



Co-funded by
the European Union



SSPICE IT!

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

SSPICE IT! – Programul de abilități de sustenabilitate pentru operatorii internaționali de catering și antreprenori prin training integrat

SSPICE IT! proiectul este cofinanțat de Comisia Europeană în cadrul programului Erasmus+.

Conținutul acestei publicații reflectă doar punctul de vedere al Consorțiului SSPICE IT, iar Comisia nu este responsabilă pentru nicio utilizare care poate fi făcută a informațiilor pe care le conține.

Submodulul nr.18: Colaborarea în sectorul alimentar și alimentar

ZONA TEMATICĂ	Cercetarea practicilor inovatoare și sustenabile	
SUBZONA REFERINȚĂ	DE	<i>Abilități digitale și soft</i>
ORE	4	
OBIECTIVE DE ÎNVĂȚARE		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea și înțelegerea practicilor sustenabile și obținerea unei înțelegeri cuprinzătoare a conceptelor de sustenabilitate și a aplicării acestora în sectorul alimentar și alimentar 2. Identificarea metodelor de cercetare, implementare și menținere a practicilor inovatoare și sustenabile 3. Aplicație practică prin aplicarea cunoștințelor științifice și a abilităților de gândire critică pentru a propune soluții inovatoare și sustenabile 4. Cursanții vor câștiga o apreciere pentru semnificația colaborării și modul de a se angaja eficient cu mentorii și colegii în sectorul alimentar și alimentar. 5. Cursanții vor înțelege rolul și potențialul tehnologiilor și instrumentelor digitale în sectorul alimentar și al alimentației. 6. Cursanții vor dezvolta abilități și cunoștințe și vor dobândi instrumente și tehnici practice în definirea priorităților, dezvoltarea planurilor de acțiune, pentru a-și gestiona eficient munca. 7. Cursanții vor dezvolta abilitățile și cunoștințele necesare pentru a stabili obiective semnificative și acționabile în sectorul alimentar și alimentar. 		
ACTIVITĂȚI DE ÎNVĂȚARE		
teoretic	Practic	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lectură ✓ Studii de caz 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartografierea principalelor practici inovatoare și sustenabile prin explorarea metodologiilor și analizarea implementării contemporane ✓ Aplicarea practică a practicilor inovatoare și sustenabile ✓ Evaluarea impactului practicilor inovatoare și sustenabile în sectorul alimentar și alimentar
--	--

CONȚINUT

SUBMODULUL 18: COLABORAREA ÎN SECTORUL ALIMENTAR ȘI CATERING	4
1. Cele mai bune practici pentru o colaborare de succes în sectorul alimentar și alimentar	4
1.1. Importanța și beneficiile colaborării eficiente în sectorul alimentar și alimentar	4
1.2. Avantajele eforturilor de colaborare în afacerile alimentare și de catering:	5
1.3. Construirea încrederii și încurajarea comunicării deschise	6
1.4. Rezolvarea conflictelor și gestionarea provocărilor	7
1.5. Alinierea obiectivelor individuale și de grup	8
Exercițiu: <i>Stăpânirea comunicării non-violente în alimentație și catering</i>	9
2. Învățarea cu alții: colegi și mentori	11
2.1 Importanța învățării de la alții	11
2.2 Implicarea cu mentorii în domeniu	12
SUPLIMENTARE	13
Bibliografie	13

SUBMODULU 1 8: Colaborarea în sectorul alimentar și catering

1. Cele mai bune practici pentru o colaborare de succes în sectorul alimentar și catering

1.1. Importanța și beneficiile colaborării eficiente în sectorul alimentar și catering



Figura 1 - Echipa de bucătărie lucrând împreună – Colaborare eficientă în alimentație și catering

Colaborarea reprezintă o piatră de temelie integrală în industria alimentară și de catering, orchestrând o simfonie de lucru în echipă și soluții inventive care produc rezultate excepționale. Amalgamarea abilităților și cunoștințelor diverse, facilitată de colaborare, duce la crearea de produse și servicii superioare, îmbogățind atât rezultatele finale, cât și creșterea personală și profesională a indivizilor.

Pe măsură ce organizațiile se străduiesc să ofere valoare prin produse și servicii, colaborarea acționează ca un adeziv care asigură o coordonare perfectă și o muncă armonioasă în echipă între diferite unități. În domeniul alimentației și al cateringului, fie că este vorba de proiecte la scară mică sau la scară largă întreprinderi, colaborarea formează baza muncii în echipă. Colaborarea acționează ca canal prin care membrii echipei comunică, execută sarcini și își sincronizează eforturile pentru a atinge

obiectivele comune. Dincolo de munca în echipă, colaborarea favorizează un sentiment de proprietate în rândul angajaților. Schimbul de idei și punerea în comun a expertizei colective alimentează concepte inovatoare, în timp ce controlul colaborativ rafinează aceste idei pentru o implementare optimă.

1.2. Avantajele eforturilor de colaborare în afacerile alimentare și de catering:

1. Creșterea satisfacției în muncă

În sectorul alimentar și de catering, înțelegerea efectului de undă al fiecărui rol crește încrederea și mulțumirea în muncă, stimulând motivația pentru o echipă de succes.

2. Rezolvarea eficientă a conflictelor

Relațiile solide promovate prin colaborare le permit colegilor să ofere sprijin, feedback și soluții complete pentru orice conflicte care pot apărea.

3. Îmbunătățirea abilităților și versatilitatea

Înțelegerea rolurilor colegilor facilitează integrarea abilităților, sporind versatilitatea și avansarea orizontului de carieră.

4. Promovarea incluziunii

Colaborarea îmbrățișează perspective diverse, promovând un mediu incluziv care sporește creativitatea și productivitatea.

5. Aprecierea contribuțiilor

Colaborarea oferă o perspectivă mai profundă asupra semnificației rolului fiecărui membru, stimulând aprecierea reciprocă.

6. Construirea de relații profesionale

Relațiile puternice în cadrul echipelor și conducerea sunt de neprețuit. În sectorul alimentar și catering, aceste conexiuni pot cataliza succesul individual și al echipei, deschizând porțile către noi oportunități.

7. Cultivarea conștientizării de sine

Colaborarea hrănește conștientizarea de sine, facilitând recunoașterea punctelor forte și a zonelor de creștere.

8. Îmbunătățirea înțelegerii obiectivelor

Colaborarea asigură transparență și comunicare eficientă, unind echipele de alimentație și catering către o viziune comună. Acest efort sincronizat asigură o abordare unitară a atingerii obiectivelor.

În concluzie, colaborarea eficientă este piatra de temelie care ridică industria alimentară și de catering. Nu numai că stimulează inovația și creșterea, dar încurajează și un mediu armonios în care indivizii prosperă și proiectele excelează.

1.3. Construirea încrederii și încurajarea comunicării deschise



Figura 2 - Întâlnirea personalului restaurantului – Comunicare deschisă pentru succesul echipei

Comunicarea deschisă implică potențialul de a-ți exprima liber gândurile în timp ce interacționezi cu ceilalți. Într-un cadru profesional, înseamnă capacitatea angajaților de a face schimb de feedback, de a oferi perspective, de a sugera idei și de a-și exprima preocupările, implicându-se astfel în mod activ în dinamica muncii.

În esență, comunicarea deschisă întruchipează un dialog transparent și respectuos, creând o bază de încredere, siguranță psihologică și interacțiune regulată care susține un mediu de lucru armonios și productiv. Îmbunătățiți comunicarea în sectorul alimentar și catering folosind aceste strategii eficiente:

- Stabiliți un sistem de comunicare clar, care să includă întâlniri ale personalului, preluări de ture și instrumente digitale, cum ar fi aplicațiile de mesagerie.
- Promovați Dialogul Deschis în care angajații se simt confortabil în exprimarea gândurilor și sugestiilor.
- Efectuați întâlniri regulate ale personalului și ședințe de informare pe ture pentru a împărtăși actualizări, a aborda provocările, a comunica actualizări importante și a sărbători realizările.
- Furnizați instrucțiuni clare, în special prin mijloace vizuale.

- Utilizați tehnologia pentru a utiliza instrumente, cum ar fi sistemele de gestionare a comenzilor și de afișare în bucătărie.
- Conduceți prin exemplu, adoptând practici care să inspire angajații, demonstrând respect, ascultare activă și rezolvarea promptă a problemelor.
- Efectuați evaluări ale performanței și analizați periodic performanța angajaților.
- Delegați responsabilități pentru a împuternici personalul, încurajând sentimentul de proprietate.
- Implementați mecanisme de feedback pentru a colecta feedback de la clienți și personal prin diverse canale.
- Gestionați conflictele în mod transparent și colaborativ, asigurând soluții rapide pentru a menține o atmosferă pozitivă.

1.4. Rezolvarea conflictelor și gestionarea provocărilor

În lumea dinamică a alimentației și a cateringului, conflictele sunt inevitabile, astfel încât rezolvarea adecvată a conflictelor este crucială. Iată strategii pentru gestionarea eficientă a provocărilor din sector:

- *Obțineți informații înainte de a interveni:*

Identificarea problemei de bază formează baza pentru găsirea soluțiilor optime. Acțiunea rapidă poate preveni escaladarea, așa că intervenția în timp util este esențială.

- *Ascultă toate perspectivele:*

Păstrați imparțialitatea pentru a preveni exacerbarea tensiunilor și luați în considerare prezentarea unui al doilea manager pentru obiectivitate.

- *Gestionați litigiile în mod privat:*

Evitați conflictele publice, în special în fața clienților, deoarece acestea dăunează reputației afacerii dvs.

- *Prioritizează experiența clienților:*

Abordați rapid conflictele care afectează clienții. Cereți scuze în numele restaurantului, comunicați-vă acțiunile și oferiți gesturi pentru a ușura situația.

- *Urmăriți cu atenție:*

Chiar și după rezolvarea conflictelor, mențineți vigilența. Verificați în mod regulat părțile implicate pentru a asigura o soluție de durată și pentru a preveni problemele viitoare.

- *Aplicarea politicilor de toleranță zero:*

Pentru chestiuni grave, cum ar fi discriminarea și hărțuirea, stabiliți linii directoare clare împotriva comportamentului inacceptabil.

1.5. Alinierea obiectivelor individuale și de grup

Cum să aliniați obiectivele individuale și corporative pas cu pas :

1. *Înțelegeți peisajul:*

- Alinierea de succes necesită planificare strategică și efort de colaborare.
- Recunoașteți că o aliniere eficientă necesită o comunicare deschisă, un leadership puternic și un angajament din partea fiecărui nivel al organizației.

2. *Promovați implicarea în leadership:*

- Inițiați alinierea adunându-vă echipa de conducere pentru a discuta despre viziunea organizațională generală și direcția strategică.
- Implicați liderii în definirea unor obiective organizaționale clare, axate pe rezultate, care rezonează în întreaga forță de muncă.

3. *Traduceți și defalcați obiectivele:*

- Transformă aceste obiective în declarații clare și inspiratoare, care pot fi ușor de înțeles de toată lumea.
- Deconstruiți obiectivele generale în repere tangibile, limitate în timp.

4. *Stabiliți rutine de comunicare:*

- Încorporați discuțiile despre obiective în întâlniri regulate, individuale și analize de performanță.
- Comunicarea consecventă la toate nivelurile asigură că obiectivele rămân în prim-planul minții tuturor.

5. *Clarificați conexiunile:*

- Subliniați legătura dintre eforturile individuale și obiectivele strategice mai largi.
- Ajutați angajații să înțeleagă modul în care munca lor contribuie la imaginea de ansamblu.

6. *Promovarea autonomiei:*

- Încurajați angajații să-și alinieze punctele forte personale cu obiectivele companiei.
- Împuterniciți indivizii să își stabilească obiective care rezonează cu aspirațiile și abilitățile lor unice.

7. *Sărbătorește progresul:*

- Recunoașteți în mod regulat realizările incrementale și reperele colective.

- Evidențiați impactul pozitiv al eforturilor aliniate asupra succesului organizațional.

8. Promovați o cultură de feedback și sprijin:

- Stabiliți o buclă continuă de feedback prin interacțiuni regulate și sesiuni de coaching.
- Asigurați-vă că angajații au resursele, instruirea și instrumentele pentru a rămâne aliniați cu obiectivele lor.

9. Flexibilitate și adaptare:

- Rămâneți adaptabil pe măsură ce condițiile de afaceri evoluează, ajustând obiectivele atunci când este necesar.
- Acceptați schimbarea și încurajați agilitatea în strategiile de aliniere.

10. Repetați scopul organizațional:

- Consolidăți continuu scopul rezonant care stă la baza eforturilor de aliniere.
- Amintiți-le angajaților de impactul mai mare la care contribuie prin obiectivele lor aliniate.

Exercițiu: Stăpânirea comunicării non-violente în alimentație și catering	
Cerințe preliminare	Citind și înțeles secțiunea privind comunicarea și rezolvarea conflictelor (Capitolul 2.3 și 2.4).
Timp	45 de minute
Instrumente	Pix și hârtie (sau discuții în grupuri mici)
Obiective	<ol style="list-style-type: none"> 1. Înțelegeți principiile comunicării non-violente (NVC) într-un cadru profesional. 2. Dezvoltați abilitățile de a gestiona conflictele la locul de muncă în mod calm și eficient. 3. Promovați un mediu de lucru colaborativ și respectuos în sectorul alimentar și alimentar.
Instrucțiuni	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasul 1: alegeți unul dintre următoarele scenarii: <ol style="list-style-type: none"> a. „Comanda greșit înțeleasă: un chelner a comunicat greșit o comandă în bucătărie, ceea ce a dus la un client să primească felul de mâncare greșit. Bucătarul-șef se înfurie și îl critică cu voce tare pe chelner în fața colegilor” 	

- b. „ Clientul frustrat: Un client se plânge că mâncarea lui a durat prea mult să ajungă. Ei ridică vocea și cer să vorbească cu managerul. Serverul este tulburat și nu este sigur cum să răspundă.”
- c. „Conflictul de programare: doi colegi se ceartă pentru cine ar trebui să ia tura de weekend. Unul spune că lucrează întotdeauna în weekend, în timp ce celălalt refuză, pretinzând angajamente personale.”

2. Pasul 2: Aplicați principiile comunicării non-violente (NVC).

Folosind scenariul pe care l-ați ales, **rescrieți conversația** folosind cele patru principii cheie ale NVC:

- Observație** – Descrieți ceea ce sa întâmplat **fără vina sau judecată** .
- Sentiment** – Exprimați modul în care situația vă face să vă simțiți (de exemplu, frustrat, confuz, copleșit).
- Nevoie** – Identificați nevoia de bază (de exemplu, corectitudine, claritate, lucru în echipă).
- Solicitare** – Faceți o cerere clară, constructivă (de exemplu, „Putem găsi o modalitate corectă de a programa turele?”).

Exemplu (pentru scenariul A – Comanda greșit înțeleasă):

Comunicare proastă:

Bucătarul (țipând): „Cum poți da peste cap o comandă atât de simplă? Acest lucru este inacceptabil!”

Chelner: „Nu a fost vina mea! Clientul s-a răzgândit.”

Comunicare non-violentă:

Bucătar: „Am observat că a fost trimis un fel de mâncare greșit. Asta mă face să mă simt frustrat pentru că vreau ca clienții să aibă o experiență grozavă. Am nevoie de o comunicare clară între bucătărie și fața casei. Data viitoare, am putea verifica comenzile înainte de a le trimite?”

Chelner: „Am înțeles. Voi confirma comenzile cu clienții înainte de a le transmite în bucătărie.”

3. Pasul 3: Discuții și reflecție în grup

- Discutați cum conversația rescrisă îmbunătățește munca în echipă.
- Cu ce provocări v-ați confruntat în timpul aplicării NVC?
- Cum poate fi aplicată această metodă în **situații din viața reală a serviciilor alimentare** ?

4. Pasul 4: Provocarea leadershipului

Imaginează-ți că ești managerul restaurantului.

Enumerati trei politici pe care le-ați implementa pentru a îmbunătăți comunicarea la locul de muncă și a preveni conflictele.

1. _____

2. _____

3. _____

2. Învățarea cu alții: colegi și mentori

2.1 Importanța de a învăța de la alții

Într-o afacere alimentară și de catering, promovarea unei culturi de învățare între egali în rândul membrilor echipei este crucială din diverse motive. Implementarea unui program de formare între egali bine structurat și continuu poate aduce beneficii semnificative sediului dumneavoastră și poate îmbunătăți performanța generală în industria competitivă a sectorului alimentar și alimentară. Iată câteva domenii cheie în care învățarea de la egal la egal joacă un rol vital:

- *Excelența în manipularea alimentelor:*

Învățarea de la egal la egal asigură că fiecare membru al personalului, de la personalul din bucătărie până la manageri, este bine versat în practicile adecvate de manipulare a alimentelor. Învățând de la colegii lor, angajații înțeleg importanța păstrării alimentelor la temperaturile necesare și respectarea protocoalelor de igienă, cum ar fi spălarea mâinilor înainte de a găti.

- *Creșterea serviciului pentru clienți:*

Satisfacția clienților este primordială în domeniul alimentației și al cateringului. Învățarea de la egal la egal îi împuternicește angajaților să stăpânească arta unui serviciu excepțional pentru clienți. Ei pot observa și învăța unul de la celălalt despre cum să creeze o atmosferă plăcută de luat masa, să interacționeze cu clienții cu curtență și să ofere servicii speciale.

- *Operațiuni simplificate:*

Formarea eficientă a colegilor asigură că toți membrii echipei își înțeleg cu exactitate rolurile și responsabilitățile. Învățând unii de la alții, angajații dezvoltă o relație de lucru armonioasă, promovând un spirit de echipă puternic. Acest flux de lucru fără întreruperi asigură că clienții își primesc comenzile cu promptitudine, bucătarii pregătesc mâncarea după cum este necesar, iar chelnerii tratează clienții cu curtoazie și eficiență.

- *Mentținerea calității constante:*

Învățarea de la egal la egal întărește standardele de calitate în cadrul unui restaurant. Angajaților li se reamintesc principiile, procedurile și politicile necesare pentru a menține un serviciu constant și calitatea alimentelor. Învățând de la colegii lor, profesioniștii din sectorul alimentar și catering pot manipula în mod constant alimentele în siguranță și le pot pregăti la cele mai înalte standarde.

În concluzie, învățarea de la egal la egal este un instrument puternic într-o afacere alimentară și de catering, contribuind la succesul și profitabilitatea generală a unității. Prin implementarea unei mentalități solide de formare între egali, forța de muncă se poate îmbunătăți continuu, îmbunătăți experiențele clienților și susține cele mai înalte standarde de calitate și servicii. Încurajarea învățării unii de la alții creează o echipă dinamică și informată care excelează într-o industrie competitivă.

2.2 Interacțiunea cu mentorii în domeniu

Căutați persoane din industria alimentară care nu au început inițial în roluri precum prepararea de salate sau găzduirea, care sunt considerate poziții de nivel de intrare. Cei mai pricepuți bucătari din întreaga lume au urmat o pregătire completă și solicitantă înainte de a dobândi măiestrie în artele culinare. Cu toate acestea, dincolo de experiența practică în bucătărie și anii de studiu, există un factor crucial care a deschis calea succesului lor în domeniu - **mentorat** .

Mentoratul are o importanță imensă în stimularea creșterii în carieră a membrilor personalului junior și, de asemenea, contribuie la progresul personalului senior care își găsesc împlinirea în împărtășirea cunoștințelor lor.

Un studiu realizat de Sun Microsystems ¹care a implicat 1.000 de angajați pe parcursul a cinci ani a arătat că 25% dintre mentori și 28% dintre mentori au primit creșteri de salariu, un contrast semnificativ cu rata de creștere de 5% în rândul managerilor care nu fac mentorat. În plus, angajații îndrumați au experimentat de cinci ori mai multe

¹ <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/10/31/how-becoming-a-mentor-can-boost-your-career/?sh=28b1d17c5f57>

promovări decât omologii lor nementorați, în timp ce mentorii înșiși au avut șase ori mai multe șanse de a fi promovați. Acest scenariu ilustrează o victorie triplă!

Un mentor este o persoană care a îndeplinit în mod eficient obiectivele pe care aspirați să le atingeți și vă poate oferi înțelepciune și expertiză pentru a vă îndruma în direcția corectă. Nu există un ghid unic pentru mentorat. Unele corporații mari au programe formale de mentorat, în timp ce în numeroase restaurante, revine managementului să ofere mentorat personalului lor.

Când căutați un mentor, este recomandabil să alegeți pe cineva cu o poziție mai înaltă și cu mai mulți ani de experiență în domeniu. Acesta ar putea fi un manager, proprietarul locației, un membru al familiei, un prieten care lucrează în sectorul alimentar și catering, dar într-o altă secțiune, sau chiar un bucătar dintr-o altă unitate, mai ales dacă sunteți interesat să explorați o altă zonă culinară sau bucătărie.

Mentorii eficienți posedă o serie de atribute care contribuie la îndrumarea lor cu impact. În primul rând, ei conduc prin exemplu, oferind îndrumare neclintită celor pe care îi îndrumă și adesea descoperind mai târziu în viață amploarea inspirației pe care le-au insuflat acțiunile lor. În al doilea rând, accesibilitatea lor încurajează canalele de comunicare deschise, permițând mentoraților să caute îndrumări fără ezitare. În al treilea rând, recunoscând valoarea timpului pentru echipă, ei își oferă cu generozitate timpul ca un cadou prețios. Cel de-al patrulea atribut, deschiderea, prevalează chiar și în disconfort, cu înțelegerea că feedback-ul transparent, atunci când este cuplat cu tact, bunătate, corectitudine și obiectivitate, se dovedește neprețuit pentru creșterea mentoraților. În plus, mentorii creează oportunități pentru aplicarea îndrumărilor și asigură disponibilitatea acestora pentru interacțiunile programate. Generozitatea, răbdarea și onestitatea lor implică împărtășirea experiențelor și a cunoștințelor în timp ce sprijină dezvoltarea mentoraților, iar empatia lor implică împărtășirea eșecurilor personale, experiențelor și perspectivelor pertinente.

EXTRA

Bibliografie

1. Kissflow, (2022, 11 august). *Importanța colaborării la locul de muncă* . <https://kissflow.com/digital-workplace/collaboration/importance-of-collaboration-in-the-workplace/>
2. Gherca I., (2023, 24 martie). *Colaborarea la locul de muncă: beneficii și modalități de a o îmbunătăți*. <https://www.touchpoint.com/blog/collaboration-in-the-workplace/>

3. Echipa de redacție Indeed, (2023, 28 februarie). 10 motive pentru care colaborarea este importantă la locul de muncă. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/why-is-collaboration-important>
4. Carey J., *Importanța formării într-un restaurant* . <https://smallbusiness.chron.com/importance-training-restaurant-75676.html>
5. Goodman Fielder Food Service, (25 martie 2023). *Importanța mentoratului în ospitalitate* . <https://www.gffoodservice.com.au/idea/the-importance-of-mentorships-in-hospitality/>
6. Fox D., (2021, 4 iunie). *Valoarea mentoratului în afacerea restaurantelor* . <https://www.qsrmagazine.com/outside-insights/value-mentorship-restaurant-business>
7. Krook D., *Criza de mentorat din industria restaurantelor și cum să o remediați* . <https://www.touchbistro.com/blog/the-restaurant-industry-s-mentorship-crisis/>
8. Brizo FoodMetrics, *Cum tehnologia schimbă industria serviciilor alimentare* . <https://brizodata.com/en/how-technology-is-changing-the-foodservice-industry/#:~:text=Restaurants%20are%20now%20able%20to,for%20a%20large%20kitchen%20staff>
9. Van Soest T., *Transformarea digitală în industria alimentară: tendințe, exemple și beneficii* . <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>
10. Voicu L., (23 iunie 2023). *8 Cele mai bune practici pentru o comunicare eficientă la restaurant* . <https://www.gloriafood.com/effective-restaurant-communication>
11. Raeburn A., (2023, 8 ianuarie). *Creați un plan de acțiune care conduce la rezultate* . <https://asana.com/resources/action-plan>
12. Herrity J., (2023, 31 iulie). *Cum se scrie un plan de acțiune (cu șablon și exemplu)* . <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-write-an-action-plan>
13. Greene J., (2019, 30 iulie). *Cum să stabiliți priorități atunci când totul se simte important.* <https://zapier.com/blog/how-to-prioritize/>
14. Hashem N., (2023, 19 ianuarie). *STABILIREA OBIECTIVELOR INTELIGENTE PENTRU AFACEREA DVS. DE RESTAURANT* . <https://bimpos.com/blog/how-to-set-smart-restaurant-goals-for-the-new-year>
15. Flexcatering, (2023, 6 iunie). *Stabilirea și atingerea obiectivelor dvs. de catering: un ghid pas cu pas pentru succes* .

- <https://www.flexcateringhq.com/setting-and-achieving-your-catering-goals-a-step-by-step-guide-to-success/>
16. The Restaurant Times oferit de POSIST Technologies. *Îndatoririle și responsabilitățile esențiale ale unui manager de servicii alimentare* . <https://www.posist.com/restaurant-times/usa/food-service-manager-duties-and-responsibilities.html>
 17. Rowland O., (21 iunie 2023). *Manager restaurant: fișa postului* . <https://targetjobs.co.uk/careers-advice/job-descriptions/restaurant-manager-job-description>
 18. Într-adevăr, (2023, 15 aprilie). *Descrierea postului de catering: Îndatoriri și calificări de top* . <https://www.indeed.com/hire/job-description/caterer>
 19. Nelson K., (24 ianuarie 2023). *15 Roluri și responsabilități ale personalului restaurantului: Construiește-ți echipa de vis* . <https://www.lightspeedhq.com.au/blog/restaurant-staff-roles-responsibilities/>
 20. Rossingol N., (26 iunie 2023). *Ce este comunicarea deschisă și de ce este importantă la locul de muncă* . <https://www.runn.io/blog/open-communication>
 21. RESTOBIZ, (27 iunie 2023). *Strategii de comunicare eficiente pentru restauratori* . <https://www.restobiz.ca/effective-communication-strategies-for-restaurant-owners/>
 22. Holtzapple A., (2018, 06 februarie). *ȘASE SFATURI PENTRU GESTIONAREA CONFLICTULUI CU ANGAJAȚII RESTAURANTLOR* . <https://www.vulcanequipment.com/blog/six-tips-managing-conflict-restaurant-employees>
 23. Quast L., (2011, 31 octombrie). *Cum să deveniți un mentor vă poate stimula cariera* . Forbes <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/10/31/how-becoming-a-mentor-can-boost-your-career/?sh=28b1d17c5f57>
 24. actiTIME, (2021, aprilie). *10 moduri de a prioritiza sarcinile când totul este prioritar (+ foi de lucru)* . <https://www.actitime.com/time-management/how-to-prioritize-top-priority-tasks>
 25. SCRUMstudy, (2022, 09 noiembrie). *Diverse metode pentru prioritizarea poveștii utilizatorului* . <https://www.scrumstudy.com/article/various-methods-for-user-story-prioritization>
 26. Güzelsevdi, C., (29 septembrie 2021). *Învățare și dezvoltare/Instruire în echipă pentru întreprinderi* . Projectcubicle. <https://www.projectcubicle.com/what-is-moscow-analysis-and-moscow-method/>