上司のアイディアが成り立ってなくても、部下がそのアイディアを試すべき	☐	☐	☐	☐	☐	上司のアイディアが成り立っていない場合、部下がそのアイディアをチャレンジすべき

個人的見解 (2)

下記の文章についての個人的な感想をお答えください。

(1－非常にそう思う, 2－そう思う, 3－どちらとも言えない, 4－そう思わない, 5－非常にそう思わない)

1. 絶え間ない努力は結果を出すのに一番いい方法である	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. 実世界の状況では、問題を解決するために、ルールを時折調整する必要がある	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. 従業員が会社のルールを破ると会社のためになると思って、そのルールを破ってはいけません	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. 工程を徐々に改善するより、抜本的に改善した方が効率的である（その結果が同じであっても）	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

仕事に対する満足度

あなたの仕事について伺います。次の項目についてはどれくらい満足していますか？

(1－非常に満足している, 2－満足している, 3－どちらとも言えない, 4－不満である, 5－非常に不満である)

1. 労働時間	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. 給料	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. 訓練と教育	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. 全体的な満足度	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

コンフリクト

下記の項目についての感想をお答えください。

(1－非常にあてはまる, 2－まああてはまる, 3－どちらとも言えない, 4－あまりあてはまらない, 5－全くあてはまらない)

1. あなたと、あなたと違う国籍のマネジメントの間にコンフリクトがたくさんある	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2. 日本マネジメントとチェコマネジメントの間にコンフリクトがたくさんある	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3. 日本マネジメントとチェコのオペレーターの間にコンフリクトがたくさんある	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4. チェコマネジメントとチェコのオペレーターの間にコンフリクトがたくさんある	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5. 仕事に関する問題を解決する時は、他の国籍のマネージャーがいらない方が効率的である	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

日本企業経験について

下記の日本企業経験に関する質問をご記入ください。「はい」と答えた場合は、その経験の期間もご記入ください。

1. 現在働いている会社以外、違う日本企業で働いたことがありますか？	はい (__ ヶ月)	いいえ
2. 異文化コミュニケーションセミナー、異文化への気づきセミナーやプレゼンテーションなどに参加したことがありますか？	はい (__ 日)	いいえ
3. トヨタ生産方式の公式な教育（セミナー、プレゼンテーションなど）を受けたことがありますか？	はい (__ 日)	いいえ
4. トヨタ生産方式の非公式な教育（実地訓練、同僚との会話など）を受けたことがありますか？	はい (__ 日)	いいえ

ご協力いただき、誠にありがとうございました。

上記の質問に加え、カバーされたテーマやカバーするべきだったと思うテーマやその他のご意見・ご希望をご記入していただければ幸いです。

コメント

--