

Management della Qualità

Prof.ssa S.Zanda

A.A. 2023/2024

PROGRAMMA 2023/24

Introduzione e definizioni

La gestione: funzioni direzionali e operative

Le decisioni gestionali: strategiche tattiche e operative

Efficacia efficienza e Sistema della qualità

Il linguaggio della Qualità e la sua evoluzione

Total Quality Management: definizioni e principi

Gestire la Qualità: Leadership/ Fornitori/ Clienti

Kaizen oltre il miglioramento continuo: l'Eccellenza

Customer satisfaction : Principi e tecniche .

Customer satisfaction : Servizio e analisi del servizio

Gestione per processi

Tecniche di gestione dei processi *Business Process Improvement* e *Business Process Reengineering*

Tecniche di gestione dei processi : Daily Routine Work

Tecniche di gestione dei processi : Quality Function Deployment

Tecniche di gestione dei processi : Process Mapping Techniques

Indicatori della Qualità

Gli Strumenti di controllo della qualità part 1

I Costi della qualità part 1

I Costi della qualità part 2 . ISO 6143

L'impresa Responsabile

Qualità e Normazione, BS e ISO /Standards Ambiente / Imprese/ Etica

Standards a supporto del Sistema di gestione della qualità

Standard ISO UNI EN 14001-2005 (Ambiente) , ISO IEC 27001- 2003 (sicurezza delle informazioni), ISO 37001:2016 (anticorruzione) *generalità.

ISO 9001-20015 struttura , contenuto, novità

“Future concepts in Quality Management” - Sviluppo della nuova ISO 9001-2025

Compliance nei processi aziendali per l'eccellenza.

OBIETTIVI GENERALI DEL CORSO

Gli obiettivi principali del corso sono:

- acquisire la terminologia in tema di Gestione , Qualità e Certificazione;
- conoscere e sapere applicare i principali strumenti di monitoraggio e controllo della qualità nei vari processi di produzione;
- comprendere le dinamiche di analisi e individuazione delle criticità nella costruzione e funzionamento dei processi;
- conoscenza delle tecniche di gestione della produzione e dei processi;
- conoscenza e classificazione dei costi della qualità;
- conoscenza dell'*iter certificativo* in azienda, gli enti di riferimento e del sistema documentale;
- conoscenza dei concetti di sostenibilità, produzione sostenibile, principi alla base della gestione responsabile;
- conoscenza dei principali sistemi certificativi ed enti di riferimento;
- conoscenza del concetto di Integrazione dei Sistemi .
- conoscenza della norma ISO 9001 per la Gestione dei sistemi
- conoscenza delle azioni per la Compliance

UTILITA' DEL CORSO

Il Corso si propone di trasferire competenze, basate su nozioni chiare e schematiche, metodologie strumenti e tecniche applicative utilizzate concretamente nei vari settori del mondo produttivo.

Le aziende richiedono giovani laureati con competenze specialistiche specifiche che consentano ai neo-assunti di affrontare da subito compiti assegnati e risolvere problemi lavorando individualmente o in team, sono sempre più attente alle *soft skills* quali flessibilità, *problem solving* e creatività. Il Corso è concepito per trasferire e formare gli studenti in tema di Qualità sia dal punto di vista della gestione che dal punto di vista dell'*iter certificativo*, attraverso cui le aziende “ esibiscono “ le loro capacità distintive e la loro capacità di interpretare i bisogni della società. Ma è strutturato anche per favorire lo sviluppo della flessibilità nell'affrontare i problemi impegnando ognuno in uno sforzo creativo, sviluppando il senso critico, la capacità di analisi e il senso del gruppo. La didattica è interattiva sviluppata secondo la moderna

impostazione binaria : *learning practices / learning activities e final discussion*

Il Corso è strutturato secondo varie macro tematiche per trasferire, concetti, metodologie, tecniche, per accrescere le conoscenze di base e quelle trasversali rispetto al tema della Qualità e dell'evoluzione del *Quality Management*.

I contenuti sono di anno in anno allineati alle dinamiche aziendali ed ai cambiamenti del mercato, sia da un punto di vista delle nuove esigenze produttive, della continua riconfigurazione delle strategie di gestione e soprattutto alle mutevoli dinamiche del consumo di beni e servizi. Lo studente quindi alla fine del Corso e del ciclo di seminari sulla certificazione, avrà acquisito:

- linguaggio specifico, concetti di base, conoscenza e capacità applicativa degli strumenti pratici richiesti dalle aziende e società di consulenza nell'ambito della gestione della produzione e della Qualità;
- una metodologia di analisi delle problematiche nei vari processi produttivi, per progettare, produrre e fornire prodotti e servizi in un'ottica di miglioramento continuo verso l'eccellenza.
- la capacità di sistematizzare l'approccio alle criticità ed ai problemi nei processi aziendali
- le tecniche per l'analisi e la risoluzione delle principali problematiche in tema di gestione della qualità nelle aziende di produzione e di servizi.
- la conoscenza dei fondamenti dell'etica e della responsabilità per la gestione aziendale
- la conoscenza dei sistemi di gestione del RU e lo stile di leadership per costruire un Sistema di Gestione della Qualità .
- la conoscenza dei principali pilasti della Normazione sulla Qualità (Enti, Organizzazioni di coordinamento, evoluzione del panorama degli *Standard*), e della Certificazione, in particolare dello standard relativo al Sistema di Gestione aziendale della famiglia ISO 9000 , l' ISO 9001.

OBIETTIVI FORMATIVI

Presentiamo gli obiettivi del Corso secondo l'impostazione dei descrittori di Dublino:

1) Conoscenza e comprensione al completamento del corso

Lo studente alla fine del corso avrà acquisito le seguenti capacità:

1. della terminologia e dei principi alla base relativi quali fondamenti della gestione aziendale
2. delle definizioni e concetti relativi al Management della Qualità e della Sostenibilità ed all' Etica economica ambientale e sociale, per la gestione aziendale.
3. della terminologia, degli strumenti e delle tecniche di gestione relativi alla Gestione della produzione ed alla Qualità nelle aziende.
4. comprensione e classificazione dei costi della qualità.
5. comprensione sulle dinamiche e tecniche per la gestione dei processi
6. conoscenza degli standard internazionali BS, ISO .
7. conoscenza *dell'iter certificativo* a supporto della gestione sostenibile e conoscenza degli enti di riferimento nazionali ed internazionali.
8. conoscenza del principio d'integrazione dei sistemi.
9. acquisire le competenze per concepire e orientare la gestione aziendale, il management verso l'eco-efficienza, la sostenibilità, l'etica perseguendo l'eccellenza.
10. orientare gli studenti al *management responsabile* ed alla necessità di dare un fondamento morale alla *governance*, ed in generale all'attività di produzione.

2) Capacità di applicare le conoscenze e livello di comprensione

Relativamente alle varie macro tematiche affrontate nel Corso:

- *customer satisfaction* per la produzione di beni e servizi
- gestione e tecniche della produzione per processi

- costruzione e gestione di un Sistema di Gestione della Qualità
- strumenti di gestione della qualità e indicatori
- leadership e gestione delle risorse umane per la qualità dei processi
- normazione della qualità e Certificazione
- sostenibilità e gestione responsabile

sono programmate esercitazioni, dibattiti orali in aula e test, affinché sia possibile valutare progressivamente il livello di comprensione delle varie tematiche e rendere gli studenti in grado di applicare le nozioni apprese.

3) Capacità critiche di giudizio - 4) Capacità di comunicare quanto appreso.

Relativamente ai descrittori 3 e 4, sono previste relazioni analitiche partendo da *scientific paper* scelti, su argomenti specifici, ricerche su differenti tematiche da svolgere in team a seguito delle quali gli studenti dovranno presentare il lavoro svolto, stabilendo autonomamente le regole e i ruoli nel team e le modalità di presentazione, esprimendo giudizio critico e formulando osservazioni singole o collettive. L'obiettivo è favorire lo sviluppo del giudizio critico, l'autonoma organizzazione del lavoro, le capacità di interazione nel lavoro in team, il miglioramento delle capacità di *problem solving* e di comunicazione.

5) Capacità di proseguire e approfondire lo studio in maniera autonoma

Durante il corso, saranno svolti, specie in merito alla normazione e certificazione della qualità dei test e delle esercitazioni a domande aperte relative ad alcuni *case study* reali, per favorire l'autonomia dello studente e sviluppare l'interesse per la materia, motivandolo ad approfondire diverse tematiche

Il corso comporta una parte generale sul Quality Management e una sulla Normazione della Qualità, in particolare sulla norma ISO 9001-2015.

Questo è il **primo corso che integra una parte sulla parte sulla Certificazione dei Sistemi concepita come una addizionale seminario tecnico con riconoscimento nazionale professionalizzante (ma gratuito)** offerto agli studenti di un Ateneo pubblico grazie ad una convenzione con una società accreditata. Questo è frutto della collaborazione tra la *Prof.ssa Zanda* e la società HIDDEA, scuola di formazione professionale Accreditata presso la Regione Lazio, che prevede in affiancamento alla docente 16 ore di didattica costruita per il corso, 4 esercitazioni e prove di verifica, con l'obiettivo di aggiungere ai 9 crediti formativi anche un attestato finale ufficiale che attesta le competenze di base sulle ISO 9001.

Previo superamento all'80% delle verifiche intermedie sulla parte della normazione - sarà rilasciato un attestato ufficiale, che attesta le competenze acquisite in materia di Certificazione 9001:2015, Sistemi di Gestione per la Qualità (SGQ)

Questo attestato rilasciato nel Corso da una società Accreditata consente gli studenti di aver svolto il primo livello (modulo base sulla 9001) per poter eventualmente proseguire eventualmente nel percorso professionalizzante sulla Qualità

Tale opportunità vuole essere una proposta per orientare gli studenti interessati ad una futura specializzazione nell'ambito della Certificazione, campi che richiamano sempre più giovani laureati e richiedono figure altamente specializzate nei vari settori dell'industria, dei servizi ma anche della Pubblica Amministrazione. Oggi ogni settore, ogni azienda piccola o grande sono coinvolti nelle nuove tematiche relative alla sostenibilità, la sicurezza delle informazioni, la sicurezza sui luoghi di lavoro, l'etica d'impresa, la compliance e all'uso di nuovi strumenti tecnologici a supporto di tali attività come la Blockchain, per l'ottimizzazione della gestione dei processi di produzione e la scelta di nuove forme di controllo attivo e concomitante degli stessi. L'obiettivo prioritario di ogni realtà produttiva è garantire la propria sopravvivenza nel lungo periodo non più con ogni mezzo a disposizione ma in armonia alla nuova

generazione di norme e disposizioni dalle istituzioni europee e nazionali in tema di ambiente, mercati e società. Sostenibilità e nuove dinamiche di mercato caratterizzeranno il prossimo decennio in un contesto generale dettato dall'agenda 2030 partendo proprio dal grande lavoro di normazione e accettazione degli standard internazionali in molti ambiti.

Il corso di Management della Qualità quest'anno di 9 crediti prepara ad intraprendere una possibile carriera nel campo del Management della Qualità, per diventare consulenti o manager della Qualità e della Produzione. Inoltre la parte più specialistica relativa alla "normazione" della qualità ed all'approfondimento degli Standard internazionali invita i nostri laureandi ad inoltrarsi anche in percorsi specialistici nell'ambito della Qualità, e orientandoli verso professioni sempre più richieste e specifiche quali valutatori, certificatori, esperti in certificazione per la gestione dei sistemi, la sicurezza e compliance.

ORARIO DI RICEVIMENTO

Settembre – Dicembre (I° semestre)

Tutti gli studenti e tesisti : Martedì h 14-16 dopo la lezione

Studenti lavoratori : Giovedì h 14-16 dopo la lezione

Gennaio – Luglio (secondo semestre): Mercoledì 14-17 (orario che può essere soggetto a modificazioni in base agli orari del Corso del II ° semestre)

Il ricevimento si svolgerà nello studio al 2° piano dell'edificio ex Merceologia previa prenotazione.

INIZIO DELLE LEZIONI

Martedì 26 Settembre 2023

ORARIO DELLE LEZIONI

Martedì h 12:00 - 14:00 AULA 7

Mercoledì h 12.00 - 14.00. AULA 7

Giovedì h 12:00 - 14:00 AULA 7

PROVE DI ESAME

Esame finale e prove intermedie:

Per i frequentanti:

Sono previste varie prove intermedie che consentiranno di svolgere l'orale finale solo sull'ultima parte del programma.:

1) una prova scritta intermedia, a domande aperte (*prove d'esame per la I° parte del Corso*)

2) una relazione critica su un *scientific paper* con presentazione finale (Valutazione: insufficiente- discreto-buono –moto buono)

3) un lavoro di ricerca individuale su temi assegnati **per gli studenti Erasmus può essere sostenuto anche in lingua Inglese, Francese, Spagnola.**

4) per la parte sulla Certificazione e il conseguimento dell'attestato saranno svolte di volta in volta durante le stesse lezioni sulla ISO 9001 dei mini test (4)

Le date per le prove intermedie sono stabilite in aula e vertono tutte su differenti parti del corso proprio per agevolare l'assimilazione progressiva degli argomenti trattati nel programma.

L'esame finale è solo orale per i frequentanti che hanno superato le prove intermedie, si svolgerà in presenza (salvo nuove disposizioni Governative/ di Ateneo/Facoltà per gli studenti non residenti o fuori sede)

Il voto dell'esame finale, in trentesi ed è il risultato della media delle valutazioni delle prove intermedie e della valutazione finale dell'esame orale. **Per gli studenti stranieri e/o Erasmus può essere sostenuto anche in lingua Inglese, Francese, Spagnola.**

Per i non frequentanti:

E' previsto un esame scritto della durata di 2 h, a domande aperte e un esame orale della durata di 40 min., su tutto il programma.

Per gli studenti stranieri e/o Erasmus può essere sostenuto anche in lingua Inglese, Francese, Spagnola.

TESI DI LAUREA MAGISTRALE:

La Tesi di Laura non può essere richiesta se non si è sostenuto e superato l'esame finale.

La richiesta di Tesi può essere fatta a non più di due esami da sostenere .

PRENOTAZIONE DELL'ESAME

Le prenotazioni devono essere effettuate fino a 5 giorni prima della data di esame.

APPELLI ESAMI 2023/24

Dicembre 2023

pre- appello solo frequentanti : 13 e 14 dicembre

Sessione Invernare 2024 : 23 Gennaio e 13 Febbraio

Sessione Estiva 2024 : 4 Giugno e 4 Luglio

Sessione *Straordinarie* 2024 : 17 Aprile

Sessione Autunnale 2024 : 17 Settembre

Le aule degli esami saranno comunicate di volta in volta su INFOSTUD.

STUDENTI ERASMUS

Gli scritti possono essere sostenuti anche INGLESE, FRANCESE o SPAGNOLO. Saranno fornite alcune dispense per facilitare lo studio della materia.

GRUPPI DI STUDIO

Sono previsti dei gruppi di lavoro per esercitazioni durante le lezioni, in base al numero dei frequentanti.

TESTI CONSIGLIATI

Per i frequentanti (è necessario avere frequentato il 90% delle lezioni) sarà sufficiente il materiale condiviso in Aula e gli appunti e per la parte sulla leadership:

S. Zanda , *Buiding an Efficient Management and Leadership Practices*, Springer, 2018. (capitoli convenuti a lezione)

Per i non frequentanti italiani e stranieri:

In Italiano:

- 1- S.Zanda (2015). *La qualità dei dirigenti - Riflessioni sul tema alla luce di una sistematica interpretazione del pensiero di C. I. Barnard*, Torino: G. Giappichelli Editore 2016
- 2 - A.Galgano, *Le tre rivoluzioni*, Guerini e Associati , 2002
- 3 - A.Galgano , *La qualità totale*, Guarrieri e Associati, 2008

Oppure - In English:

- 1-S. Zanda , *Buiding an Efficient Management and Leadership Practices*, Springer, 2018.
- 2- Jens J. Dahlggaard, Kai Kristensen and Gopal K.Kanji, *Fundamentals of Total Quality management*,2002
- 3- Maria Teresa Lepeley, *Human Centred Management 5 Pillars of Organizational Quality and global Sustainability*, Routledge, 2017

Inoltre approfondire 1 argomento Kaizen- Processi- Costi con 1 testo a scelta, dovrà essere prodotta una sintesi ragionata:

- 1-**Masaaki Imai**, *GEMBA Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach toManagement*, 2.edition, MacGrowHill, 2012.
- 2- **John S.Oakland**, *Total Quality Management and Operational Excellence* , 4th.edition, Routlage , 2014
- 3- **Barrie G. Dale, J. J. Plunkett**, “*Quality Costing*”, 3rd Edition, Routedledge, 1999.
- 4 **J.M.Juran**, - *Juran's Quality Control Handbook* , 4th Edition, Frank M.Gryna (Editor), 1988.

Per qualsiasi comunicazione: stefania.zanda@uniroma1.it

ENGLISH VERSION

COURSE PROGRAM 2023/24

Fundamentals of management: managerial and operational functions

Management and strategy: decision system

The competitive priorities of the modern company

Production management and performance

Total Quality Management: definitions and principles

Quality system: Leadership / Suppliers / Customers

Continual improvement for the Excellence: beyond Kaizen

Process management

BPR, BRI, Six Sigma, DRW process management techniques

The quality control tools

The costs of quality

Quality and Sustainability: definitions and principles

Quality Function Deployment

Quality, Sustainability, Certification: Eco-management

Quality and Standardization, BS and ISO / Standards Environment / Business / Ethics

Management System requirements for integration, Bs Pas 99

Standards supporting the Quality Management System (ISO 9011)

ISO standards UNI EN 14001-2005 (Environment) , ISO IEC 27001- 2003 (information security), ISO 37001:2016 (anti-corruption)

ISO 9001-20015 structure, content, new requirements

AIM OF THE COURSE

The course aims to transfer skills, based on clear and schematic notions, methodologies, tools and application techniques used concretely in the various sectors of the production field.

Companies require young graduates with specific specialist skills that allow new hires to immediately tackle assigned tasks and solve problems by working individually or in teams, they are increasingly attentive to soft skills such as flexibility, problem solving and creativity. The course is designed to transfer and train students in terms of quality both from the point of view of management and from the point of view of the certification process, through which companies "exhibit" their distinctive abilities and their ability to interpret needs of society. But it is also structured to encourage the development of flexibility in dealing with problems by engaging everyone in a creative effort. Another goal of the course is to develop the ability to analyze problems and support teamwork. The teaching is interactive, developed according to the modern binary approach: learning practices / learning activities and final discussion

The course is structured according to various macro themes to transfer concepts, methodologies, techniques, to increase basic and transversal knowledge with respect to the topic of Quality and the evolution of Quality Management.

The contents are year by year aligned with new company strategies, market changes and customer behaviour. Therefore, at the end of the course and the cycle of seminars on certification, the student will have acquired:

- specific language, basic concepts, knowledge and application skills of the practical tools required by companies and consulting firms in the field of production and quality management;
- a methodology for analyzing problems in the various production processes, to design, produce and supply products and services with a view to continuous improvement towards excellence.
- the ability to systematize the approach to critical issues and problems in business processes
- the techniques for analyzing and solving the main problems in terms of quality management in production and service companies.
- fundamentals of ethics and responsibility for business management
- HR management systems and the leadership style to build a Quality Management System.
- main pillars of Quality Standardization (Bodies, Coordinating Organizations, evolution of the Standards landscape), and of Certification, in particular of the standard relating to the ISO 9000 family management system, ISO 9001
- Compliance.

EDUCATIONAL OBJECTIVES

We present the objectives of the course according to the setting of the five Dublin descriptors:

1) Knowledge and understanding upon completion of the course

At the end of the course, the student will have acquired the following skills:

- the terminology and underlying principles relating to them as foundations of business management

- definitions and concepts relating to Quality and Sustainability Management and to economic, environmental and social ethics, for business management.
- terminology, tools and management techniques relating to production management and quality in companies.
- understanding and classification of quality costs.
- understanding of the dynamics and techniques for managing processes
- BS, ISO international standards.
- certification process to support sustainable management and knowledge of national and international reference bodies.
- systems integration principle.
- acquire the skills to conceive and guide business management, management towards eco-efficiency, sustainability, ethics by pursuing excellence.
- orient students to responsible management and the need to give a moral foundation to governance, and in general to the production activity.
- knowledge of the ISO 9001 standard for systems management
- knowledge of Compliance Actions

2) Ability to apply knowledge and level of understanding

Regarding the various macro issues addressed in the Course:

- customer satisfaction for the production of goods and services
- management and techniques of production by processes
- construction and management of a Quality Management System
- quality management tools and indicators
- leadership and management of human resources for the quality of processes
- quality standardization and certification
- sustainability and responsible management

exercises, oral debates in the classroom and tests are scheduled, so that it is possible to progressively evaluate the level of understanding of the various topics and make students able to apply the concepts learned.

3) Critical judgment skills - 4) Ability to communicate what has been learned.

With regard to descriptors 3 and 4, analytical reports are provided starting from selected scientific papers, on specific topics, research on different topics to be carried out in teams following which students will have to present the work done, independently establishing the rules and roles in the team and the methods of presentation, expressing critical judgment and formulating individual or collective observations. The goal is to encourage the development of critical judgment, the autonomous organization of work, the ability to interact in team work, the improvement of problem solving and communication skills.

5) Ability to continue and deepen the study independently

During the course, open questions relating to some real case studies will be carried out, especially with regard to the standardization and certification of the quality of tests and exercises, to encourage the student's autonomy and develop interest in the subject, motivating to deepen different topics.

CONDUCT OF LESSONS

The course 9 CFU takes place over three consecutive hours twice a week and is divided into frontal

teaching, classroom exercises, individual or in study group, business case studies, research and insights to be presented individually or in study group, periodic level verification of learning and final exams: written and oral.

Certification takes place through frontal teaching carried out alongside a teacher of a certified training company, in order to obtain an official certificate which represents the first level for the training course on ISO System certification 9001 for the qualification of Quality Auditor, the only proposed in a public University in Italy. During the System Certification lectures, 4 short tests will be given at the end of the lecture which must be passed in order to obtain the certificate on the first part of the ISO 9001 competences.

START OF THE COURSE

September 26 , 2023 Classroom n° 7 (AULA 7)

12:00 am to 14 pm.

CLASS SCHEDULE

Tuesday, Wednesday, Thursday 12:00 - 14:00
Classroom N.7

OFFICE HOUR, STUDENT CONSULTING

September - December (1st semester)

All students and thesis students :

-Tuesday 2 - 4 pm - after class

-Thursday 2 - 4 pm after class

January - July (second semester): Wednesdays 2 -5 p.m. (timetable may be subject to change depending on the course timetable for the second semester)

The students office will take place in the studio on the 2nd floor of the former *Merceology building* by appointment.

EXAMS all Sessions:

December 2023 preliminary oral examination for attending students : 13 and 14 December

Winter Session 2024 : 23 January and 13 February

Summer Session 2024 : 4 June and 4 July

Autumn Session 2024 : 17 September

Extraordinary Session 2024 : 17 April

HOW THE EXAMINATION IS CONDUCTED

For attending students:

From this year, the following are planned:

- 1) an intermediate written test, with open-ended questions (exam tests)
- 2) a critical report on a scientific paper with final presentation (evaluation: insufficient - fair - good - very good)
- 3) individual research work on assigned themes for Erasmus students can also be supported in English, French, Spanish.

The dates for the intermediate tests are set in the classroom and cover different parts of the course.

The final exam is only oral for those attending who have passed the intermediate tests, it will take place **in presence** (except for new Government / University / Faculty new provisions)

The grade of the final exam is the result of the assessments of the intermediate tests and the final assessment of the oral exam. For foreign and/or Erasmus students it can also be held in English, French, Spanish.

For non-attending students:

There will be a written exam lasting 2 hours, with open questions, and an oral exam lasting 40 minutes, covering the entire program.

For foreign and/or Erasmus students, it can also be held in English, French, Spanish.

What do you have to study to take the final exam?

For attending students (it is necessary to have attended 90% of the lectures), the material shared in the lecture room and *the notes for the leadership part* of the course will be sufficient:

S. Zanda , *Buiding an Efficient Management and Leadership Practices*, Springer, 2018. (chapters agreed in class)

For non attending students:

a) Required Books :

In Italian:

1- S.Zanda (2015). *La qualità dei dirigenti - Riflessioni sul tema alla luce di una sistematica interpretazione del pensiero di C. I. Barnard*, Torino: G. Giappichelli Editore 2016

2 - A.Galgano, *Le tre rivoluzioni*, Guerini e Associati , 2002

3 - A.Galgano , *La qualità totale*, Guarrieri e Associati, 2008

In English:

- 1-S. Zanda , *Buiding an Efficient Management and Leadership Practices*, Springer, 2018.
- 2- Jens J. Dahlagard, Kai Kristensen and Gopal K.Kanji, *Fundamentals of Total Quality management*,2002
- 3- Maria Teresa Lepeley, *Human Centred Management 5 Pillars of Organizational Quality and global Sustainability*, Routledge, 2017

b) Furthermore deepen 1 topic Kaizen- Processes- Costs **with 1 text of your choice**, a reasoned summary must be produced:

- 1-Masaaki Imai, *GEMBA Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach toManagement*, 2nd edition, MacGrowHill, 2012.
- 2- John S. Oakland, *Total Quality Management and Operational Excellence*, 4th edition, Routlage, 2014.
- 3- Barrie G. Dale, J. J. Plunkett, *Quality Costing*, 3rd edition, Routeledge, 1999.
- 4- J.M.Juran, - *Juran's Quality Control Handbook*, 4th edition, Frank M.Gryna (Editor), 1988.