



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SSPICEIT!

Sustainability Skills Program for International Catering
operators and Entrepreneurs through Integrated Training

SSPICE IT! – Sustainability Skills Program for International Catering operators and Entrepreneurs through Integrated Training

MANUALE DELLO STUDENTE

Lezione 18:

La collaborazione nel settore della ristorazione

Il progetto SSPICE IT! è cofinanziato dalla Commissione europea nell'ambito del programma Erasmus+.

Il contenuto di questa pubblicazione riflette solo il punto di vista del partenariato di SSPICE IT! e la CE non è responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in essa contenute.

AREA TEMATICA	Ricerchare pratiche innovative e sostenibili	
SOTTOAREA DI RIFERIMENTO	<i>Competenze digitali e trasversali</i>	
ORE	4	
OBIETTIVI DI APPRENDIMENTO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificare e comprendere le pratiche sostenibili e acquisire una comprensione completa dei concetti relativi alla sostenibilità e loro applicazione nel settore alimentare e della ristorazione; 2. Identificare metodi di ricerca, implementazione e mantenimento di pratiche innovative e sostenibili; 3. Mettere in pratica applicando conoscenze scientifiche e capacità di pensiero critico per proporre soluzioni innovative e sostenibili. 4. Apprezzare l'importanza della collaborazione e imparare come interagire in modo efficace con mentori e colleghi nel settore alimentare e della ristorazione 5. Comprendere il ruolo e il potenziale delle tecnologie e degli strumenti digitali nel settore alimentare e della ristorazione 6. Sviluppare abilità e conoscenze e acquisire strumenti e tecniche pratici per definire le priorità, sviluppare piani d'azione e gestire efficacemente il proprio lavoro 7. Sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie per stabilire obiettivi significativi e attuabili nel settore alimentare e della ristorazione. 		
ATTIVITA' DI APPRENDIMENTO		
Teoriche	Pratiche	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lettura ✓ Casi studio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mappatura delle principali pratiche innovative e sostenibili mediante l'esplorazione delle metodologie e l'analisi dell'implementazione contemporanea; ✓ Applicazione pratica di pratiche innovative e sostenibili; ✓ Valutazione dell'impatto di pratiche innovative e sostenibili nel settore alimentare e della ristorazione. 	

CONTENUTI

LEZIONE 18: LA COLLABORAZIONE NEL SETTORE ALIMENTARE E DELLA RISTORAZIONE	4
1. Buone prassi per una collaborazione di successo nel settore alimentare e della ristorazione	4
1.1 Importanza e vantaggi di una collaborazione efficace nel settore alimentare e della ristorazione	4
1.2 Vantaggi degli sforzi di collaborazione nelle imprese alimentari e di ristorazione:	5
1.3 Costruire fiducia e incoraggiare una comunicazione aperta	6
1.4 Risolvere i conflitti e gestire le sfide	7
1.5 Allineare gli obiettivi individuali e di gruppo	8
Esercizio: <i>Padroneggiare la comunicazione non violenta nel settore alimentare e della ristorazione</i>	10
2. Imparare con gli altri: colleghi e mentori.....	12
2.1. L'importanza di imparare dagli altri.....	12
2.2. Coinvolgere mentori sul campo	13
EXTRA	15
Bibliografia.....	15

LEZIONE 18: La collaborazione nel settore alimentare e della ristorazione

1. Buone prassi per una collaborazione di successo nel settore alimentare e della ristorazione

1.1 Importanza e vantaggi di una collaborazione efficace nel settore alimentare e della ristorazione



Fig. 1 - Team di cucina al lavoro – Collaborazione efficace nel settore alimentare e del catering

La collaborazione rappresenta una pietra miliare nel settore alimentare e della ristorazione, orchestrando una sinfonia di lavoro di squadra e soluzioni creative che producono risultati eccezionali. L'amalgama di competenze e conoscenze diverse, facilitata dalla collaborazione, porta alla creazione di prodotti e servizi superiori, arricchendo sia i risultati finali che la crescita personale e professionale degli individui.

Mentre le organizzazioni si sforzano di fornire valore attraverso prodotti e servizi, la collaborazione funge da collante che garantisce un coordinamento senza soluzione di continuità e un lavoro di squadra armonioso tra le diverse unità. Nel campo del cibo e della ristorazione, che si tratti di progetti su piccola scala o di imprese su larga scala, la collaborazione costituisce il fondamento del lavoro di squadra. La collaborazione funge da canale attraverso il quale i membri del team comunicano, eseguono compiti e sincronizzano i propri sforzi per raggiungere obiettivi condivisi. Al di là del lavoro di

squadra, la collaborazione favorisce un senso di appartenenza tra i dipendenti. Lo scambio di idee e la condivisione delle competenze collettive alimentano concetti innovativi, mentre il controllo collaborativo affina queste idee per un'implementazione ottimale.

1.2 Vantaggi degli sforzi di collaborazione nelle imprese alimentari e di ristorazione:

- ✓ **Aumentare la soddisfazione lavorativa:** nel settore alimentare e della ristorazione, comprendere l'effetto a catena di ciascun ruolo aumenta la fiducia e la soddisfazione lavorativa, stimolando la motivazione per un team di maggior successo.
- ✓ **Risoluzione efficace dei conflitti:** le solide relazioni promosse attraverso la collaborazione consentono ai colleghi di offrire supporto, feedback e soluzioni complete per eventuali conflitti che potrebbero sorgere.
- ✓ **Miglioramento delle competenze e versatilità:** comprendere i ruoli dei colleghi facilita l'integrazione delle competenze, migliorando la versatilità e facendo avanzare gli orizzonti di carriera.
- ✓ **Promuovere l'inclusione:** la collaborazione abbraccia prospettive diverse, favorendo un ambiente inclusivo che migliora la creatività e la produttività.
- ✓ **Apprezzare i contributi:** la collaborazione fornisce una visione più profonda del significato del ruolo di ciascun membro, favorendo l'apprezzamento reciproco.
- ✓ **Costruire relazioni professionali:** le forti relazioni all'interno dei team e della leadership hanno un valore inestimabile. Nel settore alimentare e della ristorazione, queste connessioni possono catalizzare il successo individuale e di squadra, aprendo le porte a nuove opportunità.
- ✓ **Coltivare la consapevolezza di sé:** la collaborazione alimenta la consapevolezza di sé, facilitando il riconoscimento dei punti di forza e delle aree di crescita.
- ✓ **Migliorare la comprensione degli obiettivi:** la collaborazione garantisce trasparenza e comunicazione efficace, unendo i team del settore alimentare e della ristorazione verso una visione condivisa. Questo sforzo sincronizzato garantisce un approccio unificato verso il raggiungimento degli obiettivi.

In conclusione, una collaborazione efficace è la pietra angolare che eleva il settore alimentare e della ristorazione. Non solo guida l'innovazione e la crescita, ma promuove anche un ambiente armonioso in cui gli individui prosperano e i progetti eccellono.

1.3 Costruire fiducia e incoraggiare una comunicazione aperta



Fig. 2 – Riunione del personale del ristorante – Comunicazione aperta per il successo del team

La comunicazione aperta implica la possibilità di esprimere liberamente i propri pensieri mentre si interagisce con gli altri. In un contesto professionale, indica la capacità dei dipendenti di scambiare feedback, offrire approfondimenti, suggerire idee ed esprimere preoccupazioni, impegnandosi così attivamente nelle dinamiche lavorative.

In sostanza, la comunicazione aperta incarna un dialogo trasparente e rispettoso, creando una base di fiducia, sicurezza psicologica e interazione regolare che sostiene un ambiente di lavoro armonioso e produttivo. Migliora la comunicazione nel settore alimentare e della ristorazione utilizzando queste strategie efficaci:

- ✓ Stabilisci un sistema di comunicazione chiaro, che includa riunioni del personale, passaggi di turno e strumenti digitali come app di messaggistica.
- ✓ Promuovi un dialogo aperto in cui i dipendenti si sentano a proprio agio nell'esprimere pensieri e suggerimenti.
- ✓ Conduci riunioni periodiche del personale e briefing sui turni per condividere aggiornamenti, affrontare sfide, comunicare aggiornamenti importanti e celebrare i risultati.
- ✓ Fornisci istruzioni chiare, soprattutto attraverso ausili visivi.
- ✓ Utilizza la tecnologia per sfruttare strumenti quali la gestione degli ordini e i sistemi di visualizzazione in cucina.

- ✓ Dai l'esempio con pratiche volte a ispirare i dipendenti, mostrando rispetto, ascolto attivo e tempestiva risoluzione dei problemi.
- ✓ Conduci revisioni delle prestazioni e valuta regolarmente le prestazioni del personale.
- ✓ Delega le responsabilità per responsabilizzare il personale, incoraggiando un senso di appartenenza.
- ✓ Implementa meccanismi di feedback per raccogliere riscontri dai clienti e dal personale attraverso vari canali.
- ✓ Gestisci i conflitti in modo trasparente e collaborativo, garantendo soluzioni rapide per mantenere un'atmosfera positiva.

1.4 Risolvere i conflitti e gestire le sfide

Nel dinamico mondo del cibo e della ristorazione, i conflitti sono inevitabili, quindi un'abile risoluzione dei conflitti è cruciale. Ecco le strategie per gestire efficacemente le sfide del settore:

- ✓ **Acquisire informazioni prima di intervenire:** l'identificazione del problema principale costituisce la base per trovare soluzioni ottimali. Un'azione rapida può prevenire l'escalation, quindi è essenziale un intervento tempestivo.
- ✓ **Ascoltare tutti i punti di vista:** mantieni l'imparzialità per evitare di esacerbare le tensioni e prendi in considerazione la presenza di un secondo manager per garantire l'obiettività.
- ✓ **Gestire le controversie in privato:** evita i conflitti in pubblico, soprattutto di fronte ai clienti, poiché danneggiano la reputazione della tua impresa.
- ✓ **Dare priorità all'esperienza del cliente:** affronta rapidamente i conflitti che hanno un impatto sui clienti. Chiedi scusa a nome del ristorante, comunica le tue azioni e offri gesti per alleviare la situazione.
- ✓ **Fare un attento monitoraggio:** anche dopo aver risolto i conflitti, mantieni alta l'attenzione. Interpella regolarmente le parti coinvolte per garantire una risoluzione duratura e prevenire problemi futuri.
- ✓ **Applicare politiche di tolleranza zero:** per questioni gravi come la discriminazione e le molestie, stabilire linee guida chiare contro comportamenti inaccettabili.

1.5 Allineare gli obiettivi individuali e di gruppo

Come allineare gli obiettivi individuali e aziendali passo dopo passo:

1. Comprendere lo scenario:

- ✓ Un allineamento efficace richiede una pianificazione strategica e uno sforzo collaborativo.
- ✓ Riconoscere che un allineamento efficace richiede comunicazione aperta, leadership forte e impegno da parte di ogni livello dell'organizzazione.

2. Promuovere il coinvolgimento della leadership:

- ✓ Avviare l'allineamento riunendo il gruppo dirigente per discutere la visione organizzativa generale e la direzione strategica.
- ✓ Coinvolgere i leader nella definizione di obiettivi organizzativi chiari e incentrati sui risultati che abbiano risonanza in tutta la forza lavoro.

3. Tradurre e scomporre gli obiettivi:

- ✓ Trasformare questi obiettivi in dichiarazioni chiare e stimolanti che possano essere facilmente comprese da tutti.
- ✓ Decostruire gli obiettivi generali in traguardi tangibili e delimitati nel tempo.

4. Stabilire routine di comunicazione:

- ✓ Integrare le discussioni sugli obiettivi in riunioni periodiche, individuali e revisioni delle prestazioni.
- ✓ Una comunicazione coerente a tutti i livelli garantisce che gli obiettivi rimangano in primo piano nella mente di tutti.

5. Chiarire le connessioni:

- ✓ Enfatizzare il collegamento tra gli sforzi individuali e gli obiettivi strategici più ampi.
- ✓ Aiutare i dipendenti a comprendere in che modo il loro lavoro contribuisce al quadro più ampio.

6. Promuovere l'autonomia:

- ✓ Incoraggiare i dipendenti ad allineare i propri punti di forza personali con gli obiettivi aziendali.
- ✓ Consentire ai singoli individui di fissare obiettivi che siano in sintonia con le loro aspirazioni e abilità uniche.

7. Festeggiare i progressi:

- ✓ Riconoscere i risultati incrementali e le tappe fondamentali collettive.
- ✓ Evidenziare l'impatto positivo degli sforzi allineati sul successo organizzativo.

8. Promuovere una cultura del feedback e del supporto:

- ✓ Stabilire un ciclo di feedback continuo attraverso interazioni regolari e sessioni di coaching.
- ✓ Garantire che i dipendenti dispongano delle risorse, della formazione e degli strumenti per rimanere in linea con i propri obiettivi.

9. Flessibilità e adattamento:

- ✓ Rimanere adattabili all'evoluzione delle condizioni aziendali, adeguando gli obiettivi quando necessario.
- ✓ Abbracciare il cambiamento e incoraggiare l'agilità nelle strategie di allineamento.

10. Ribadire lo scopo organizzativo:

- ✓ Rafforzare continuamente lo scopo risonante che sostiene gli sforzi di allineamento.
- ✓ Ricordare ai dipendenti l'impatto maggiore a cui contribuiscono attraverso i loro obiettivi allineati.

Esercizio: *Padroneggiare la comunicazione non violenta nel settore alimentare e della ristorazione*

Prerequisiti	Aver letto e compreso la sezione sulla comunicazione e risoluzione dei conflitti
Durata	45 minuti
Strumenti	Carta e penna (o discussione in piccoli gruppi)
Obiettivi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprendere i principi della comunicazione non violenta (CNV) in un contesto professionale. 2. Sviluppare competenze per gestire i conflitti sul posto di lavoro con calma ed efficacia. 3. Promuovere un ambiente di lavoro collaborativo e rispettoso nel settore alimentare e della ristorazione.

Istruzioni

Step 1: Scegli uno dei seguenti scenari:

- a. *"L'ordine frainteso"*: un cameriere ha comunicato male un ordine alla cucina, portando un cliente a ricevere il piatto sbagliato. Il capocuoco si arrabbia e critica a gran voce il cameriere davanti ai colleghi"
- b. *"Il cliente frustrato"*: un cliente si lamenta che il suo cibo ha impiegato troppo tempo ad arrivare. Alzano la voce e chiedono di parlare con il manager. Il cameriere è agitato e non sa come rispondere."
- c. *"Il conflitto di programmazione"*: due colleghi discutono su chi dovrebbe fare il turno del fine settimana. Uno dice di lavorare sempre nei fine settimana, mentre l'altro si rifiuta, adducendo impegni personali".

Step 2: Applica i principi della comunicazione non violenta (CNV).

Utilizzando lo scenario che hai scelto, **riscrivi la conversazione** utilizzando i quattro principi chiave della CNV:

- a. **Osservazione**: descrivi cosa è successo senza rimprovero o giudizio.
- b. **Sentimento**: esprimi come ti fa sentire la situazione (ad esempio, frustrato, confuso, sopraffatto).
- c. **Esigenza**: identifica l'esigenza di fondo (ad esempio, equità, chiarezza, lavoro di squadra).

d. **Richiesta:** fai una richiesta chiara e costruttiva (ad esempio, "Possiamo trovare un modo equo per programmare i turni?").

Esempio (per lo Scenario A – L'ordine frainteso):

Cattiva comunicazione:

Chef (urlando): "Come puoi rovinare un ordine così semplice? Questo è inaccettabile!"

Cameriere: "Non è stata colpa mia! Il cliente ha cambiato idea".

Comunicazione non violenta:

Chef: "Ho notato che è uscito il piatto sbagliato. Questo mi fa sentire frustrato perché voglio che i clienti abbiano un'ottima esperienza. Ho bisogno di una comunicazione chiara tra la cucina e la sala. La prossima volta, potremmo ricontrollare gli ordini prima di inviarli?"

Cameriere: "Capisco. Confermerò gli ordini con i clienti prima di trasmetterli in cucina."

Step 3: Discussione e riflessione di gruppo

- ✓ Discutete su come la conversazione riscritta migliora il lavoro di squadra.
- ✓ Quali sfide avete dovuto affrontare durante l'applicazione della CNV?
- ✓ Come si può applicare questo metodo alle situazioni reali del servizio di ristorazione?

Step 4: Sfida di leadership

Immagina di essere il direttore del ristorante.

Elenca tre politiche che implementeresti per migliorare la comunicazione sul posto di lavoro e prevenire i conflitti.

1. _____

2. _____

3. _____

2. Imparare con gli altri: colleghi e mentori

2.1. L'importanza di imparare dagli altri

In un'azienda alimentare e di ristorazione, promuovere una cultura di apprendimento tra pari tra i membri del team è fondamentale per vari motivi. L'implementazione di un programma di formazione tra pari ben strutturato e continuo può apportare vantaggi significativi alla vostra struttura e migliorare le prestazioni complessive nel settore competitivo del settore alimentare e della ristorazione. Ecco alcune aree chiave in cui l'apprendimento tra pari gioca un ruolo fondamentale.

✓ ***Eccellenza nella manipolazione degli alimenti:***

L'apprendimento tra pari garantisce che ogni membro del personale, dal personale di cucina ai dirigenti, sia esperto nelle corrette pratiche di manipolazione degli alimenti. Imparando dai colleghi, i dipendenti comprendono l'importanza di conservare gli alimenti alle temperature richieste e di aderire ai protocolli igienici, come lavarsi le mani prima di cucinare.

✓ ***Migliorare il servizio clienti:***

La soddisfazione del cliente è fondamentale nel settore alimentare e della ristorazione. L'apprendimento tra pari consente ai tuoi dipendenti di padroneggiare l'arte di un servizio clienti eccezionale. Possono osservare e imparare gli uni dagli altri su come creare un'atmosfera piacevole da pranzo, interagire cortesemente con i clienti e fornire servizi speciali.

✓ ***Operazioni semplificate:***

Una formazione efficace tra pari garantisce che tutti i membri del team comprendano accuratamente i propri ruoli e le proprie responsabilità. Imparando gli uni dagli altri, i dipendenti sviluppano un rapporto di lavoro armonioso, favorendo un forte spirito di squadra. Questo flusso di lavoro continuo garantisce che i clienti ricevano i loro ordini tempestivamente, che gli chef preparino il cibo come richiesto e che i camerieri trattino i clienti con cortesia ed efficienza.

✓ ***Sostenere una qualità costante:***

L'apprendimento tra pari rafforza gli standard di qualità in un ristorante. Ai dipendenti vengono ricordati i principi, le procedure e le politiche necessarie per mantenere costante la qualità del servizio e del cibo. Imparando dai loro colleghi, i professionisti

del settore alimentare e della ristorazione possono gestire costantemente il cibo in modo sicuro e prepararlo secondo gli standard più elevati.

In conclusione, l'apprendimento tra pari è uno strumento potente in un'azienda alimentare e di ristorazione, poiché contribuisce al successo complessivo e alla redditività della struttura. Implementando una solida mentalità di formazione tra pari, la tua forza lavoro può migliorare continuamente, migliorare l'esperienza dei clienti e sostenere i più alti standard di qualità e servizio. Incoraggiare l'apprendimento reciproco crea un team dinamico e competente che eccelle in un settore competitivo.

2.2. Coinvolgere mentori sul campo

Cerca persone nel settore alimentare che non abbiano iniziato in ruoli come la preparazione di insalate o l'hosting, che sono considerate posizioni entry-level. Gli chef più abili di tutto il mondo hanno seguito una formazione completa ed esigente prima di raggiungere la maestria nell'arte culinaria. Tuttavia, al di là dell'esperienza pratica in cucina e degli anni di studio, c'è un fattore cruciale che ha aperto la strada al loro successo sul campo: il **mentoring**.

Il mentoring riveste un'enorme importanza nel favorire la crescita professionale dei membri del personale junior e contribuisce anche all'avanzamento dei membri del personale senior che trovano soddisfazione nella condivisione delle proprie conoscenze.

Uno studio condotto da Sun Microsystems che ha coinvolto 1.000 dipendenti in cinque anni ha rivelato che il 25% degli allievi e il 28% dei mentor hanno ricevuto aumenti di stipendio, in netto contrasto con il tasso di aumento del 5% tra i manager che non facevano mentoring. Inoltre, i dipendenti con mentor hanno ricevuto promozioni cinque volte maggiori rispetto ai loro colleghi senza mentor, mentre i mentor stessi hanno avuto sei volte più probabilità di essere promossi. Questo scenario evidenzia una tripla vittoria!

Un mentor è un individuo che ha effettivamente raggiunto gli obiettivi che tu aspiri a raggiungere e può fornire saggezza e competenza per guidarti nella giusta direzione. Non esiste una guida unica per il mentoring. Alcune grandi aziende hanno programmi formali di mentoring, mentre in numerosi ristoranti spetta al management offrire mentoring al proprio personale.

Quando si cerca un mentore, è consigliabile scegliere qualcuno con una posizione più elevata e con più anni di esperienza nel settore. Potrebbe trattarsi di un manager, del proprietario del locale, di un familiare, di un amico che lavora nel settore alimentare e della ristorazione ma in un'altra sezione, o anche di uno chef di un altro locale, soprattutto se sei interessato ad esplorare un'area culinaria o una cucina diversa.

I mentori efficaci possiedono una serie di attributi che contribuiscono alla loro guida di grande impatto. In primo luogo, danno l'esempio, fornendo una guida incrollabile a

coloro a cui fanno da mentore e spesso scoprendo più tardi nella vita la portata dell'ispirazione che le loro azioni hanno instillato. In secondo luogo, la loro accessibilità favorisce canali di comunicazione aperti, consentendo agli allievi di cercare guida senza esitazione. In terzo luogo, riconoscendo il valore del tempo per la squadra, offrono generosamente il proprio tempo come un dono prezioso. Il quarto attributo, l'apertura, prevale anche nel disagio, con la consapevolezza che un feedback trasparente, se abbinato a tatto, gentilezza, correttezza e obiettività, si rivela prezioso per la crescita degli allievi. Inoltre, i mentori creano opportunità per applicare indicazioni e garantiscono la loro disponibilità per le interazioni programmate. La loro generosità, pazienza e onestà implicano la condivisione di esperienze e conoscenze sostenendo allo stesso tempo lo sviluppo degli allievi, mentre la loro empatia implica la condivisione di fallimenti personali, esperienze e intuizioni pertinenti.

EXTRA

Bibliografia

Kissflow, (11 agosto 2022). *The Importance of Collaboration in the Workplace*. <https://kissflow.com/digital-workplace/collaboration/importance-of-collaboration-in-the-workplace/>

Gherca I., (24 marzo 2023). *Collaboration in the workplace: Benefits and ways to improve it*. <https://www.touchpoint.com/blog/collaboration-in-the-workplace/>

Indeed Editorial team, (28 febbraio 2023). *10 Reasons Why Collaboration Is Important in the Workplace*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-is-collaboration-important>

Carey J., *The Importance of Training in a Restaurant*. <https://smallbusiness.chron.com/importance-training-restaurant-75676.html>

Goodman Fielder Food Service, (25 marzo 2023). *The Importance of Mentorships in Hospitality*. <https://www.gffoodservice.com.au/idea/the-importance-of-mentorships-in-hospitality/>

Fox D., (4 giugno 2021). *The Value of Mentorship in the Restaurant Business*. <https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/value-mentorship-restaurant-business>

Krook D., *The Restaurant Industry's Mentorship Crisis and How to Fix It*. <https://www.touchbistro.com/blog/the-restaurant-industry-s-mentorship-crisis/>

Brizo FoodMetrics, *How Technology Is Changing the Foodservice Industry*. <https://brizodata.com/en/how-technology-is-changing-the-foodservice-industry/#:~:text=Restaurants%20are%20now%20able%20to,for%20a%20large%20kitchen%20staff>

Van Soest T., *Digital transformation in the food industry: Trends, examples, and benefits*. <https://www.the-future-of-commerce.com/2021/04/23/digital-transformation-in-food-industry/#:~:text=There%20are%20several%20benefits%20of,efficient%20and%20sustainable%20supply%20chain>

Voicu L., (23 giugno 2023). *8 Best Practices for Effective Restaurant Communication*. <https://www.gloriafood.com/effective-restaurant-communication>

Raeburn A., (8 gennaio 2023). *Create an action plan that drives results*. <https://asana.com/resources/action-plan>

- Herrity J., (31 luglio 2023). *How To Write an Action Plan (With Template and Example)*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>
- Greene J., (30 luglio 2019). *How to Prioritize When Everything Feels Important*. <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>
- Hashem N., (19 gennaio 2023). *SETTING S.M.A.R.T GOALS FOR YOUR RESTAURANT BUSINESS*. <https://bimpos.com/blog/how-to-set-smart-restaurant-goals-for-the-new-year>
- Flexcatering, (6 giugno 2023). *Setting and Achieving Your Catering Goals: A Step-by-Step Guide to Success*. <https://www.flexcateringhq.com/setting-and-achieving-your-catering-goals-a-step-by-step-guide-to-success/>
- The Restaurant Times powered by POSIST Technologies. *Essential Duties And Responsibilities Of A Food Service Manager*. <https://www.posist.com/restaurant-times/usa/food-service-manager-duties-and-responsibilities.html>
- Rowland O., (21 giugno 2023). *Restaurant manager: job description*. <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/restaurant-manager-job-description>
- Indeed, (15 aprile 2023). *Caterer Job Description: Top Duties and Qualifications*. <https://www.indeed.com/hire/job-description/caterer>
- Nelson K., (24 gennaio 2023). *15 Restaurant Staff Roles & Responsibilities: Build Your Dream Team*. <https://www.lightspeedhq.com.au/blog/restaurant-staff-roles-responsibilities/>
- Rossingol N., (26 giugno 2023). *What is Open Communication & Why it Matters in the Workplace*. <https://www.runn.io/blog/open-communication>
- RESTOBIZ, (27 giugno 2023). *Effective communication strategies for restaurateurs*. <https://www.restobiz.ca/effective-communication-strategies-for-restaurant-owners/>
- Holtzapple A., (6 febbraio 2018). *SIX TIPS FOR MANAGING CONFLICT WITH RESTAURANT EMPLOYEES*. <https://www.vulcanequipment.com/blog/six-tips-managing-conflict-restaurant-employees>
- Quast L., (31 ottobre 2011). *How Becoming A Mentor Can Boost Your Career*. *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/10/31/how-becoming-a-mentor-can-boost-your-career/?sh=28b1d17c5f57>
- actiTIME, (aprile 2021). *10 Ways to Prioritize Tasks When Everything Is Top Priority (+ Worksheets)*. <https://www.actitime.com/time-management/how-to-prioritize-top-priority-tasks>

SCRUMstudy, (9 novembre 2022). *Various Methods for User Story Prioritization*. <https://www.scrumstudy.com/article/various-methods-for-user-story-prioritization>

Güzelsevdi, C., (29 settembre 2021). *Learning and Development/Enterprise Team Training*. Projectcubicle. <https://www.projectcubicle.com/what-is-moscow-analysis-and-moscow-method/>