

Univerzitet Singidunum

Departman za poslediplomske studije

**PERSPEKTIVE RAZVOJA KULTURNOG TURIZMA
U NIŠU NA PRIMERU NIŠKE TVRĐAVE**

Master rad

Mentor:

Prof. dr Marija Maksin

Održivi razvoj turističke destinacije

Kandidat:

Marko Đorđević

br. indeksa:

405087/2009

Beograd, 2012.

Sadržaj

Uvod.....	3
1. Trendovi u razvoju kulturnog turizma u Evropi.....	5
1.1. Tržišne tendencije u turizmu 21. veka.....	5
1.2. Kulturološki turizam.....	6
Razvoj kulturološkog turizma u Nemačkoj.....	7
1.3.1. Satisfakcija kulturološkog turista.....	7
1.3.2. Primer razvoja Arheološkog parka Ksanten (Xanten) u Nemačkoj.....	8
2. Potencijali i problemi za razvoj kulturološkog turizma u Nišu na primeru Nišketvrđave.....	16
2.1. Geografski položaj Niša.....	16
2.2. Najatraktivnije kulturno nasleđe Niša.....	16
2.3. Potencijali i problemi zaštite Naissusa i Niške tvrđave.....	18
2.3.1. Osnovni podaci o tvrđavi.....	18
2.3.2. Turistička fascinacija Naissusa sa tvrđavom.....	19
2.3.3. Unutrašnjost tvrđave – istražene i delimično istražene strukture.....	20
2.3.4. Kapije i bedemi niške tvrđave.....	36
2.3.5. Prostor oko bedema tvrđave.....	46
2.3.6. Saobraćaj oko i u tvrđavi.....	53
2.3.7. Palata sa oktagonom.....	59
3. Mogućnosti za razvoj projekta održivog turizma: „Zabavno – istorijski park Naissus“.....	61
3.1. Cilj projekta.....	61
3.2. Karakteristike interpretativnog centra.....	63
3.3. Turistička fascinacija Zabavno – istorijskog parka „Naissus“ – program interpretacije.....	65
3.4. Upravljanje ZIP „Naissus“ – ugovor o menadžmentu.....	67
3.5. Efektivno upravljanje ljudskim resursima u Zabavno – istorijskom parku „Naissus“.....	67
3.5.1. Promenljivi značaj ljudskog potencijala u odnosu na materijalni.....	68
3.5.2. Stanje na polju turističkog ljudskog potencijala u Srbiji i Nišu.....	68
3.5.3. Menadžment ljudskih resursa.....	71
Zaključak.....	78
Literatura.....	81

Uvod

U vreme pada životnog standarda građana Niša, treba priznati kolaps niške industrije i okrenuti se ozbiljnom turističkom korišćenju bogatog, u svetskim razmerama značajnog, kulturnog nasleđa koje nam je istorija ostavila u amanet, kako bi staro gradsko jezgro (tvrđava) i ostalo kulturno nasleđe postali turistički atraktivni, istovremeno bolje zaštićeni. Takođe, Niš se mora pozabaviti očuvanjem i unapređenjem starog gradskog centra i prostora oko ostalih kulturnih spomenika.

Niš će 2013. biti centralno mesto proslave 1700 godina od donošenja Milanskog edikta od strane Nišljije, cara Konstantina Velikog, Edikta o toleranciji kojim je prekinut progon hrišćana. Grad Niš će 2013. biti stecište kulturološki i verski motivisanih turista. Prilikom da Niš od srbijanske kasabe postane prepoznatljiv turistički gradski centar treba iskoristiti na najbolji mogući način. Suština je da sa krajem proslave ne dođe i kraj fokusiranja gradske vlasti i turističkih radnika na istorijsko nasleđe Niša, kulturni i verski turizam. Naprotiv, održivo korišćenje, marketinška orijentacija u upravljanju i kontinuirani naponi moraju postati prioritet kako bi se od rodnog mesta najvažnije osobe u hrišćanstvu nakon Isusa Hrista stvorio evropski Vitlejem, mesto hodočašća verskih turista.

U skladu sa tim, u radu su obrađeni Naissus sa tvrđavom kao rodno mesto cara Konstantina Velikog. S obzirom da je osmanska tvrđava sagrađena na rimskom Nissusu oni predstavljaju neraskidivu istorijsko – turističku celinu (rimski grad je okolo i unutar bedema tvrđave, a rimski spomenici su ispod i pored turskih objekata). Turističku prezentaciju tvrđave treba osmisliti kao hod kroz epohe od rimske, preko srednjevekovne srpske, do osmanske koja svojim bedemima i objektima dominira ne samo lokalitetom, već i gradom.

Turistički proizvod čini materijalni deo (smeštaj, hrana, atrakcije...) i nematerijalni deo, usluga hotelskog i ugostiteljskog osoblja.

- a) Najvažniji turistički resurs tj. bogatstvo upravo je radnik, čovek čiji se kvalitet ugrađuje u turistički proizvod kao ljudski dodana vrednost, a ona se iskazuje stalnom, bezkompromisnom brigom za gosta koja značajno utiče na imidž turističkog objekta, grada i celog naroda. I najbolju srpsku materijalnu uslugu, uživanje u najlepšim predelima Srbije ili najkvalitetnijim smeštajnim kapacitetima može upropastiti onaj ko uslužuje gosta a netačan je, spor, nekvalifikovan, izgleda kao da se dosađuje, namргоđen, nezadovoljan... Jedan od nedostataka srpskog turizma je i nestandardizovan kvalitet usluga.
- b) Potrošači 21. veka su ekonomski obrazovaniji, informisaniji, zahtevniji, "razmaženiji" od turista ranijih epoha. Kako prihvodi rastu, njihovi zahtevi prelaze sa usluga koje mogu da priušte na usluge koje žele da imaju. Zadovoljstvo radnika i mušterije su neraskidivo povezani.
- c) U turističkim poslovnim sistemima upravnici moraju zadovoljiti tri grupe: mušterije, zaposlene i akcionare. Vrhunskim menadžerima su zaposleni na prvom mestu, jer od njih zavisi zadovoljstvo gostiju, a potom i profit akcionara. Ako zaposleni u Srbiji vole svoj posao, radno mesto i osećaju ponos što rade u određenom preduzeću, služiće mušterije dobro i one će biti lojalne, vraćati se i birati da ponovo tu, a ne kod konkurenata, troše svoj s mukom zarađeni novac. Takva klijentela će među prijateljima i rodbinom pronositi dobar glas o iskustvu u Srbiji i najučinkovitije promovisati zemlju.

Predmet master rada je: održivi razvoj turizma i integralna zaštita nepokretnog kulturnog nasleđa značaj prezentacije, interpretacije i formiranja turističke atrakcije arheološkog nalazišta Niške tvrđave, problemi i mogućnosti njegove zaštite i održivog razvoja turističke destinacije. Integralna zaštita nepokretnog kulturnog nasleđa podrazumeva njegovu zaštitu, prezentaciju, interpretaciju i ekonomsku valorizaciju. Takođe, ona podrazumeva zaštitu, prezentaciju, interpretaciju i ekonomsku valorizaciju okruženja nepokretnog kulturnog dobra, prirodnog ili socio-kulturnog, koje predstavlja značajan turistički resurs. Održivi razvoj turizma podrazumeva ulaganje u zaštitu kulturnog i prirodnog nasleđa i uključivanje lokalne zajednice u aktivnosti njegove zaštite i turističke aktivnosti.

Cilj ovog master rada je da se istraži koje su mogućnosti za očuvanje, revitalizaciju i turističko korišćenje niške kulturne baštine za održivi razvoj turizma. To će se istražiti na primeru Niške tvrđave i razvoja istoimene turističke destinacije.

Polazne hipoteze rada su sledeće:

- Kulturni turizam je relevantan oblik turizma, koji doprinosi održivosti turizma
- Niš poseduje bogato nepokretno kulturno nasleđe koje u sadejstvu sa karakterističnim kulturnim obrascem južnjačke kulturne zajednice, predstavlja značajan resurs za razvoj Niša kao turističke destinacije i proizvoda koji treba zaštititi i održivo koristiti.
- Sistem zaštite kulturnog nasleđa u Nišu je neadekvatno institucionalizovan i neefikasan, tako da ima slabe efekte na faktičku zaštitu i prezentaciju nasleđa.
- Održivi turizam može da doprinese održivom korišćenju, prezentaciji i interpretaciji nepokretnog kulturnog nasleđa. Istovremeno, održivi turizam može da obezbedi ekonomski prosperitet lokalnih zajednica i da doprinese očuvanju njihovog društvenog identiteta.
- Saradnjom turističkog i kulturnog sektora može da se ostvari adekvatnija odnosno konkurentnija turistička ponuda Niša.
- Najveća prepreka u razvoju turizma Niša i Srbije kao i zaštiti i održivom korišćenju kulturno – istorijskog potencijala su neadekvatno razvijeni ljudski resursi i loše upravljanje istim.

Strukturu rada čine tri poglavlja:

- u prvom su predloženi trendovi u međunarodnim turističkim kretanjima u 21. veku
- u drugom poglavlju je reč o pojmu kulturnog turizma i načinu njegovog definisanja, obuhvatu i promenama, te njegovom značaju. Dat je prikaz Arheološkog parka Ksanten u Nemačkoj kao i stavovi nemačkih kulturoloških turista.
- u trećem delu se govori o kulturnim resursima Niša i potencijalima i problemima za razvoj kulturološkog turizma Niša na primeru Niške tvrđave kao i o mogućnostima za razvoj projekta održivog turizma "Zabavno – istorijski park Naissus" sa naglaskom na problem ljudskih resursa.

Od metodoloških postupaka, u toku izrade master rada, korišćeni su prikupljanje raspoložive dokumentacije i relevantnih podataka, kvalitativna analiza, deskriptivna metoda, komparativna metoda, studija slučaja, metoda prikaza.

1. Trendovi u razvoju kulturnog turizma u Evropi

1.1. Tržišne tendencije u turizmu 21. veka

Turizam je skup aktivnosti koje pružaju turističko iskustvo: putovanje, smeštaj, hranu i piće, šoping, zabavu, različite aktivnosti dostupne individuama ili grupama koje putuju van mesta svog stanovanja. a tamo ostaju više od 24 časa a manje od godinu dana iz razloga odmora, rekreacije ili posla.

Trendovi (Conrady, et al, 2007, 227) sa kojima se moraju suočiti ljudski resursi srpskih turističkih destinacija, hotela, agencija i ostalih poslovnih sistema u narednih 10 godina, a koji će 2020. biti u punom zamahu su: stari turisti, sve starija turistička populacija Srbije i Evrope, manje dece i mladih klijenata, sve više samaca (veća potražnja za individualnim odmorima), porodice bez dece, veća ekološka svesnost, odmori kao emotiva medicina, turisti koji očekuju više za manje para, propast srednje klase u Evropi, porast uticaja i moći istočnih Azijata, otvaranje Kine koja postaje dominantna turistička sila, hronične saobraćajne gužve (putovanje, transport postaje još veća tortura), smanjenje naftnih zaliha, očekivanje turista da zadovolje različite potrebe u toku jednog putovanja (aktivni odmor i upoznavanje sa lokalnom kulturom – "totalno iskustvo"), češći i kraći odmori u odnosu na tradicionalne od dve i više nedelja, Evropljani koji će morati ponovo više da rade, a da imaju manje slobodnog vremena i želeće da maksimum događaja smeste u minimum vremena, sukob civilizacija, povećani bezbednosni rizik u delovima sveta gde muslimani žive u dodiru sa nemuslimanima kao i u čisto muslimanskim destinacijama¹, povećana opasnost za putnike, itd... Da bi se, odgovorilo specifičnim zahtevima modernih klijenata srpski turistički radnici moraju vladati modernim informacionim tehnologijama, posedovati visok nivo poznavanja jezika zemalja emitivnih područja, i povrhu svega imati izrazite sposobnosti komunikacije s klijentima, potom, nuditi specifične aranžmane što zahteva i široka i specijalizovana znanja o organizovanju odmora u skladu sa afinitetima klijenata, npr. nautičkih, gastronomskih, zdravstvenih, vinskih, poslovnih, avanturističkih, ekstremnih, religioznih, ekoloških, kulturnih, itd... Ključna reč je autohtonost. Turisti ne prevaljuju hiljade i stotine kilometara da bi videli ono što imaju kod kuće, u svom okruženju. Da li postoji autentični srpski doživljaj? Jer doživljaj je ono što kupuju turisti. Različitost i prepoznatljivost? Po kojim pozitivnim epitetima će stranci prepoznati i razlikovati Srbiju od drugih južnoslovenskih plemena i ostalih država istočne Evrope, sličnog imena, topografije, jezika, mentaliteta...? Koja to srpska turistička ponuda ne može biti kopirana od strane konkurenata. Šta to odvaja srpske destinacije od svakog drugog mesta na svetu? Kako će Srbija odgovoriti zahtevima modernih turista na visokom nivou i biti u stanju ne samo da održi nego i unapredi kvalitet usluge i ponude?

¹ Terorizam u 21. veku je samo način vođenja rata koji su predominantno odabrali muslimani širom sveta. Taj rat je inspirisan islamskom verom, započet od strane Muhameda u 7. veku, sa ciljem da se cela planeta potčini islamskoj veri i svetom zavlada šerijat, a svi su muslimani obavezni da ga vode, kako naredjuje Kuran i Hadise! Ne poznavajući suštinu problema, izbegavajući da identifikujemo korene opasnosti dovodimo u životnu opasnost sve turiste koji posećuju destinacije gde žive muslimani. Paralela sa nemačkim, nacističkim blickrigom. U Drugom svetskom ratu nije blickrig bio suština problema i izazivač rata, već nacizam i Nemaci. Savezničke sile nisu vodile borbu protiv blickriga već protiv nacizma i Nemaca koji su blickrig koristili kao način ratovanja. U današnjem, pak, novogovoru, političari i mediji pričaju o borbi protiv terorizma, tj. načina ratovanja, a ne ideologije koja terorizam koristi kao sredstvo, sto je klasična zamena teza i opasno prećutkivanje ili nepoznavanje problema, a turisti, pored ostalih, plaćaju direktnu cenu toga u životima.

1.2. Kulturološki turizam

Kulturološki turizam je specifični oblik turizma koji obuhvata kretanje ljudi van njihovog stalnog mesta boravka iz prevashodno kulturnih motiva kao što su studijske posete, umetnost i druge kulturne posete, putovanje na festivale i druge kulturne događaje, posete kulturnim i istorijskim mestima i znamenitostima, putovanja u cilju proučavanja prirode, folklora, umetnosti ili hodočašća.

Kulturno nasleđe se može podeliti dve vrste. Prva je takozvano “opipljivo ili materijalno nasleđe”, a obuhvata arhitekturu, istorijska područja ili istorijske građevine, industrijsko nasleđe, prirodu i rukotvorine, dok druga, “neopipljivo ili nematerijalno nasleđe”, podrazumeva vrednosti, način života, tradiciju, svakodnevne aktivnosti, religijski ili duhovni život, osećaj pripadnosti, kao i društvene strukture i emocije. Poseta festivalima i događajima od društvenog značaja, jedan je od načina da turisti iskuse ovaj “neopipljivi” deo kulturnog nasleđa.

Možemo podeliti kulturni turizam na sledeće podvrste:

- a) Kulturni turizam nasleđa, gde je dominantan produkt kulturno nasleđe. To mogu da budu istorijski gradovi ili istorijske građevine, religijska mesta, rukotvorine, odnosno zanatski proizvodi, muzeji, itd.;
- b) Kulturni turizam umetnosti, u kome dominira moderna umetnost, bilo da se radi o izložbama, pozorištu ili o koncertima;
- v) Kreativni kulturni turizam, u koji spadaju proizvodi kreativne industrije, kao na primer, dizajn, moda, savremena arhitektura, itd;
- g) Kulturni turizam “neopipljivog nasleđa”, u kome je glavni motiv turista posmatranje načina života ljudi, učenje o njihovom sistemu vrednosti, o strukturama njihovog društva i o njihovim navikama i emocijama, kao i o njihovom religijskom životu i običajima. Festivali i tradicionalni događaji su idealna prilika da se sagledaju ovi elementi.

Pojam “nasleđe” se koristi da označi nešto što se prenosi sa generacije na generaciju. Ono takođe predstavlja nosioca vrednosti jednog društva i na taj način predstavlja deo tradicije. Krajem 20. i početkom 21. veka, turizam je postao neodvojivo vezan za nasleđe, i zbog svoje dinamične prirode, on teži da reinterpretira nasleđe. Takođe, turizam ima svoje ekonomsko opravdanje u tome što doprinosi očuvanju istorijsko-kulturnih znamenitosti. Kulturni turizam može da bude način da se oživi ekonomija nekog grada ili oblasti. Mesta koja nemaju neki drugi način da poboljšaju svoju ekonomiju, mogu da iskoriste kulturno nasleđe, tako na primer, propale fabrike, železničke stanice i druga mesta mogu da reinterpretiraju i da tako naprave zanimljivu turističku ponudu.

Kulturološki turizam nasleđa se odnosi na onaj deo turizma u kome se poseban naglasak stavlja na posetu kulturno-istorijskim atrakcijama. One mogu biti veoma različite, npr: muzeji, izložbe, arheološka nalazišta, religijska mesta i događaji, različita umetnička dela, itd.

U cilju unapređenja kulturnog turizma, neki gradovi sličnog kulturnog nasleđa se povezuju u takozvane “tematske gradove”. Ipak, postavlja se pitanje da li je bolje povezivanje na osnovu iste teme, ili je bolje povezivanje gradova koji mogu da ponude potpuno različite kulturne atrakcije. Na primer, u Holandiji je jedan projekat ukinut zbog loše turističke posete. Naime, pet istorijskih gradova je bilo povezano pod temom “Tajne Holandije”, ali su posetioci obilazili jedan, ili najviše dva grada, zato što su smatrali da su veoma slični između sebe i da nema potrebe da obilaze sve gradove.

Između 24. i 28. februara 2011. izvršeno je istraživanje u kome je učestvovalo 30.000 građana iz 27 zemalja Evropske Unije, gde je u najvećim intervjuisano do 2.000 a u najmanjim do 500 ljudi, telefonom i licem u lice. Najveći procena od 32% ispitanika navelo je da su prirodne karakteristike mesta bilepresudne u odluci o izboru destinacije za odmor. Na drugom mestu je kulturno nasleđe sa 27% i na trećem mogućnosti za zabavu sa 14%. (Flash Eurobarometer, 2011, 6.)

1.3. Razvoj kulturološkog turizma u Nemačkoj

1.3.1. Satisfakcija kulturološkog turista

U Nemačkoj 2009. sprovedeno reprezentativno istraživanje vezano za kulturni turizam. Intervjuisano je 1509 ljudi iznad 16 godina starosti od strane Evropskog instituta za turizam iz Trijera.

Na pitanje o tome koji su razlozi za posetu kulturnoj atrakciji, Nemci su odgovorili na sledeći način:

Tabela 1. Razlozi posete kulturnoj atrakciji. (Steincke, A., 2010, 190)

Obilazak različitih interesantnih stvari je deo odmora	82.1%
Uopšteno su zainteresovani za kulturu	78.4%
Vođena tura daje dobar uvid	38.3%
Kultura je igrala značajnu ulogu u odlučivanju o putovanju	40.6%
Poseta je deo turističkog paketa	30.8%
Zainteresovani za dalju edukaciju	11.6%

Na pitanje o tome čega se turisti sećaju najviše posle posete turističkoj atrakciji turisti su odgovorili na sledeći način:

Tabela 2. Sećanja sa posete kulturnoj atrakciji. (Steincke, A., 2010, 191)

Iskustvo, različnosti, promene, zabave,	94,1%
Divna atmosfera	90,1%
Nešto da pričaju svojim prijateljima	85,8%
Lep dan sa partnerom i familijom	84,3%
Učenje nečeg novog, različitog	82,3%
Impresionirani vođenjem ture	66,1%
Samospoznavanje	23,9%

Iako je je klasično iskustvo edukacije značajno, ono je manje zastupljeno u njihovom opštem sećanju, za razliku od promene dnevne rutine (94,1%), dobre i inspirativne atmosfere (90.1%). Daleko je značajnije provesti ugodan dan sa partnerom ili porodicom doživeti nešto novo što se može pričati svojim prijateljima kod kuće.

Ovo su važne informacije za organizatore i pružaoce kulturnih aktivnosti i operatore. kulturnih putovanja za dizajn turističkog proizvoda. Turisti potrazuju i očekuju ne samo suve podatke, brojeve i činjenice, već očekuju ilustrovanu, živu i emotivnu prezentaciju i interpretaciju kulture. Iz perspektive posetioca, posete crkvama, dvorcima, i muzejima je kolektivno iskustvo koje u treba uključiti sva čula a ne samo intelekt. Kulturološkim

marketing odeljenima mora biti centralni cilj da proizvedu takva sećanja turistima. Marketing menadžeri, dakle treba da imaju u vidu sledeće: Selektivnost turiste, suočeni sa malo para i vremena, turisti su prinuđeni da biraju mesta i atrakcije i nisu zainteresovani da dobiju potpuni i sistematični pregled. Umesto toga, traže nešto neobično tipično za to mesto. Ova selektivnost pravi jaki kontrast prema zastarelim ciljevima tradicionalnih muzeja ili organizatora koji nude sistematični, široki i duboki transfer znanja o kolekciji, istraživanju i edukaciji.

Tabela 3. Motivacija za posetu kulturno - istorijskoj atrakciji (Steincke, A., 2010, 191)

Obilazak različitih interesantnih stvari je deo odmora	82.1%
Uopšteno su zainteresovani za kulturu	78.4%
Vođena tura daje dobar uvid	38.3%
Kultura je igrala značajnu ulogu u odlučivanju o putovanju	40.6%
Poseta je deo turističkog paketa	30.8%
Zainteresovani za dalju edukaciju	11.6%

Pronalaženje srednjeg puta između ozbiljnog, visokog kulturnog nivoa i šou programa nalik Diznilendu može da bude primer i izazov za donosiocima odluka o turističkoj prezentaciji i interpretaciji kulturno – istorijskog nasleđa grada Niša.

1.3.2. Primer razvoja Arheološkog parka Ksanten (Xanten) u Nemačkoj

Rimski grad Colonia Ulpia Traiana

Colonia Ulpia Traiana je bio jedan od najvažnijih gradova u germanskim provincijama Rima u antici. Tokom svog uspona bio je dom desetini hiljada stanovnika čija se istorija može rekonstruisati po ostacima koje su ostavili u zemlji.



Colonia Ulpia Traiana u 2. veku A. D. crtež

Legije i prvi naseljenici

Rimska istorija Ksantena počinje 13/12 godine B.C. dolaskom rimskih legija na donji tok Rajne. U 1. veku A. D. Rimska legija je bila stacionirana ovde, podrazumevajući i rimski put kojim su stizale namirnice, sve neophodne građevine za život 1000 (hiljadu) vojnika, kao i luka. Mogućnost trgovine, luka, put, privlačili su zanatlije, trgovce i druge civile koji su počeli zidati prva naselja oko luke. Naselje je, kasnije, dobili ime po caru, Trajanu, tokom čije je vladavine Rimsko carstvo imalo najveće razmere. Grad su uništili Franci u 3. veku A. D. Život, na mestu rimskog grada je potpuno zamro u 4. veku, na radost arheologa.

Arheološki park

Uzbudljiv i informativan: Rimska istorija oživljava u APX. Park je istovremeno istraživački centar i mesto zabave i igre.



Opuštanje u Arheološkom parku



Rimska arhitektura oživljena u Arheološkom parku



Prostrani park mami posetioce da istraže prošlost



Delimično rekonstruisani hram sa lukovima



U razmeri 1:1 stubovi daju utisak originalne veličine hrama



Monumentalne dimenzije: široko stepenište vodi do 3 metara visokog podijuma podno stubova



Hostel po ugledu na antičku rimsku arhitekturu (spavaće sobe, radionice, toplo kupatilo, baštu I rimski restoran)



Zelena, aromatična i lekovita. Bašta lekovitog bilja iza rimskog hostela



Zaštita od sunca i kiše: Tokom “Rimskih vikenda” obučari, i radnici koji obrađuju kosti, stavljaju svoje klupe i obrađuju predmete ispred radionica.



Uvid u rimsko umeće življenja. Nameštaj i freske oponašaju antičke modele.



Rimska kupatila su služila i za opuštanje i druženje.



Rekonstruisani amfiteatar – nekad poprište surovih spektakala, danas kulturna destinacija.



Prolazi ispod terasa amfiteatra.



Jedinstvena atmosfera: Prepun amfiteatar tokom Rimskog festivala.



Monumentalan izraz rimske moći i civilizacije: Rekonstrukcija Severne kapije rimskoga grada Colonia Ulpia Traiana.



Pogled na rekonstruisani zid pored amfiteatra.



Svaki ćošak Parka nudi interesantan pogled iz drugačije perspektive.



Istorija oživljava u Parku i pruža zabavu. Originalni nalazi su najvredniji deo parka i nalaze se u muzeju u parku.

Vođene ture po Parku

Informativne i uzbudljive vođene ture imaju dugu tradiciju u Arheološkom parku. One nude puno različitih mogućnosti da se nauči više o životu Rimljana.



Turistički vodiči vode kroz rimsku istoriju

Vođene ture po parku omogućuju istovremeno zabavni i informativni pregled rimskoga grada. Jednočasovna vođena tura uključuje većinu značajnih građevina u parku.



Arheološke ture iskopavanja

Vođene ture koje posetioce Parka upoznaju sa tim šta je još uvek sakriveno pod zemljom: ostatke rimskog grada. Turistički vodič, takođe objašnjava metode koje koriste arheolozi za istraživanje rimskog grada.



Nocturnus – Noćna tura kroz rimski svet

Tokom noćne ture kroz rimski svet, osvetljene rimskim lampama, Park otkriva svoju misterioznu stranu.



Gledati i dodirivati: vođene ture nisu samo za odrasle

Škole

Rekonstruisani antički rimski život impresivniji je nego ijedna knjiga. Modeli u prirodnoj veličini, kapija, hramova, amfiteatra, radionica i kupatila pozivaju posetioce da zakorače u nutar njih i razgledaju



Arheološki park je popularna lokacija za školske izlete.

Kursevi zanata

Aktivno učešće čini celu posetu zabavnijom. Pridružiti se je mnogo bolje nego samo stajati i gledati, I to ne važi samo za decu. Svi posetioци mogu uzeti učešće u zanatima u kursovima raznoraznih zanata koji se nude u Parku.



Rimska odeća

Ljudi su ono što nose. U Parku se pruža mogućnost da obučete rimsku odeždu koja je prikladana i za decu i za odrasle.



Rimske igre

Rimljani su gajili strast prema društvenim igrama. Turisti se podstiču da probaju neke od najboljih igara podjednako pogodnih za decu svih uzrasta kao i za odrasle.



Rimska matematika

Ova specijalno vođena tura fokusira se na rimske brojeve i rimsku matematiku. Posebno je fokusirana na decu između 9 i 14 godina, kao i za odrasle.



Istorijski predmeti u rukama

Dodirivanje artefakata u muzeju, uobičajeno je zabranjeno. Međutim, tokom ovog programa, učesnici mogu izabrati autentični rimski predmet, uzeti ga u svoje ruke i razgledati. Interesantno iskustvo za decu preko 10 godina i odrasle.

Rimska hrana

Rimski restoran u hostelu nudi kulinarske đakonije pripremljene po originalnim rimskim receptima.



Dobra hrana i piće – Rimljani su znali kako da uživaju.

2. Potencijali i problemi za razvoj kulturološkog turizma u Nišu na primeru Niške tvrđave

2.1 Geografski položaj Niša

Niš, grad na reci Nišavi, sa oko 260 000 stanovnika predstavlja izuzetno važno regionalno, administrativno, kulturno, privredno, poslovno i univerzitetsko središte jugoistočne Srbije.

Smešten je u Niškoj kotlini uz ušće Nišave u Južnu Moravu, na prosečnoj nadmorskoj visini od 192 m i prostire se na površini od oko 600 km². Okružen je planinskim masivima: Suvom planinom, Svrljiškim planinama i planinom Seličevicom.

Zbog specifičnog geografskog položaja, kroz istoriju je poznat kao «kapija istoka i zapada». Zato je oduvek bio meta vojnih osvajača, čije brojne tragove čuvaju istorijski spomenici.

I danas je Niš značajna evropska raskrsnica na panevropskom transportnom koridoru X, na kojoj se putni pravac E-75 račva u dva pravca: ka jugu, prema Makedoniji i Grčkoj (E-80) i ka zapadu, dolinom Nišave, prema Bugarskoj, Turskoj i dalje ka Bliskom istoku. Putni pravac ka Bugarskoj bio je i ostao jedan od najvažnijih putnih pravaca na Balkanu i datira još iz perioda rimske i vizantijske vladavine, kada je nazivan «Via militaris». U srednjem veku poznat je kao «Carigradski drum.»

2.2. Najatraktivnije kulturno nasleđe Niša

U radu je izdvojeno najznačajnije kulturno nasleđe Nišakoje može da predstavlja okosnicu razvoja kulturološkog turizma grada.

Konstantinov Naissus

Jedan od najočuvanijih, skoro netaknutih antičkih gradova Evrope je preko 2000 godina star Konstantinov Niš, odnosno, Naissus, kako su ga Rimljani nazivali. Danas predstavlja najveću misteriju Evrope koju treba istržiti i prezentovati savremenici.

Usled srećne okolnosti da u kasnijim epohama, iznads Naissusa nije bilo ozbiljnije urbanizacije (sem tvrđave koja je sagrađena tokom turske okupacije), Konstantinov rodni grad je u najvećem delu sačuvan na otvorenom gradskom polju.

Ranohrišćanske grobnice

Na prostoru dužine 2km i širine 600m, blizu strogog centra grada nalazi se preko 600 identifikovanih ranohrišćanskih grobnica iz perioda 4. do 6. Veka. Reprezentativnije grobnice ukrašene su prikazom Hristovog monograma koji je ušao u hrišćansku ikonografiju nakon 312. godine i Konstantinove vizije kraj Milvijskog mosta.

Mediana - rezidencija rimskih careva

Na samo 4,5 km od centra grada ili 5 minuta vožnje kolima, nalazi se luksuzno predgrađe rimske aristokratije Mediana. Građena je u vreme Konstantina i njegovih naslednika. Služila je kao privremena rezidencija šestorici rimskih careva posle Konstantina, na njihovim putovanjima ka istoku ili vojnim pohodima.

U 1700 godina staroj carskoj rezidenciji očuvano je 471m² mozaika, rad umetnika iz Male Azije. kao i u mnoštvo pronadenih skulptura od belog mermera i crvenog afričkog porfira koje se po kvalitetu mogu porediti sa najlepšim grčkim klasičnim kipovima. Na prostoru od 40 hektara nalazi se preko 80 rimskih vila i ostalih struktura. Do danas je otkopana samo jedna vila sa okolinom, odnosno, svega 8% Mediane.

Iako je svoj život započela kao predgrađe paganske aristokratije, tokom 4. veka Medijana dobija hrišćanski karakter, o čemu svedoči, jedinstvena na Balkanu, ranohrišćanska crkva sa podnim mozaikom koji predstavlja Hristov monogram.

Ćele Kula

Ćele kula u Nišu je jedina građevina u svetu sazidana od odsečenih ljudskih glava. Podigli su je islamski otomanski ratnici 1809. i u nju ugradili 952 glave srpskih hrišćanskih ustanika radi zastrašivanja lokalnog stanovništva. Danas se može videti kula sa 58 sačuvanih lobanja.

Nemački nacistički logor

Očuvan je autentični nerestauriran logor kako su ga Nemci ostavili pri povlačenju 1944. Kroz ovaj logor prošlo je preko 30.000 logoraša (Srba, Jevreja i Roma) od kojih je preko 12.000 streljano na niškom brdu Bujanj.

Tvrđava iz 18. veka

U samom centru grada nalazi se monumentalna tvrđava sagrađena 1723. godine tokom otomanske okupacije Srbije. Sa zidovima dužine 2.1km, visine 8m, širine 3m i površinom od 22 hektara predstavlja najbolje očuvano otomansko vojno utvrđenje u centralnom delu jugoistočne Evrope.

2.3. Potencijali i problemi zaštite Naissusa i niške tvrđave

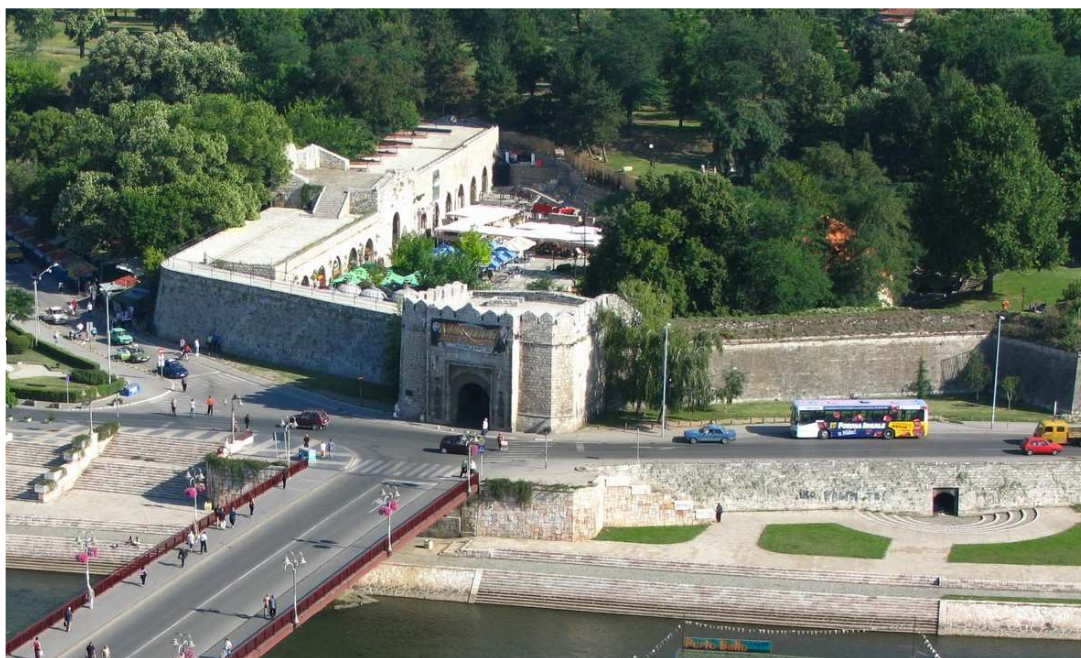
2.3.1 Osnovni podaci o tvrđavi

Niška tvrđava je prepoznatljiv simbol grada na Nišavi. Sagrađena je od strane Osmanlija 1723. i zauzima centralni položaj u gradu. Sa površinom od 22 hektara, bedemima dugim 2,1km, visokim 8m i širokim 3m najveća je i najočuvanija na centralnom Balkanu. Na mestu osmanske, postojala je, srpska srednjevekovna tvrđava koja je podignuta na temeljima rimskog grada Naissusa. Uprkos ogromnim kulturnim i turističkim potencijalima, stanje niške tvrđave je u 21. veku je krajnje žalosno. Nemar, vandalizam i skrnavljenje su jedine konstante u ponašanju današnjih Nišlija prema svome nasleđu. U radu su naznačeni ključni problemi.

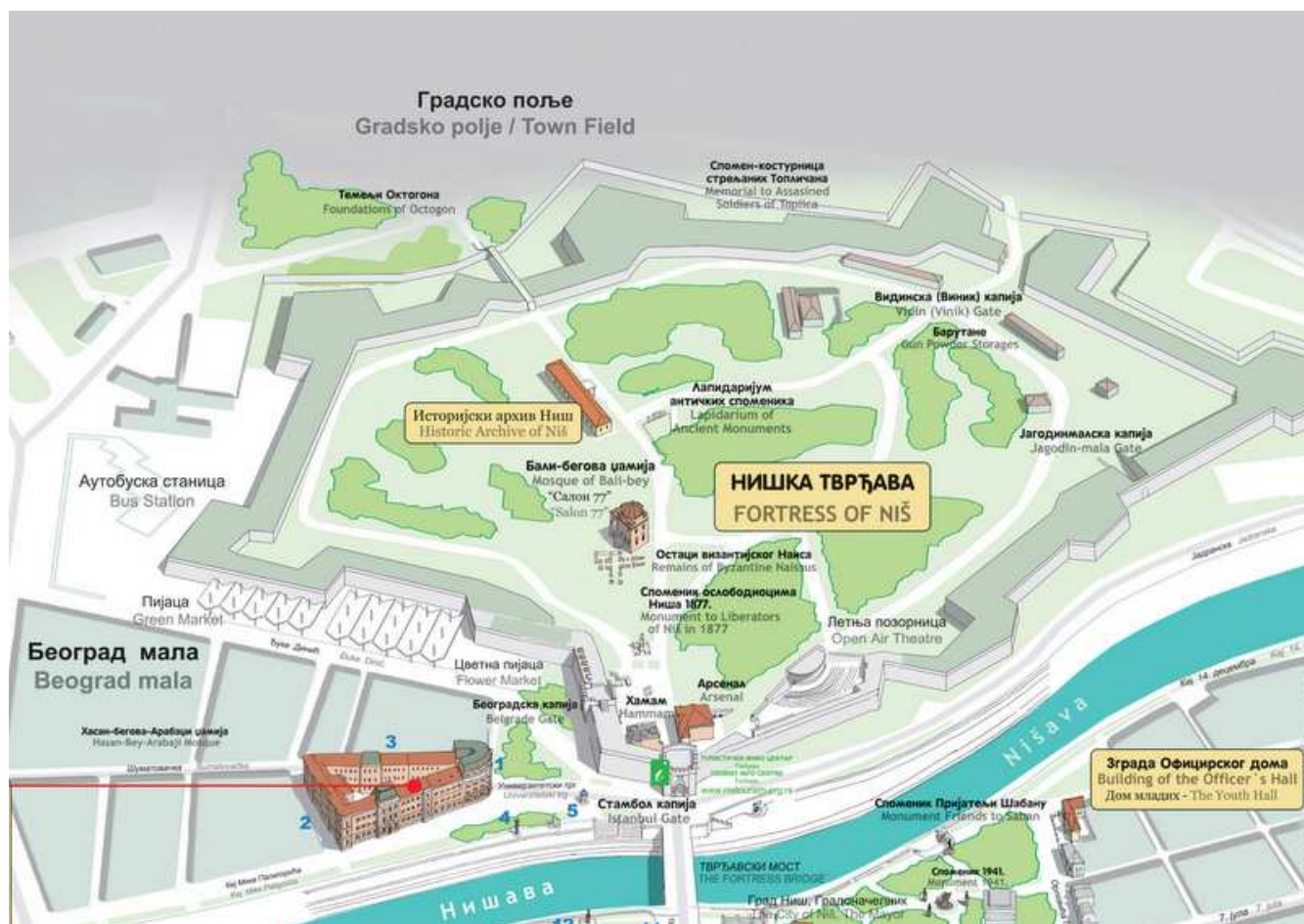
Činjenica da je tvrđava otvorena 24h svakoga dana posetiocima kako dobronamernim, tako i onim drugim, dovodi do toga da se tokom noći u ona devastira putem ispisivanja grafita, bacanja đubreta, i skrnavljenja starih građevina. Neophodno je u neko doba noći, tvrđavu zatvoriti kako se ona ne bi dalje uništavala.

Neosvetljenost unutrašnjosti tvrđave još je jedan problem posetiocima parka nakon sumraka naročito roditeljima sa malom decom zbog slabe vidljivosti i preglednosti koju imaju vozači automobila i motocikala što jure istim putevima u tvrđavi koji su, ujedno i pešački, te je adekvatno osvetljavanje tvrđave od suštinske važnosti za civilizovan „život“ ovog spomenika, jer, takođe, nije redak slučaj da se u mračnim kutovima staroga grada dešavaju fizički napadi kako na ženske, tako i na muške članove populacije.

Kafići u tvrđavskim nišama i velika cirkulacija ljudi, stvaraju utisak da stari grad „živi“, ipak, iz njh se mora čuti prijatna muzika koja neće narušavati ambijent spomenika, i onemogućavati sagovornike čak i da govore na prostoru cele tvrđave dok muzika najgoreg kvaliteta trešti iz kafića i čuje se, čak i u drugim delovima grada.



Niška tvrđava – pogled sa južne strane



Mapa niške tvrđave

2.3.2. Turistička fascinacija Naissusa sa tvrđavom

U Nišu je rođen i car Konstancije III, a u okolini grada, Klaudije II. Izdvaja se po značaju, najveći vladalac Rima, evropske istorije, uopšte, osnivač Vizantije, sazivalac i rukovodilac Prvog vasiljenskog sabora i najuticajniji političar sveta ikada, čija je vizija označila početak hrišćanske ekspanzije. To je Konstantin I Veliki, rođen 272. (283.) 27. februara. Grad na Nišavi će 2013. obeležiti 1700 godina od donošenja Milanskog edikta koji je doneo ovaj Nišlija, posle čega je prestao progon hrišćana.

U Rimskom Carstvu, najmoćnijoj državi antičkog sveta u kojoj je posle skoro 3 vekova od rođenja Isusa Hrista, neprojenih svetaca i misionarenja samo 5% rimskog stanovništva bilo hrišćansko rodio se u Nišu Konstantin. Odrastajući u gradu na Nišavi, Konstantin je postao blizak hrišćanima posredstvom svoje majke, Svete Jelene. Tokom njegove mladosti, hrišćanstvo je bilo samo još jedan azijski misterijski kult, ali kult, koji je za svog člana imao Konstantina. Na početku njegove vladavine, Carstvo je bilo pagansko. Svojim naslednicima je ostavio hrišćansku imperiju. Učino je da hrišćanstvo postane dominantna religija Carstva, Evrope, a danas vera sa najvećim brojem sledbenika u svetu.

2.3.3. Unutrašnjost tvrđave – istražene i delimično istražene strukture

Lapidarijum zaslužuje da bude poštovano mesto gde je prezentovana kolekcija stela i sarkofaga. Prezentacija mesta je neizbe na. Neophodno je postaviti osvetljenje. Tlo (travnjak zapravo) treba urediti tako da se jasno uočava razlika između parka i Lapidarijuma. Stele i sarkofazi moraju biti postavljeni prema svojoj tematici ili veličini.



Lapidarijum

Zavod za zaštitu spomenika iz Beograda otkrio je 1980. godine izuzetni lokalitet u samom srcu Tvrđave. Radi se o četiri kripte koje su nosile važnu civilnu ili religijsku zgradu. Pored tog lokaliteta otkriven je rimska ulica sa svojim vrlo dobro očuvanim popločanjem. Predstavljanje lokaliteta se neće raditi na štetu iskopina jer nova uređenja će zaštiti prostor. Trajna zaštita iznad kripti je neophodna. Po originalnoj nameni, one su podzemne što opravdava postavljanje betonske ploče koja bi omogućila zaštitu iskopina od vodenih infiltracija (koje su danas obilne) i problema vlage i vegetacije. Ova ploča bi imala sloj vegetacije kako bi se harmonično integrisala sa parkom. Uz to, bio bi predložen prototip strukture koja bi pokrivala iskopavanja.



Kripte sa antičkom ulicom



Kripte sa antičkom ulicom



Kripte sa antičkom ulicom



Kripte sa antičkom ulicom

Blizu Džamije nalaze se iskopine iz vizantijskog doba. Od iskopavanja bilo je tu značajne degradacije. Uređenje lokaliteta (stepenice, učvršćenja zidova) je nedovoljno za očuvanje nalaza. U oči pada klupa koju su vandali uneli u vizantijske iskopine i koristili je pri opijanju, posle čega svake noći ostaju razbacane prazne boce od alkohola.

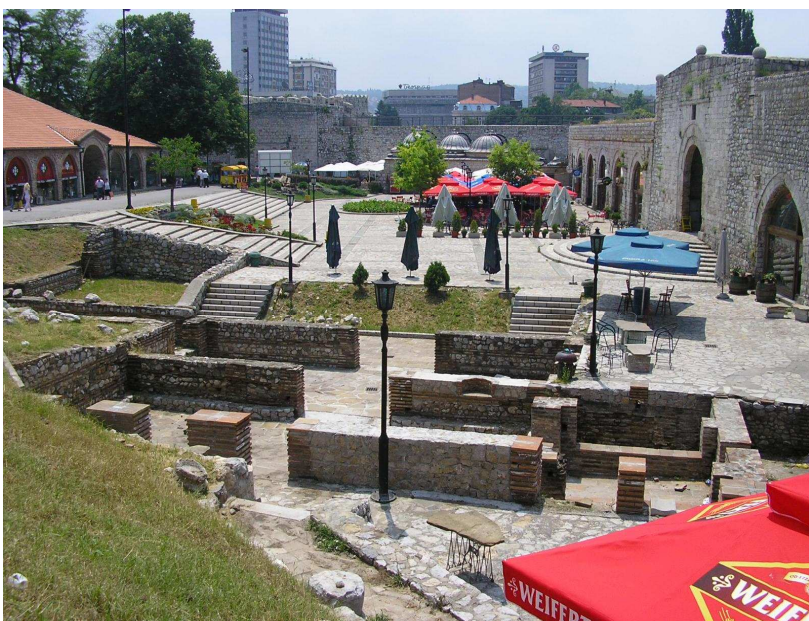


Vizantijski lokalitet blizu džamije

Terme iz rimskog doba blizu Beograd kapije su trenutno predmet ekstremne degradacije jer se koriste kao terasa kafića iz koga dopire nesnosna elektronska muzika svakog dana i noći uništavajući ujedno doživljaj ambijenta tvrđave kako pokazuju slike .



Rimske terme – danas terasa kafića



Rimske terme – danas terasa kafića

Džamija Balije Jedrenca izgrađena je oko 1520. godine. Nalazi blizu glavnog pravca kretanja. Prenamenjena je 1868. godine za potrebe turske biblioteke kada se dodaju dve prostorije pored ulaza. Danas služi kao umetnička galerija. Za prenamenu ove zgrade koja bi bila komplementarna sa centrom za tumačenje u arsenalu, predlažemo uređenje kao mesto tumačenja istorije pod turskom okupacijom – istorija pokreta otpora protiv Turaka, bitka na Čegru mogli biti neke od obrađenih tema. Mogli bi isto naći ilustracije grada i zemlje tokom tog perioda.



Džamija Balije Jedrenca

Okrenut prema Beograd kapiji, arsenal se nalazi desno od ulaza u Tvrdavu. Izgrađen 1857. godine, služio je kao skladište oružja i municije za Tvrdavu i tu se popravljao i vojni materijal. Danas je prenamenjen u izložbeni prostor. Sprema, u galerijama, su smeštene prodavnice suvenira. Potrebno je preseliti umetničku galeriju, vratiti originalni nivo zgrade kako bi se olakšao pristup (pogotovo osobama sa smanjenom mobilnošću) i naročito vratiti monumentalni izgled celini spomenika. Fasada nije na svom originalnom nivou, delimično je ukopana u put što uzrokuje smanjenje visine fasade. Ovo vraćanje nivoa je u vezi sa nivoom Stambol kapije. To će isto omogućiti podizanje spomenika knezu Milanu koji se nalazi iznad, levo od arsenala. Uopšteno gledano, okolina nije dovoljno raščišćena. Postoje brojni grafiti, na fasadi je uređaj za klimatizaciju i vizuelni identitet izloga prodavnica (crno-crvene nalepnice, zavese, police) kvare izgled zgrade. Toaleti levo od spomenika ne smetaju spomeniku. Oni su, naprotiv, dobro osmišljeni pošto su ukopani i ne primećuju se.



Arsenal

Hamam je sagrađen 1498. godine, to je najstarija očuvana građevina turskog perioda Tvrđave. Voda je dovođena glinenim cevima do zgrade gde je bila filtrirana i grejana. Nalazi se levo od ulaza u Tvrđavu, uglavljen u uglu zidine. Danas se tu nalazi restoran „Hamam“. Firma restorana i fontana na terasi su štetni elementi celini spomenika. Dodatne, dozidane prostorije zadržavaju vlagu što uzrokuje oštećenje originalnog objekta. Izmeštanje sadašnjeg restorana iz hamama, pa zatim konzervacija i vraćanje prvobitnog izgleda je najbolje rešenje za ovaj objekat.



Hamam



Pogled na krov hamama sa Beograd kapije



Pogled na ulaz u hamam sa stambol kapije

Izgrađene počev od 1723. godine, barutane su bile vojne zgrade korišćene za skladištenje baruta i municije. One su postavljene strateški duž zidina Tvrđave, ispred svakog utvrđenja i sistematski su naslonjene na zidine. Sve su izgrađene po istom pravougaonom planu sa sistemom duplih zidova debljine jedan metar. Ostale su samo četiri barutane unutar Tvrđave. Ove zgrade su veoma oštećene i pokazuju zabrinjavajuće pukotine. Krovovi su u značajnom stadijumu degradacije. Pokriveni su vegetacijom (raste čak i mlado drveće) i brojni crepovi nedostaju. Ove degradacije onemogućavaju pravilno oticanje kišnice i uzrokuju značajne probleme. Pojedini krovovi su bukvalno ruše. Originalni zemljani podovi u nekima od njih su kasnije betonirani. Jedna od barutana je omalterisana što je potrebno ukloniti zbog problema koji stvara kamenu ispod. Čak ako nemaju funkciju, barutane treba da se

restauriraju zbog onoga što jesu: zgrade koje su jedinstvene u Srbiji i neophodne za razumevanje odbrambenog mehanizma Tvrđave.



Severoistočna barutana



Severoistočna barutana



Zapadna barutana



Ulaz u severozapadnu barutanu



Barutana kod Vidin kapije



Ulaz u barutanu kod Vidin kapije

Kovačnica, sagrađena kad i arsenal, 1857, služila je za proizvodnju ratnog materijala na licu mesta: municija, đulad, potkovice. Stanje degradacije je veoma izraženo. Krov je oštećen, voda prodire i grede trule, zidovi su oronuli, iznutra prekriveni grafitima, a pod izmetom i đubretom. Buduća funkcijabi mogla biti prostora za predstavljanje razvoja umetničkog i vojnog zanatstva. Predmeti bi ilustrovali rad kovača a neki bili bi izloženi za prodaju.



Kovačnica



Kovačnica



Kovačnica



Kovačnica



Unutrašnjost kovačnice



Unutrašnjost kovačnice

Puno delova lokaliteta ispaštaju zbog loše iskorišćenosti njihovog prostora. Niše unutar Beograd kapije se koriste kao skladišni prostor za barove koji zauzimaju niše koje se nalaze sa obe strane kapije. Samoinicijativno prepravljane niša od strane sadašnjih korisnika jedinstveni je čin vandalizma koji se odvija pred zatvorenim očima Grada i građana.



Niše



Niše



Niše



Niše

Spomenik izgrađen u čast kneza Milana i ratova za oslobođenje između 1876. i 1878. godine, koji su potisnuli Turke iz Niša nakon okupacije od skoro pet stotina godina nezaobilazan je za shvatanje istorije grada. Spomenik u obliku puščanog metka sa topovskim đuladima okolo. se nalazi na glavnom pravcu prolaska kroz Tvrđavu, ali ipak ne predstavlja vizuelni reper koji se može očekivati od takvog spomenika. Važnost ovog spomenika zaslužuje pano sa objašnjenjem. Bio bi postavljen na zidu iza spomenika, izrađen od diskretnog materijala i sa informacijama na srpskom i engleskom jeziku.



Spomenik Knezu Milanu

Locirana na severozapadu Tvrđave pored zidina, apsana je izgrađena 1860. godine. Zgradu danas koriste administrativne službe. krov apsane pokazuje nekoliko deformacija (ulegnuća na stranama). Potrebno je da se krov obnovi i da se izvrši uviđaj unutrašnjosti zgrade da se bi proverila pojava eventualnih drugih problema.



Apsana sa administrativnim centrom u pozadini

Magacini i stolarska radionica nalaze se u obodima Tvrđave i izgrađeni su nakon Drugog svetskog rata. Zgrada levo na slici imala je i ima ulogu skladišta. Nalazi se zapadno od Vidin kapije. Istočno od Vidin kapije nalaze se ruševine , a desno od njih do pola srušena zgrada koja služi kao stolarska radionica

Što se tiče zgrada istočno od Vidin kapije, ona je delom uništena požarom. Ove dve zgrade nemaju nikakav kulturni značaj i dosta su oštećene nevremenom i nebezbedne su za ljude. Poravnanje terena tj. Kompletno rušenje objekata je prvi neophodni korak, za kasniju prenamenu ovog dela tvrđave.



Srušeni magacini istočno od Vidin kapije



Srušeni magacini, desno, u nastavku je polusrušena stolarska radionica

Nijedan dokumentovani izvor nam ne omogućava da utvrdimo različite funkcije zgrade u kojoj su tokom istorije, kako se pretpostavlja bili smešteni harem, potom štala. tokom. Danas, zgradu zauzima služba održavanja, služi kao poslovni prostor i magacin za materijal. Tehničke službe koje se bave održavanjem grada i tvrđave moraju neizbežno da se izmeste sa ove lokacije. Saobraćaj kamiona tehničkih službi predstavlja zvučnu i vuzuelnu štetu za park. Površina i geografska lokacija ovog mesta u tvrđavi ohrabruje stvaranje klastera za razvoj umetničkog zanatstva sa prodajom njihovih proizvoda sa podržavanjem lokalnih zanatlija: tradicionalnih tekstilaca, grnčara... Ove aktivnosti mogu generisati ekonomsku i turističku aktivnost koja nije zanemarljiva za valorizaciju tvrđave i Grada Niša.



Pogled spolja, tehničke službe



Unutrašnje dvorište tehničkih službi

Nakon Drugog svetskog rada izgrađen je Planinarski dom. Ova zgrada služi kao mesto okupljanja nekoliko sportskih udruženja i kafe. Pozicija na vrhu brda je vrlo zanimljiva. Vidik su pruža prema hamamu, zidinama, Beograd i Stambol kapijama, iskopinama termi i arsenalu. Južno se vide moderne građevine grada. njen spoljni izgled odskake od pejzaža. Beli malter je praćen crvenim krugom. Dodatak deluje kao čir u pejzažu. Obližnja okolina, pogotovo deo rezervisan za terasu, je opustošen, bez trave zbog prevelike frekvencije ljudi što, za posledicu, ima prisustvo zemlje, pa i blata nakon kiše.



Planinarski dom



Planinarski dom.

2.3.4. Kapije i bedemi niške tvrđave

Beogradska kapija je blokirana pijacom i ugrožena otpadom i aerozagađenjem. Blizina automobilske saobraćaja i parking prostora, prašina, čađ i uticaj aerozagađenja na zidine vidljiv je u oblastima koje nisu isprane kišom stvarajući varijacije tamnih i svetlih boja.

Crne kore i nečistoće su pogotovo vezane za atmosferska zagađenja (blizina automobilske saobraćaja i parking prostora, prašina, čađ...) i one su dosta vidljive u oblastima koje nisu isprane kišom stvarajući varijacije tamnih i svetlih boja celom dužinom zidina.

Čišćenje treba da se obavi modernim i prilagođenim metodama kako se ne bi stvarala oštećenja na lokalitetu (npr perskarenje ili hidropeskarenje, pranje pod visokim pritiskom). Što se tiče Stambol i Beograd kapija, preporučujemo obnavljanje finih vajarskih i reljefnih motiva uz pomoć nežnijih metoda čišćenja poput mikropeskarenja ili lasera.



Beograd kapija



Beograd kapija



Beograd kapija



Beograd kapija



Pogled na pijacu sa Beograd kapije



Pogled na pijacu sa Beograd kapije

Poželjno bi bilo da se ponovo omogući pristup unutrašnjosti Tvrđave kroz Beograd kapiju. To i zahtevalo reorganizovanje cvetne i robne pijace tako da se omogući prezentacija kapije i bolji tok saobraćaja.

U prostoru ispod, Vidin kapija treba da bude predmet raščišćavanja, rekonstrukcije i konzervacije. Predstavlja bi dodatni pristup pešacima između rovova i unutrašnjosti Tvrđave. Bilo bi poželjno da se ukloni prostor poligona za vožnju i zone parkiranje naspram Vidin kapije i isti zameni pejzažno uređenim prostorom kako bi se okolina i ulaz u tvrđavu ulepšali i uskladili sa namenom objekata.



Vidin kapija



Vidin kapija



Vidin kapija



Vidin kapija

Jagodinmalska kapija, koja je orijentisana ka putu koji vodi uz Nišavu do naselja Jagodin – male danas stoji blokirana, tj. Zazidana ciglama. Potrebno je kapiju rekonstruisati i omogućiti građanstvu pristup u tvrđavu kroz nju.



Sl. 80. Zazidana Jagodinmalska kapija

Stambol kapija predstavlja glavni ulaz u nišku tvrđavu. Nebrojeni grafiti i crne kore od nečistoće, smoga i čađi predstavljaju su ono što se prvo primeti kada se pristupi tvrđavskom ulazu. Potrebno je metodama peskarenja i hidropeskarenja kao i finim laserskim metodama ukloniti crne kore, a zaključavanjem tvrđave noću sprečiti vandale da ispisuju grafite po tvrđavskim bedemima.



Stambol kapija



Grafiti na vrhu Stambol kapije



Grafiti na vrhu Stambol kapije

Pored četiri glavne kapije, niška tvrđava je imala i poterna, jurišna vrata koja se nalaze između glavnih kapija. Neophodno je očisti i revitalizovati ove uzane hodnike. Kako bi se kroz njih moglo proći. Danas oni služe kao mesta za vršenje nužde nesavesnim građanima i prepuna su špriceva, igala, izmeta i stakla.



Poterna vrata na severozapadnoj strani



Zazidana poterna vrata kod Beograd kapije



Zazidana poterna vrata kod Beograd kapije

Na zidinama tvrđave ne postoje ograde koje bi štitile posetioce. Improvizovani splet žica i šipki stoji samo na bedemima oko letnje pozornice, kako bi se kontrolisao ulaz posetioca. Ovaj problem se može uočiti u nivou zidina iznad Beograd i Stambol kapije. Što se tiče ostalog prostora za kretanje oko zidina, severni delovi bedema imaju nanose zemlje koji su viši čak za 2 m. Čišćenje dela nanosa zemlje sa unutrašnje strane bi omogućilo ostavljanje nanosa zemlje koji bi bio neznatno viši od te površine koji bi se protezao duž zidina tako da stvara prirodnu zaštitu kojom bi se izbegavali padovi i nesreće. Ovo rešenje je omogućava da se ne menja izgled lokaliteta velikim brojem zaštitnih ograda. Važno je postaviti table sa upozorenjima koje preporučuju da se ne stoji na ivicama bedema.



Bedemi istočno od Stambol kapije (visina 8 m)



Bedemi istočno od Stambol kapije (visina 8 m)



Žica i šipke koje sprečavaju građane da uskaču na letnju pozornicu, sa ruiniranim zidovima



Stariji građanin hoda po nezaštićenim bedemima koji su, sa druge strane iznad rovova visoki 8 metara



Bedemi istočno od Stambol kapije (visina 8 m)

Nemaran posao malterisanja na bedemima, portalima i nišama štetan je za za kamen (može dovesti do prekomernog upijanja vode unutar kamena i, dugoročno, da ubrza njegovo degradiranje). Različiti tipovi oštećenja zahtevaju dublje analize da bi se odredili uzvoci i intervenisalo na efikasan način.



Malterisanje i "popravke" bedema kod glavne autobuske stanice



Otpadanje kamenih blokova i rupe u bedemima u tvrđavskom rovu

2.3.5. Prostor oko bedema tvrđave

Saobraćaj je vrlo intenzivan oko Stambol kapije, koja je glavni ulaz u Tvrđavu. To otežava i smanjuje bezbednost pešaka. Kapija koja omogućava jednostavniji i bezbedniji pristup za pešake je Beograd kapija, ali trenutno je zatvorena zbog pijace koja se nalazi ispred nje.

Primećuje se nepropisno parkiranje vozila duž zidina i unutar Tvrđave što ne omogućava dobru vidljivost spomenika.



Prostor istočno od Stambol kapije



Prostor istočno od Stambol kapije



Prostor ispred Jagodinmalske kapije



Prostor između Stambol i Jagodinmalske kapije



Sl. 21. Prostor istočno od Stambol kapije



Prostor istočno od Stambol kapije



Parkiralište sa đubretom kod autobuske stanice



Đubre na ulazu u parkiralište kod autobuske stanice

Bilo bi uputno da se raščisti Jagodinmalska kapija kako bi postala pristupačna pešacima. U nameri da se ulepša okolina, preporučujemo stvaranje pejzažnog parka sa bazenima i fontanama umesto sportskog kompleksa i pustog terena kako bi postala prijatnija šetnja duž zidina.

Preko puta glavne autobuske stanice, bilo bi primerno da se ukloni parkiralište u neposrednoj blizini Tvrđave. Trebalo bi razmotriti preseljenje autobuske stanice na novu lokaciju gde se neće ugrožavati kulturno nasleđe.



Sportski tereni u tvrđavskom rovu



Tvrđavski rov



Tvrđavski rov



Tribine na sportskom terenu u tvrđavskom rovu



Bedemi iza pijace



Bedemi iza pijace



Bedemi iza pijace



Romsko (cigansko) kultno mesto "Zajde Badže" iza pijace, uz bedeme

Preporučljivo je da se ukloni postojeći parking i sportski tereni u rovovima da bi bili zamenjeni novim prostorima za sport i slobodno vreme poput džoging i biciklističkih staza, staza „zdravlja“. U tom cilju, potrebno je ukloniti drvored i zid koji odvaja sportske terene.

Što se tiče parazitske vegetacije, bioloških naslaga raznih mikroorganizama koji mogu dovesti do biodegradacije (mahovina, biološke naslage...), biljaka koje imaju svoje korene u zidu bedema i izbijaju između blokova i celokupne vegetacije na zidinama od jugoistoka Tvrđave (nepristupačni deo letnje pozornice do Stambol kapije). Čini nam se da je potrebno ukloniti vegetaciju kako bi se obnovile zidine, sprečile biološke promene (npr intervencijom prilagođenim biocidnim postupcima) i štete u građevinskom delu.

Na celom lokalitetu, nema informacija o tvrđavi i Naissusu što povlači loše razumevanje celokupnosti lokaliteta. Živi vodiči ili audiovodiči omogućili bi posetiocima da shvate šta posmatraju i istorijat Tvrđave.

Brojna mesta na zidinama su nepristupačna za osobe sa otežanim kretanjem (invalidi, mlađa deca, trudnice i starije osobe). Trebalo bi omogućiti nesmetano kretanje za sve posetioce što ne zahteva značajnija ulaganja.

Kod Stambol kapije, neophodno je revidirati smer saobraćaja kako bi se upravljalo protokom automobila i obezbedio pristup za pešake.

2.3.6. Saobraćaj oko i u tvrđavi

Da bi se rešio problem velikog broja automobila koji jure kroz tvrđavu ili su parkirani unutar ili pored bedema tvrđave, trebalo bi se zabraniti ulaz automobilima i motorima kroz Stambol kapiju i kod Vidin kapije urediti jedini pristup vozilima. Prostor za parkiranje u službene svrhe, trebalo bi urediti van tvrđave. Ovaj ulaz će omogućiti, naravno, pristup hitnih službi u slučaju potrebe.

Glavna kapija za ulaz pešaka i motocikala u niški tvrđavu je Stambol kapija. Ujedno, kapija predstavlja i veliku opasnost za pešake zbog izuzetno frekventnog gradskog saobraćaja koji se odvija neposredno ispred nje. Činjenica da isti put kroz Stambol kapiju koriste i pešaci i motocikli predstavlja glavnu opasnost po život pešaka i vožaća motora kao i prepreku za opušteno šetanje po parku unutar tvrđave koji koji moraju svakoga časa biti na oprezu da ih ne obore automobili i motori koji ulaze na ulaz pored Vidin kapije ili motori koji ulaze kroz Stambol kapiju.



Unutrašnjost niške tvrđave izuzetno je opasna zona za pešake, zbog slobodnog pristupa automobilima i motorima koji po svom nahodjenju slobodno prolaze tvrđavom po istim stazama po kojima hodaju pešaci, ugrožavajući na taj način sve posetioce tvrđave, a naročito malu decu koju su roditelji doveli da se igra u tvrđavi. Prva stvar koju treba uraditi u tvrđavi je zabrana ulaska automobilima i motociklima u tvrđavu.



Pešaci se sklanjaju sa staze da bi prošao automobil pored samog igrališta za decu



Automobil u pokretu na stazi od Stambol prema Jagodinmalskoj kapiji



Automobil levo od Stambol kapije



Automobil parkiran ispred stepenica koje vode na Beograd kapiju



Izlokane pešačko – automobilske staze Niške tvrđave



Izlokane pešačko – automobilske staze niške tvrđave

Oronulo i nefunkcionalno dečije igralište koje se nalazi severno od rimske ulice sa kriptama predstavlja opasno područje, pre svega za decu. Polomljene konstrukcije, tobogani, klackalice su fatalna zamka za svako dete koje se usudi da priđe igralištu. Od životne je važnosti, obezbediti, zatim hitno ukloniti ovu opasnost za mališane.



Oronulo dečije igralište



Oronulo dečije igralište

Usled činjenice da se niška tvrđava nalazi u "neprijateljskom" okruženju pod konstantnom rušilačkom agresijom građana Niša, od suštinske je važnosti zabraniti slobodan pristup u tvrđavu, kako bi se efikasnije očuvala i učinila prezentnijom. Ulazak u tvrđavu bi valjalo naplaćivati, unutar bi se nalazile strelice koje bi ukazivale na rutu kojom se trebaju obići bedemi i spomenici uz info panoe na srpskom i engleskom jeziku koji bi objašnjavali značaj određenih objekata i delova tvrđave. Postojala bi mogućnost i angažovanja tvrđavskog vodiča.



Ulaz za automobile pored Vidin kapije

Problemi vandalizma su izraženi do maksimuma. Brojni grafiti su ispisani na zidinama i to u delu Beograd i Stambol kapija. Vidljivi su pogotovo u gornjem delu pristupa zidinama i iznad Stambol i Beograd kapije. Mogu dovesti do nepovratnih oštećenja kamena, estetski i vizuelno degradiraju kulturno nasleđe. Potrebno je obaviti operacije degrafitiranja (npr putem finog hidropeskarenja) i preventivno zaštititi antigrafiti sredstvom u delovima koji najviše ispaštaju od vandalizma. Bilo bi potrebno da reorganizovati električne vodove koji sada vise ili grubo prolaze kroz fasade ulaznih kapija.



Grafiti i stepenice na Beograd kapiji



2.3.7. Palata sa oktagonom

Do danas je delimično istražena palata sa oktagonom, deo rimske ulice, terme i deo vizantijskog grada.

Palata sa oktagonom se nalazi izvan zidina osmanske tvrđave. Datira iz perioda Konstantina i pretpostavlja se da je u pitanju reprezentativni objekat jer su arheološka iskopavanja otkrila mozaike, sistem grejanja u podu i zidovima kao i prirodno osvetljenje. Moguće je mesto rođenja velikoga cara.



Palata sa oktagonom, mesto rođenja Konstantina Velikog



Palata sa oktagonom, mesto rođenja Konstantina Velikog



Palata sa oktagonom, mesto rođenja Konstantina Velikog



Palata sa oktagonom, mesto rođenja Konstantina Velikog



Palata sa oktagonom, mesto rođenja Konstantina Velikog

3. Mogućnosti za razvoj projekta održivog turizma: „Zabavno – istorijski park Naissus“

3.1. Cilj projekta

Atraksije starorimskog nasleđa u Srbiji su, ipak, prostorno relativno „razbacane“. Kako se ne radi o lokalitetima / atrakcijama koje su poznati simbol i proizvode „uau!“ efekat (kao npr. egipatske piramide, rimski Koloseum, Tadž Mahal i sl.), onda one same za sebe nisu dovoljne da privuku, u evropskim okvirima, veliki broj posetilaca, jer nisu dovoljno interesantne širem krugu turista. Okupljanjem u zajedničku ponudu, umrežavanjem i / ili itinererskim povezivanjem više atrakcija, obezbeđuje se da one kolektivno postaju dovoljno interesantne da privuku kritičnu masu posetilaca, i/ili da koriste blagodeti zajedničkih razvojnih smernica, standarda usluge i marketinga. Tamo gde ni povezivanje nije dovoljno da deluje kao dovoljno jak magnet, potrebno je kreiranje i dodatnih značajnijih atrakcija i događaja. Privlačenje posetilaca koji nisu primarno motivisani kulturom i kulturnoistorijskim nasleđem, da posete lokalitete na ruti zahteva pakovanje kulturnih i „ne-kulturnih“ proizvoda u inventivan paket ponude. Kvalitet saobraćajne mreže, uređenost i održavanje prostora uz puteve, stajališta i odmorišta, važan su faktor u odlučivanju turista za posetu nekoj destinaciji i izuzetno važna determinanta kvaliteta doživljaja rute.

Prezentacija mora postati atraktivnija u odnosu na praksu prezentacije koja se primenjuje u Narodnom muzeju u Nišu, kao rezultat novih tehnologija koje se moraju primenjivati tokom izložbe, jednostavnije interpretacije, online resursa. Projekat ZIP Naissus trebalo bi da se razlikuje radikalno od onoga što predstavljaju muzeji u Srbiji, a to je da se težište njegove uloge prebaci sa edukativnog u zabavni domen..

Većina turista su putnici željni rekreacije, čije je znanje o destinaciji ograničeno. Sledstveno tome, oni traže proizvode koji se lakše apsorbuju iako njihova suštinska poruka može biti veoma ozbiljna i izazovna za razumevanje od strane širokih masa.

Obrazovani turisti sa visokom motivacijom da posete određenu destinaciju i dubokim iskustvom i znanjem, predstavljaju manjinu kulturnih turista. Oni su tragaoci za istorijom i željni da saznaju što više o kulturnom nasleđu. Prema privatnoj anketi autora predloga projekta koji je dve godine radio na lokalitetima Medijana, Čele Kula i Logor Niš, predstavljaju manje od 10% svih posetilaca istorijskih objekata. Većinu, sa druge strane, čine posetioci koji putuju radi rekreacije i zabave, sa skromnim znanjem o istoriji i čija poseta objektu nije centralna motivacija odmora i putovanja, već više rekreativnog značaja, odnosno samo jedna od ostalih aktivnosti na odmoru ili putovanju.

Projekat ZIP Naissus pružiće glamurnu verziju istorije čiji je cilj zabava sa obrazovanjem. To može uključiti "živu istoriju" sa statistima obučanim u odeću iz dotične epohe. Ovakva vrsta atrakcija, ma koliko bila kritikovana, široko je prihvaćena od strane novih masovnih "McDonald's turista", koji ne traže suštinsku istorijsku interakciju ili autentičnost, već žele da im se mozgovi zabave na jednostavan način i za kratko vreme preusmere iz jednolične realnosti.

Ekonomski razlozi preživljavanja teraju ZIPN da postane sličan zabavnim parkovima kako bi se mogli takmičiti sa ostalim turističkim atrakcijama. Suština posla koji leži pred marketinškim stručnjacima je da jasno definišu koje su popularne ideje o tome šta je zabava tj. šta široke mase potencijalnih mušterija smatraju dobrim provodom, fokusirajući se na to, a ne na objekte koje je muzej čuva. Moderni muzeji moraju ugraditi u svoju ponudu i pružiti gostu stimulaciju sto većeg broj čula, što uključuje oči, ono vizualno, zvuk i pokret, te obogaćuje posetiocu da učestvuje u muzejskom iskustvu, pre nego da samo posmatra.

Kritično pitanje zašto došlo do prelaza od edukacije ka zabavi, zašto je to pogodilo muzeje i koji faktori su na to uticali?

Pre svega to je smanjenje državnog finansiranja tokom vremena i očekivanje od atrakcija da same ostvare profit. Poslovanje pod ovako definisanim uslovima daje posetiocu atrakcije vitalnu ulogu, jer on postaje najvažniji faktor za izdržavanje ZIPN i njegovih zaposlenih. Sledstveno tome, muzeji moraju zadovoljiti želje i potrebe mušterija kako bi preživeli. A većina stanovništva, samim tim i potrošača masovnog turizma su hipnotisani klonovi modernog potrošačkog društva, čije umove oblikuju masovni mediji pod kontrolom velikih korporacija. ZIPN će se razlikovati od ostalih oblika zabave po svojoj istorijsko – kulturnoj dimenziji. Kompromis je hibridni zabavni park koji nudi miks starog i novog (novotehnoloških zabava i atrakcija). Svakako, ZIPN se u tom slučaju izlaže konkurenciji i takmičenju sa privatnim zabavnim parkovima, delovima industrije zabave, ali to je jedini način opstanka kulturne atrakcije u 21. veku, i njegova edukativna strana može biti i faktor prednosti.

Promocija posete ZIPN kao aktivnosti koju upražnjava svaki dobar roditelj ili bi trebalo da upražnjava. Najbolje mesto za decu, za druženje..

Uprkos prosvetiteljskim i socijalnim naporima Evrope i Severne Amerike, broj posetilaca muzeja iz redova radničke klase i generalno nižih društvenih klasa relativno je nizak, što važi i za veliki broj pripadnika srednje - donje klase. Ovi ljudi nisu vođeni u muzeje od detinjstva i ne razumeju baš najbolje o čemu se tu, zapravo, radi. Upravo ovoj masi populacije, trebalo bi prilagoditi zabavno – edukativne programe.

Menadžeri kulturno – istorijskih atrakcija moraju biti svesni demografskih promena u strukturi posetilaca, a to znači da manje biti dece i mladih posetilaca, a veći broj seniora. Porodice sa manje dece ili bez dece i sve više individualnih, gostiju. Takođe povećan broj radnih sati, manjak slobodnog vremena su trendovi sa kojima muzej mora računati. Što više i teže budu radili ljudi će želiti da svoje kratko slobodno vreme provedu u opuštenoj i veseloj atmosferi, ne hoteći da rizikuju. Muzeji moraju da identifikuju šablone za opuštanje i razonodu kod većine ljudi, tj. mase, šta masa traži, kada, zašto i kako.

Na talasu proslave Milanskog edikta 2013. može se napraviti samoodrživi projekat. Uključivanje protestantske i katoličke zajednice, pored pravoslavne je od suštinskog značaja.

Organizovati treba aranžmane u saradnji sa SPC gde bi turisti provodili 1, 3 ili 7 dana kao hrišćanski, pravoslavni monasi u manastirima okoline Niša oko Sićeva i klisure.

Turisti će raditi poslove u manastiru, bašti itd. u srednjevekovnim uslovima kako bi se dočarala epoha.

Uzevši u obzir saobraćajni položaj², trendove i kretanja na inostranim tržištima tražnje mogu se odrediti prioriteta emitivna tržišta za Jugoistočnu Srbiju i njen centar Niš, u vidu tri grupe, u smislu intenziteta marketinških aktivnosti gde prioritet A, na primer, zahteva najveću pažnju i najjače marketinške napore (Strategija, 2006, 37).

Prioritet A	Prioritet B	Prioritet C
Austrija	Slovenija	Rumunija
Nemačka	Mađarska	Makedonija (Skoplje)
Bugarska	Francuska	Republika Srpska
Grčka	Rusija	Italija
Velika Britanija	Skandinavske zemlje	Turska
40% noćenja	30% noćenja	30% noćenja

3.2. Karakteristike interpretativnog centra

Vizitorski centri, veliki ili manji omogućavaju pregled turističke oblasti naglašavajući njen identitet.

Oni mogu predstavljati zanimljivi uvod u kulturno – istorijsko nasleđe mesta gde se nalaze doprinoseći razvoju turizma i dajući edukativnu komponentu turističkom iskustvu, a nekad pružiti i čašu čaja umornim gostima.

Prednosti vizitorskog centra su : postavka artefakata na licu mesta; ponuda više načina interpretacije koji mogu biti korišćeni skupa ili pojedinačno u zavisnosti od potražnje; mogu raditi cele godine u svim vremenskim uslovima; Kontrolišu pristup i način korišćenja lokaliteta od strane turista; ostvaruju prihod; stvaraju radna mesta

Ipak, treba biti veoma obazriv ako pri razmatranju izgradnje vizitorskog centra.

² Jugoistočna Srbija je saobraćajno povezana sa ostatkom Srbije i svetom putem koridora 10 i aerodroma Konstantin Veliki koji predstavljaju glavne rute dolaska u Niš.

Oni zahtevaju ogromna novčana ulaganja ne samo za izgradnju, ili prepravku već postojeće zgrade, već i za održavanje i funkcionisanje. Pa čak i ako se lako nađe kapital za izgradnju vizitorskog centra, obezbeđivanje prihoda, kasnije predstavlja pravi problem.

Kada se već otvori vizitorski centar, stvoreno je nešto čemu je potreban konstantan marketing, menadžment, inovacije da bi ostao interesantno i atraktivno mesto. Visoko profilisani centri sa spektakularnim izložbama mogu da privuku posetioce u centar, ali su retko kompatibilni sa idejom održivog turizma, ili sa ciljem ohrabrivanja gostiju da poštuju i cene samo mesto tj. destinaciju radije nego vizitorski centar.

Ako je ono što se želi postići stimulacija ekonomske aktivnosti kroz turizam, treba razmisliti o drugim, efektivnijim i jeftinijim načinima, pre odluke o gradnji vizitorskog centra.

Sposobnost da se skoncentriše atrakcija, prateći objekti, usluge, na prigodnoj, pristupačnoj lokaciji je ključna za uspešnost atrakcije u turističkom pogledu.

Severozapadno od niške tvrđave i oktagonalne strukture, na 5 minuta vožnje kolima od aerodroma "Konstantin Veliki", sa mogućnošću za sopstveni parking, južno od tehničkih škola i fakulteta pruža se idealni prostor za izgradnju Zabavno – istorijskog parka Naissus.

Šta zanči kada se kaže da projekat ZIP Naissus treba da bude održiv? Da bi nešto bilo samoodrživo mora da bude celogodišnje, ništa što je sezonsko ne može samo sebe da finansira, tj. da bude samoodrživo. Ni jedna država niti grad nisu dovoljno bogati da „pumpaju pare u bunar bez dna.“

ZIP Naissus mora raditi tokom cele godine 363 dana sem 31. decembra i 01. januara.

Park bi bio zatvoren i ograđen. Slobodan pristup ne bi bio dozvoljen, već bi se kupovala karta.

Bolje je da sve bude pod jednim krovom, nego više pojedinačnih objekata pod svojim različitim krovovima, jer kad turisti jednom uđu, ušli su, ne prekida se kontinuitet priče, ne prekida se kontinuitet doživljaja i emotivnog odnosa.

A i ako napolju lije kiša ili sneg pada, oni su sve vreme posete pola sata ili 45 minuta unutra, zaštićeni, a u drugom slučaju, bili bi u jednoj kućici, pa bi po kiši prešli u drugu, počeli bi nešto drugo da pričaju, ovako im se pažnja drži celih pola sata. Ne sme poseta da bude duža od 30 min, a nikako duža od 45 min, jer posetioци ne mogu duže od toga da budu skoncentrisana i postaje im dosadno.

Unutar vizitorskog centra koji vi bio sagrađen u antičkom, rimskom stilu, trebalo bi adaptirati 5 soba svih osvajača koji su kroz istoriju pohodili Niš, kao i jednu srpsku sobu.

U obzir bi došle:

1. Antička rimska soba sa naglaskom na hrišćanstvo i Konstantina Velikog. Ta bi soba najveća bila i u rimskom stilu.
2. Hunska, Atilina soba u šatorskom stilu.
3. Zajednička srednjevekovna soba Fridriha Barbarose i Stefana Nemanje koji su se u Nišu susreli 1189. godine, stilu srednjevekovnog zamka.
4. Osmanska, turska soba.
5. Srpska ustanička soba sa naglaskom na Stevana Sindelića, Čegarsku bitku i Čele kulu

Angažovali bi se studenti arhitekture, građevine, mašinstva, likovnih i dramskih umetnosti koji bi reprodukovali rimske, hunske, srednjevekovne, osmanske ratne sprave, odeću i predmete iz datih epoha. U svakoj sobi bi se lagano čula muzika iz datog perioda

U okviru vizitorskog centra nalazila bi se i prodavnica suvenira i igračaka. Igračke moraju biti od prirodnih materijala. Dogovoriti se sa proizvođačima igračaka da se prave igračke koje odslikavaju ZIP Naissus, dati im fotografije po kojima bi pravili rimske igračke, srednjevekovne i ustaničke.

Suveniri ZIPN bi se mogli podeliti pREMA:

1. Interpretaciji:

Deo muzejske kolekcije ili deo muzejske zgrade se koristi da bi se napravio proizvod koji je potpuno nepovezan sa originalnim elementom iz kolekcije.

Primer: Ornament sa mozaika iz Naissusa se koristi kao element dizajna svilenog šala.

2. Adaptaciji:

Deo iz muzejske kolekcije je reprodukovano vezano za boju, veličinu ili način proizvodnje

Primer: skulptura kolekcije je reprodukovana ali u novoj boji.

3. Reprodukciji:

Deo iz kolekcije je reprodukovano pomoću istog procesa koji je korišćen za izradu originala.

Primer: Parče grnčarije je reprodukovano.

3.3. Turistička fascinacija Zabavno – istorijskog parka ’’Naissus’’ - program interpretacije

Postoji značajna razlika između interpretacije i informacije. Informisanje nudi činjenice ali interpretacija može provocirati ideje možda, čak, ponuditi potpuno novo razumevanje onoga što su došli da posete. To znači da se nekada mora biti kontroverzan, ali ako ispratite posetioce koji nastave da pričaju o mestu koje su posetili, to nije tako loša stvar.

Interpretacijom pokazujemo na koji način razumemo svoje nasleđe I njome pomažemo drugima da shvate taj značaj.

JeDINO ako ljudi razumeju I cene neko nasleđe, mogu DA podržati napore za njegovu konzervaciju. Interpretacija ne govori ljudima samo interesantne stvari o nekom mestu već je njen cilj DA ubedi ljude u njegovu vrednost i ohrabri ih da razmišljaju o njegovoj konzervaciji. Ovo je, zapravo, esencijalni deo interpretacije.

Sledeće narativne teme suštinske su za interpretaciju i razumevanje antičkog Naissusa:

1) 17 Rimskih imperatora rođeno na tlu Srbije (Samo ih je na području Italije rođeno više);

2) Niš je mesto rođenja trojice rimskih careva: Klaudija II, Konstantina I i Konstancija III;

3) Niš je evropski Vitlejem, buduće mesto hodočašća verskih turista;

- 4) Najveći vladalac Evrope je Nišlija;
- 5) Konstantinov Naissus je jedan od najočuvanijih rimskih gradova u Evropi;
- 6) Nišlija, imperator Klaudije II u Bitci kod Naissusa pobedio nad Gote septembra 268. godine i produžio postojanje Rimskog Carstva još dva veka.

U Nišu je rođen i car Konstancije III, a u okolini grada, Klaudije II. Izdvaja se po značaju, najveći vladalac Rima, evropske istorije, uopšte, osnivač Vizantije, sazivalac i rukovodilac Prvog vaseljenskog sabora i najuticajniiji političar sveta ikada, čija je vizija označila početak hrišćanske ekspanzije. To je Konstantin I Veliki, rođen 272. (283.) 27. februara. Grad na Nišavi će 2013. obeležiti 1700 godina od donošenja Milanskog edikta koji je doneo ovaj Nišlija, posle čega je prestao progon hrišćana.

U Rimskom Carstvu, najmoćnijoj državi antičkog sveta u kojoj je posle skoro 3 vekova od rođenja Isusa Hrista, neprojenih svetaca i misionarenja samo 5% rimskog stanovništva bilo hrišćansko rodio se u Nišu Konstantin. Odrastajući u gradu na Nišavi, Konstantin je postao blizak hrišćanima posredstvom svoje majke, Svete Jelene. Tokom njegove mladosti, hrišćanstvo je bilo samo još jedan azijski misterijski kult, ali kult, koji je za svog člana imao Konstantina. Na početku njegove vladavine, Carstvo je bilo pagansko. Svojim naslednicima je ostavio hrišćansku imperiju. Učino je da hrišćanstvo postane dominantna religija Carstva, Evrope, a danas vera sa najvećim brojem sledbenika u svetu.

1. Uz pomoć 3D animacija, muzike iz istorijskog perioda i dramatičnog i emotivnog predstavljanja od strane vodiča određene intrigantne situacije posetioci će utonuti u datu epohu.
2. Posetiocima se mogu interpretirati legende i zagonetke koje oni moraju rešiti (to je deo posete – aktivno učešće turista). Na primer: Legenda o Konstantinovom maču. Konstantin je sakrio mač u Nišu, a ko ga pronađe, vladaće svetom. Legende o krstašima Fridriha Barbarose, vitezovima Templarima, tajnim društvima.
3. Marketinško odeljenje sastavljeno od istoričara i turizmologa će smisliti "drevne legende" i igre kako bi se iskustvo turista dodatno dramatisovalo a oni uključili u igru, dobivši osećaj da su deo epohe.
4. Oslovljavaće se kao leidi ta i ta, ili žena Fridriha Barbarose ili Stefana Nemanje, Jelena Konstantinova će vas odvesti tamo i tamo, Konstantin će vas odvesti do sledeće prostorije.
5. Takođe, oni neće samo gledati šou, već će i imati priliku da vide autentičnu carsku rezidenciju sa podnim grejanjem slušajući priču o stanovanju kod Rimljana, o njihovom građevinarstvu, o razlici između varvara i Rimljana, o Konstantinu, o značaju Niša.
6. Dramatizacija će biti borba između pagana i hrišćana, u kojoj će učestvovati posetioci, potom, paganski i hrišćanski rituali...

Karakteristike ZIP Naissus moraju biti uzbudljivost, zabavnost, relaksiranost, on mora biti portal kroz koji ćete utonuti i izgubiti se u drugom svetu, i najzad prijatno mesto gde se mogu dovesti prijatelji i rodbina.

3.4. Upravljanje ZIP "Naissus" - ugovor o menadžmentu

U efikasnom poslovanju je ugovor o menadžmentu metod prenošenja znanja i umeća (know-how) na firmu uz određenu nadoknadu. Ugovor je, u osnovi, savetodavni odnos u kome jedna firma obezbeđuje drugoj upravljačku ekspertizu, vezanu praktično za celokupno njeno poslovanje.

Kompanija operator (agent) plaća u ime vlasnika sve troškove i vlasništva i poslovanja i to iz novčanog toka (cash flow) koji generiše kroz rad, a zadržava svoju nadoknadu za upravljanje (management fee). Sva ostvarena novčana sredstva preko toga vraća vlasniku.

Iako ustupa preduzeće na upravljanje, vlasnik zadržava svoje obaveze pravnog i finansijskog karaktera, a takođe i odgovornost koja iz toga proizilazi.

Dužina trajanja ugovora određena je ciljevima koje treba ostvariti.

Ugovor o menadžmentu je popularan načina rasta i ekspanzije hotelskih preduzeća u međunarodnom poslovanju, uključujući i velike lance, kao na primer Marriott, Hilton i mišljenja smo da bi takav vid upravljanja bio adekvatan za ZIPN:

3.5 Efektivno upravljanje ljudskim resursima u Zabavno – istorijskom parku "Naissus"

3.5.1. Promenljivi značaj ljudskog potencijala u odnosu na materijalni

Kao dugogodišnji radnik u državnim (srednja škola) ili preduzećima pod kontrolom Grada Niša (Narodni muzej u Nišu i Turistička organizacija Niš) autor rada je stava da su najveći problemi u funkcionisanju preduzeća u oblasti kulture i turizma u Nišu ne nedostatak finansija, već nekvalitetni i nekvalifikovani ljudski resursi, pri čemu najveću odgovornost snosi menadžment u javnim firmama čiji interes nije poboljšanje kvaliteta rada, nego se vodi latinskom izrekom divide et impera (zavadi pa vladaj).

Ljudski resursi su u osnovi radnici koje firma ima na raspolaganju u smislu iskorišćavanja njihovih veština i iskustava.

Ljudski i materijalni resursi u kompanijama, zemljama i kontinentima stoje u vidno različitim odnosima zavisno od kulture, stepena civilizovanosti, tehnološke razvijenosti i svesti koju poseduju ljudi u datoj firmi, državi.

Od svih vlasnika i direktora zapadnih i dalekoistočnih kompanija, u izjavama za javnost ćemo čuti kako su zaposleni njihovo najvrednije bogatstvo. Mi im me moramo verovati na reč, umesto toga legitimno je zapitati se da li su radnici Koka Kole vredniji resurs od tajnog recepta tog pića? Da li su radnici na bušotinama vredniji od naftnih rezervi Britiš Petrola? Isto važi i za kompanije koje se bave eksploatacijom rudnika zlata i mnoge druge slične. U Evropi, Severnoj Americi, dalekoistočnoj Aziji, Australiji, Novom Zelandu i Izraelu, zemljama sa visoko razvijenom civilizacijom i tehnologijom,

školskim, zdravstvenim sistemom, bogatom istorijom itd, nalazimo proporcionalno veliki broj obrazovanih stručnjaka, naučnika, kvalifikovanih i specijalizovanih radnika, razvijenu radnu i profesionalnu kulturu, svest, kao i efektivno zakonodavstvo prilagođavano iskustvu i praksi tokom vekova industrijske revolucije i razvoja.

Potpuno je drugačiji odnos na Bliskom i Srednjem Istoku gde Arapi žive iznad najvećih svetskih naftnih rezervi, ali nisu sposobni da sami izvade niti jedan barel, već to rade zapadne ili dalekoistočne kompanije (isto važi i za zidanje luksuznih hotela u Dubaiju i sl.). Afrički kontinent je još drastičniji primer. Zemlje sa ogromnim prirodnim bogatstvima, nalazištima nafte, zlata, dijamanta, ostalih ruda, sa neuporedivo većim prirodnim bogatstvima i potencijalom od npr. Švajcarske žive u anarhiji i siromaštvu, npr. Nigerija... Posle odlaska kolonijalnih sila od 60-ih do 80-ih godina 20. veka, Afrikanci su prestali održavati infrastrukturu koju su izgradili Evropljani: puteve, pruge, aerodrome, bolnice, škole itd. Polako, ali sigurno u svim zemljama podsaharske Afrike domorici se vraćaju svojoj tradicionalnoj praksi, kanibalizmu, koji rapidno doživljava renesansu u 21. veku (Astill, J. 2003). Niti jedan prirodni resurs Afrikanci ne mogu iskoristiti, u modernom, industrijskom smislu bez evropske, severnoameričke ili kineske tehnologije i radne snage. Primer prirodno prebogatog Konga i siromašnog prirodnim resursima Japana, jasno pokazuje kako civilizacijski, kulturni napredak i tradicija ultimativno definišu karakter i vrednost ljudskog potencijala koji im pripada.

3.5.2. Stanje na polju turističkog ljudskog potencijala u Srbiji i Nišu

Ljudski resursi u turizmu su kao vreme, svi pričaju o njemu ali niko ništa ne preduzima. Da bismo pokrenuli bilo kakvu marketinšku inicijativu državnog obima moramo znati kakvim turističkim personalom Srbija rasplaže. Da li su ljudski resursi na potrebnom nivou i mogu li primeniti i održati kvalitet neophodan za zadovoljavanje sve zahtevnije, probirljivije, ekonomski i turistički obrazovanije klijentele? Uvidom u podatke Republičkog zavoda za statistiku Srbije o radnoj snazi u Srbiji za 2008. godinu susrešćemo se sa nezavidnim činjenicama o obrazovnoj strukturi zaposlenih u hotelijerstvu i restoraterstvu (što se može smatrati relevantnim podacima za stanje u turizmu uopšte). U Srbiji je 2008. u grupi "hoteli i restorani" evidentirano 83 863 zaposlena što je 2,97% u odnosu na celokupan broj zaposlenih u Srbiji (prosek za Evropsku Uniju je 4%), od toga muškaraca 53%, a žena 47%. Zapravo, obeshrabrujući je udeo turističkog personala po stručnoj spremi. Naime, oni sa fakultetskim obrazovanjem čine minornih 1,1% radnika u srpskom turizmu. To je čak oko šest puta manje u odnosu na celokupan broj zaposlenih u Srbiji gde je broj fakultetski obrazovanih radnika 6%. Turizmom Srbije, po broju, neprikosnoveno dominira personal sa srednjoškolskom diplomom 80%, dok je prosek za Srbiju 55,6%. Tabela 1. (Bilten – Anketa, 2009) prikazuje procentualno učešće zaposlenih po obrazovanju u turizmu i u ukupnom obimu u Srbiji. Da li se sa ovakvim obrazovnim nivoom turističkih radnika³ Srbija može nadati kvalitetnom imidžu? Da li postojeća radna snaga može generisati marketinške ideje,

³ Odnosi se na zaposlene u turističkim poslovnim sistemima, a ne na profesore koji se u akademskim institucijama bave turizmom.

ponuditi i kontinuirano, održivo sprovoditi izvanredna rešenja? U turizmu ne postoji druga šansa da bi se popravio prvi utisak, a srpski turizam se suočava sa dugoročnim, strateškim problemom u pogledu ljudskog potencijala. Kako turizam sa 1,1% visoko obrazovanih može doprineti razvoju ukupne privrede Srbije gde ima gotovo šest puta više visokoobrazovanih? Da li krajni dometi uopšte mogu biti nešto više od osrednjosti? Da ne govorimo o konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

Tabela 1.

Nivo školske spreme	Zaposleni u hotelima i restoranima	Zaposleni u Srbiji, ukupno
Visoka	1,1%	6%
Viša	9%	12,3%
Srednja	80%	55,6%
Osnovna	9,4%	17,2%
Nepotpuna osnovna	0,5%	7.8%
Bez škole	0%	1,1
Ukupno	100%	100%

Izvor: Bilten – Anketa o radnoj snazi, 2008, Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd, 2009.

Nalazi ankete Instituta za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu iz 2003. godine o spremnosti ljudi u Srbiji (bez KiM) različite obrazovanosti, za fleksibilnije vidove rada (Bolčić, 2004, 135) ne idu u prilog menadžmentu srpskih turističkih sistema. Od 268 ispitanika sa **fakultetskom i diplomom više škole**, 61% ljudi se izjasnilo spremnim da rade poslove ispod svoje kvalifikacije, a čak 47% njih bi radilo svaki plaćeni posao. Po ugovoru bez stalnog zaposlenja bi radilo 34% ispitanika, a više poslova u više firmi bi radilo 49% diplomaca⁴. Dok bi 55% zbog posla promenilo mesto boravka (Bolčić, 2004, 142). Zbog čega menadžeri nisu privukli i angažovali ove visokoobrazovane ljude u turističkoj industriji? U slučaju da je ponuda poslova velika, a malo nezaposlenih na tržištu rada, tada je poslodavcima teže da pronađu odgovarajuće radnike, dok su radnici izbirljiviji po pitanju poslova koje će prihvatiti. Međutim, u slučaju Srbije kada je "armija" fakultetski obrazovanih na tržištu rada, a ponuda poslova skromnija, poslodavcima se pruža bolji izbor, a radnici se zadovoljavaju i sa manje od onoga što misle da zaslužuju ili realno zaslužuju. Dominacija visoke nezaposlenosti na srpskom tržištu rada je višedecenijska, po svoj prilici će potrajati i dobrano u budućnosti. Menadžeri u turizmu nemaju, stoga, nikakvog opravdanja za stratešku grešku u kadroviranju tj. upornom istraivanju na niskom stepenu obrazovanosti turističkih radnika, imajući u vidu svu složenost uslužnog programa i potrebu kako za širokim obrazovanjem tako i uskim usavršavanjem u savremenom dobu.

Spremnost ljudi da se prilagođavaju promenljivim okolnostima na tržištu rada, zatim da rade i druge poslove osim onih na koje su navikli ili se školovali, kao i da rade u

⁴ Angažovanje ljudi koji rade više poslova u više firmi nije pametno, jer su takvi radnici iscrpljeni, te se ne mogu ni jednom poslu u potpunosti posvetiti i dati svoj maksimum na radnom mestu.

različitim radnim aranžmanima nužnost je u kapitalističkom sistemu. Iako su ljudi kompleksnija bića, neophodno ih je svrstati u grupe da bi se bolje definisali i razumeli. Činjenica je da većina ljudi po generacijama deli određena zajednička uverenja, stavove... Premda generacije slede jedna drugu, one su različite, i često jaz koji postoji među njima dovodi do konflikta na radnom mestu. Da bi osigurao međuljudsku harmoniju u preduzeću, poslodavac mora razumeti potrebe i vrednosti svake generacije zaposlenih i njihova očekivanja od radnog mesta. Menadžer za ljudske resurse mora računati sa nejednakom spremnošću različitih društvenih grupacija za prihvatanjem fleksibilnijih oblika rada. Nalazi ankete Instituta za sociološka istraživanja Filozofskog fakulteta u Beogradu iz 2003. o socio-profesionalnoj pokretljivosti ljudi u Srbiji mereno po starosnoj strukturi, koji su prikazani u tabeli 2., (Bolčić, 2004, 136) upravo nam predočavaju te različite nivoe spremnosti.

Tabela 2.

Spremnost Ljudi da		18 – 29 godina	30 – 44 godine	45 – 59 godina
Rade svaki plaćeni posao	Da %	48	68	59
Rade više poslova u više firmi	Da %	49	52	41
Rade ispod svoje kvalifikacije	Da %	76	82	66
Rade po ugovoru bez stalnog zaposlenja	Da %	47	42	34
Ukupan broj ispitanika		289	488	432

Anketa pokazuje da je srednja-mlađa generacija od 30 do 44 godine najspremnija da prihvati sve vidove fleksibilnijeg rada. Naročito je visoka spremnost ove generacije (82%) da prihvati poslove ispod svoje kvalifikacije. Pripadnici ove generacije su otvoreni za promene, traže izazove, žele da uče i usavršavaju se, eksperimentišu, balansiraju između porodice i posla. Na nju bi menadžeri u turizmu trebalo obratiti posebnu pažnju.

Srednja-starija generacija ljudi od 45 do 59 godina pokazuje nešto manje spremnosti za savremenije vidove rada od srednje-mlađe generacije, ali i za tu se generaciju da primetiti da je u relativno visokoj meri spremna da prihvati manje sigurne vidove rada u odnosu na one na koje su navikli. To je generacija sa životnim i poslovnim iskustvom koja je počinjala radnu karijeru u vremenu socijalizma, sigurnije egzistencije i stabilnijih radnih mesta.

Najmlađa generacija 18 – 29 godina, sa najskromnijim socijalnim kapitalom kao što anketa pokazuje, ne prednjači u slučaju spremnosti da radi svaki plaćeni posao, niti u spremnosti da radi pod manje sigurnim, fleksibilnijim režimima rada. To je generacija hiper-konzumenata fokusirana na materijalni komfor, traži zabavu na poslu, brze rezultate, konstantnu podršku, brzo uspinjanje na hijerarhijskoj lestvici.

Umni ljudi vele da moramo biti vrlo zainteresovani za budućnost, jer ćemo tamo provesti ostatak života, ako ne mi ono naš genetski materijal u našim potomcima. Što se tiče starosne strukture od 15 do 18 godina, budućnost Srbije u pogledu kvaliteta radne

snage nije svetla. Sem izuzetaka to je generacija bez jasno definisanih pojmova dobra i zla, ne razume tradicionalne simbole ljubaznosti i poštovanja. S obzirom na sistematski rat koji mediji vode protiv tradicionalnih sistema vrednosti, morala, autoriteta, zatim, napada savremene kulture na porodicu, kao i planskog uništavanja školskog sistema (poglavito osnovnog i srednjoškolskog) kako u obrazovnom tako i u vaspitnom pogledu, nove generacije srpske omladine iz godine u godinu iz porodica izlaze sve nevaspitane, a iz osnovnih i srednjih škola sve neobrazovanije. Autor referata, trenutno, profesor u srednjoj školi u Nišu je 2008. i 2009. godine kao vodič-korespondent u Narodnom muzju u Nišu lično proveo preko 20 000 domaćih i stranih turista po lokalitetima Medijani, Čele Kuli, logoru "Niš" i arheološkoj sali Narodnog muzeja. Najveću fizičku opasnost za jedinstvene arheološke i kulturne spomenike predstavljali su srednjoškolci na školskim ekskurzijama iz urbanih sredina. Po vandalizmu se ističu đaci iz beogradskih škola, koji su prečesto skrnavili, a u nekoliko navrata fizički, brutalno oštetili srpsko i svetsko kulturno blago, Čele Kulu i antičke rimske iskopine na Medijani. Dugoročno gledano poslodavci će imati velike muke da iz mladih generacija regrutuju kvalitetnu radnu snagu.

3.5.3. Menadžment ljudskih resursa

"Jedine stvari koje evoluiraju same od sebe u organizaciji su nered, nesporazumi i loš učinak" Peter Drucker

Menadžment je, u suštini, izlaženje na kraj sa kompleksnošću preduzeća i posla.

Ljudi rade da bi imali dovoljno novca za život, što ekonomisti nazivaju razmenom. Veoma mali broj ljudi bi radio na nema, egzistencijalnu, ekonomsku potrebu. Shodno tome ljudi imaju otpor prema činjenici da moraju da rade za druge, a svesno ili nesvesno, to doživljavaju kao neki vid eksploatacije. Većina ljudi ne želi da svoj rad i učinak na poslu podigne na najviši nivo, osim ako ne voli svoj posao. Efektivno vođenje podređenih i obezbeđivanje superiornog kvaliteta rada i produktivnosti u odnosu na konkurenciju u turizmu, predstavlja, prema tome, zahtevan posao za menadžere.

Uprkos teškoćama, menadžeri su odgovorni za obavljanje posla i zadataka na svom nivou i nižim, podređenim nivoima u preduzeću.

Kada se kaže da su ljudski resursi najveća vrednost neke kompanije, misli se na to da su zaposleni jedne firme bolji od radnika druge firme. Hoteli ili restorani iste kategorije su manje – više slični jedni drugima. Ono po čemu se razlikuju jeste usluga i profesionalizam.

a) Planiranje ljudskih resursa

Iz razloga što su plate radnika najveći izdatak firme, mudro je ozbiljno uzeti u razmatranje da li je zaista potreban još jedan par ruku. Zaposleni ne rade vredno niti konzistentno kao oni koji ubiru direktni profit od posla, stoga je razumno zaposliti minimum potrebnih radnika.

Pre no što krene u potragu za radnikom, menadžer za ljudske resurse mora odgovoriti na sledeća pitanja: Da li firma može finansijski priuštiti sebi da primi novog radnika? Da li menadžer ima vremena za obuku novog radnika? Da li je firmi potreban

radnik u stalnom radnom odnosu ili samo privremeni, tokom sezone? Da li zaposleni može obavljati druge dužnosti kada nije okupiran glavnim poslom?

Oprema hotela i broj osoblja su donekle povezani. Što je oprema efikasnija, manje je radnika potrebno zaposliti. Radnici stvaraju probleme i redukuju profit, tako da pažljiv izbor hotelske opreme, naročito vezane za kuhinju i resor održavanja soba i hotelskih prostorija više je nego koristan. Nova, automatizovana oprema poboljšava produktivnost predućea. Planiranje ljudskih resursa ovde igra ključnu ulogu, jer ako kompanija ne počne da zapošljava i obučava ljude da rukuju opremom pre njene montaže, oprema će stajati neiskorišćena nedeljama, možda čak i mesecima.

b) Opisi radnog mesta i položaja

Ako preduće nema drugog izbora nego da unajmi novo osoblje, zbog popune upražnjenog mesta ili proširenja kapaciteta itd., pre regrutovanja, da bi kandidati bili informisani o odgovornostima i aktivnostima radnog mesta za koje se prijavljuju potrebno je napraviti opis položaja koji, između ostalog, sadrži: naziv radnog mesta i svrhu, potom, glavne zadatke zaposlenog, obaveze i dužnosti, mogućnost napredovanja.

Posle utvrđivanja opisa radnog mesta, definiše se specifikacija za zapošljavanje koja određuje potreban nivo obrazovanja, iskustvo i veštine neophodnih za uspešno obavljanje posla.

Na osnovu informacija koje navedemo, možemo zaključiti da li je kompaniji potreban radnik u stalnom ili privremenom radnom odnosu.

c) Regrutovanje / Selekcija

Regrutovanje novih radnika može se vršiti preko websajta, lokalnih agencija za zapošljavanje, lokalnih i nacionalnih sistema za oglašavanje i sistemom "od usta do usta". Tokom regrutovanja menadžer za ljudske resurse mora da uskladi proceduru sa nizom pravnih propisa zemlje u kojoj firma posluje. Otežavajuću okolnost mogu predstavljati propisi vezani za tzv. "afirmativnu akciju" ili "pozitivnu diskriminaciju", gde država zahteva od privatnog preduzetnika da u svojoj firmi zaposli određenu kvotu raznoraznih manjina, samo zato što su manjine, a prisili ga da odbaci pripadnike većinske grupacije i u slučaju da su kvalifikovaniji i više odgovaraju datom radnom mestu.

Intervjui su najbolji način sagledavanja kandidata, a da bi imali što bolji efekat, poslodavci bi se trebalo pridržavati sledećih pravila:

Umesto popunjavanja obrasca molbe kandidat podnosi radnu biografiju. Zvanična molba se ne popunjava sve dok se ne odredi da li kandidat ispunjava uslove i da li prihvata ponudu. (Vlahović, S., 2007, 94)

Posle čitanja radnih biografija pozvati na razgovor samo najpogodnije kandidate. Intervjuisati manje kandidata duže vremena što daje veće šanse da se aplikanti bolje upoznaju. Razgovor od 15min. nam ništa ne može reći o nekoj osobi, tako da on ne bi trebalo trajati kraće od pola sata, a za više, upravljačke pozicije i duže.

Pročitati radnu biografiju pre intervjua, ne čitati je tokom razgovora. Jer izgleda nepristojno i odraz je nepoštovanja prema kandidatu, nedostaje kontakt očima prilikom razgovora, a i poslodavac će propustiti da prouči govor tela kandidata. Ne intervjuisati na javnim mestima (lobi, bar) jer to dekoncentriše i ispitivača i kandidata, već u odvojenoj prostoriji.

Svim kandidatima postavljati ista pitanja. Samo tako se mogu uporediti slični aplikanti i povećati šansa da se nađe onaj koji odgovara idealnom profilu. Dva intervjua su uvek bolja nego jedan, To važi naročito za više pozicije u preduzeću. Po mogućstvu da dva ispitivača razgovaraju sa kandidatom, sa jasno određenim zadatkom ko ispituje šta.

Ne ispitivati više od četvorice kandidata dnevno, zbog zamora, tako da se kasniji kandidati tokom dana moraju više potruditi da bi ostavili dobar utisak.

Odeljenje za ljudske resurse obavlja intervjue pre nego što prosledi kandidate određenom resoru za selekcionu intervju.

Vrši se provera referenci, radne biografije kandidata i ostalih detalja iz prošlosti kandidata koji su važni za firmu.

Testovi znanja i veština se organizuju za pozicije za koje je prethodno iskustvo neophodno.

Da bi se testirala motivacija kandidata, intervjui se mogu organizovati uveče ili tokom vikenda. U nekim slučajevima, od kandidata se može tražiti da rade smenu ili dve pre konačne odluke.

Menadžer vodi intervju za poziciju u resoru kojiim upravlja, ili kandidatov potencijalni supervizor.

Potpisivanje papirologije koju obavlja kandidat upotpunjuje se prisustvom menadžera resora gde će kandidat raditi kako bi se pokazalo interesovanje i briga za novog člana osoblja.

Tokom kriznih vremena, turistički aranžmani i odmori se otkazuju, zaposleni gube radna mesta, a moral u firmi opada. Izvući najviši stepen angažovanja od zaposlenih u ovakvim situacijama izgleda kao nemoguć zadatak za menadžera ljudskih resursa. Ono što je važno tokom ovog procesa je ne srozavati standarde regrutovanja, već, naprotiv podići ih. Tokom kriznog perioda veća je ponuda radne snage i poslodavci se ne trebaju zadovoljavati slabijim kandidatima, već trebaju biti vrlo probirljivi. Regrutovanje lošijeg kandidata uvek je problem koji vremenom samo eskalira. A radna snaga će biti kompaniji neophodna kada prodje kriza. Ono što treba stopirati, prekinuti tokom krize su: sva povećanja plata, kompanijske konvencije, unapređenja, odsustvovanja ključnih zaposlenih.

d) Orijentacija, socijalizacija i trening

Po dolasku u firmu i stupanje na radno mesto, novopridošli radnici se osećaju nelagodno, usled zabrinutosti da li će moći da obave radni zadatak i osećanja inferiornosti u odnosu na radnike sa iskustvom, još brinu i o tome da li će se i kako slagati sa svojim kolegama s posla. Prva iskustva stečena na poslu imaju kritičnu ulogu za dalju karijeru zaposlenig, jer je upravo stepen napuštanja firme najveći kod novih radnika.

Socijalizacija se sastoji iz: prezentovanja odeljenja u kojemu će raditi, detaljnog objašnjenja radnikovih povlastica, upoznavanja sa pravilima, dužnostima i obavezama na radnom mestu (uključuje i davanje priručnika o ponašanju na radnom mestu), opšti trening o odnosima sa klijentima, objašnjenje kako njegov posao koristi produktivnosti firme, upoznavanje sa bezbednosno – sigurnosnim procedurama, organizovanje ture po preduzeću, i kao najvažnije, obuka na radnom mestu koju pruža direktni supervizor ili iskusniji zaposleni koga je supervizor odredio i koji obavlja isti posao kao i novopridošlica. Novozaposlenom se dodeljuje mentor (koji neće biti njegov trener). Radnik nakratko posmatra i ostale poslove i resore na koje direktno utiče njegov rad u naporu da se stekne osećaj povezanosti procesa i dela većeg tima.

Radniku trener detaljno objašnjava kako se obavlja svaki zadatak ponaosob, kao i standarde koji moraju biti ispunjeni. Radnici koji prolaze kroz proces treninga ne zamenjuju iskusne radnike u određenoj smeni. Njihovo prisusvo je samo dodatak već postojećem radniku u datoj smeni da standardi usluge ne bi trpeli tokom obuke.

Supervizori i menadžeri moraju biti energični u vođenju zaposlenih, pokazujući im šta da rade i kako, jer ako se čeka da zaposleni pitaju, onda se već napravila šteta, radnici su nezadovoljni.

e) Komunikacija sa zaposlenima, uključivanje zaposlenih u dizajniranje i implementaciju rešenja

Komunikacija je najvažniji proces u postizanju zadovoljstva zaposlenih. Takođe, najbolji akcioni planovi nisu stvoreni po principu "odozgo naniže", najbolje strategije i rešenja su rezultat zajedničkih napora menadžmenta i zaposlenih (Vlahović, 2007, 103). Efektivne metode sakupljanja predloga od radnika o poboljšanju produktivnosti na poslu su:

e1) Kratki sastanci na početku svake smene 5min – 10min

Kratki sastanci - brifinzi na početku svake radne smene sa svim radnicima korisni su samo i zbog toga da bi se pojasnilo šta će se dešavati tokom date smene, međutim njihova važnost je u skrivenoj komponenti dovođenja svih zaposlenih na jedno mesto svakog dana desetak minuta gde će menadžer procenjivati timski moral, dinamiku, kolektivno raspoloženje. Ovaj vitalni zaključak ne može se izvući ako se ne sagledaju zaposleni kao celina. Brifinzi promovišu ideju da su svi zaposleni deo tima iako se to i ne naglašava. Sa nekoliko minuta dnevno se ne može postići mnogo, ali brifinzi održavani svakog dana preko cele godine, pretvaraju se ogromnu količinu komunikacije, motivisanja, slušanja, učenja i podrške.

e2) Mesečni sastanci 60min – 90min

Nema opravdanja za neodvajanje sat – sat i po vremena tokom svakog meseca da bi se održali sastanci sa radnicima na kojima bi se zadržalo u malo dublja pitanja posla. Neodržavanje ovih sastanaka šalje poruku radnicima da su nevažni. Menadžer svakog odeljenja turističkog sistema mora se sastajati sa celim svojim timom bar jednom mesečno analizirajući probleme koji se javljaju tokom posla i razvijajući odgovarajuća

rešenja. Dnevni red bi trebalo sadržati tačke kao što su: Pregled učinka odeljenja u proteklom mesecu; povratna informacija od klijenata tokom maseca; samoprocena kvaliteta pružane usluge i predlozi za poboljšanjem kvaliteta; pitanja vezana isključivo za odeljenje. Ohrabriti radnike da se javljaju sa idejama, a potom, ako kažu nešto vredno, pohvaliti ih i dozvoliti im da učestvuju u sprovođenju svoje ideje što pruža osećaj izazova i vrednosti većini zaposlenih.

e3) Kakvog vida komunikacije se treba kloniti

Ono što sigurno treba izbegavati su "kutije za sugestije" gde je dotična kutija postavljena npr. negde hotelu a od zaposlenih se očekuje da u nju ubacuju papiriće sa napisanim idejama. Ovaj način ne funkcioniše dobro. Zaposleni su daleko otvoreniji u razgovoru po pitanjima zadovoljstva na poslu, na zakazanim sastancima posebno za svako odeljenje.

f) Utvrđivanje nadoknade

Da bi se doprinelo većoj produktivnosti organizacije potrebno je pristupiti na kreativan način ljudkim resursima, naročito u pogledu nagrađivanja. Iz razloga što su plate radnika najveći izdatak firme, praksa je većine kompanija da radnicima daje što minimalnije moguće plate. Kao dodatne pogodnosti firme nude zaposlenima besplatna ili jeftinija nego uobičajeno putovanja radnika i njihovih porodica. Nagradna putovanja pružaju priliku pojedincima da ispune svoje snove, otputuju na mesta po svom izboru. Tu su i luksuzni tretmani u SPA centrima. Nagrade su fleksibilne, mogu se prilagođavati željama pojedinca, budžetu ili broju noćenja..

Neke od beneficija koje se pružaju radnicima kako bi se kompenzovale male plate: plaćeni troškovi selidbe, plaćeni odmori, zdravstveno osiguranje, korišćenje automobila kompanije, plaćeno bolovanje, napredovanje u formalnim titulama, kancelarija sa prozorom, penziono osiguranje, životno osiguranje, zubno osiguranje, fleksibilno radno vreme, zabavište za decu u kompaniji, korišćenje rekreacionog, wellness centra kompanije, popust za usluge kompanije, mobilni telefon, laptop kompjuter, itd.

g) Konfliktne situacije i disciplinovanje

Konflikt među zaposlenima može imati dalekosežne negativne posledice po pitanju angažovanja zaposlenih, produktivnosti i lošeg uticaja na ostale. Posledice na kraju dovode do lošeg obavljanja posla i opadanja profita. Na konflikt se mora reagovati odmah po saznanju menadžera. Svako izbegavanje suočavanja sa tom neprijatnom situacijom dovodi samo do eskaliranja problema i katastrofalnog uticaja na preduzeće.

U slučaju pojave destruktivnog konflikta među zaposlenima, menadžer mora "povući crtu", staviti im do znanja da je svestan sukoba, a zatim razgovarati pojedinačno sa svakim o problemu. Često će se dešavati da jedna sukobljena strana za istu stvar kaže da je bela, a druga da je crna. U tom slučaju je teško doći do korena problema, ali treba

pokušati. Ako se ne može naći uzrok ili se problem ni uz posredovanje ne može rešiti onada menadžer mora nametnuti rešenje. Radnici se ne mogu naterati da vole jedni druge ali menadžer treba definisati ponašanje koje se neće tolerisati. Ako zaposleni nastave sa konfliktom ili ne prihvate nametnuto rešenje, onda, pošto je menadžer uradio sve u njegovoj moći, može se započeti sa disciplinskim postupkom i kažnjavanjem.

Disciplina, usled povreda obaveza i pravilnika o ponašanju u preduzeću se sprovodi, uglavnom, u nekoliko faza:

- 1) verbalno upozorenje (bez unosa u dosije zaposlenog)
- 2) verbalno upozorenje (sa unosom u dosije zaposlenog)
- 3) pismeno upozorenje (od menadžera koji je u organizacionoj strukturi iznad njegovog neposrednog supervizora)
- 4) Suspenzija na određeno vreme
- 5) Otkaz iz firme

Ono što je bitno tokom procesa disciplinovanja radnika je da menadžer stavi do znanja da kažnjava njegovo ponašanje, a ne njegovu ličnost. Komunikacija u ovakvim slučajevima mora biti precizna. Osoblje mora jasno znati šta se očekuje, a šta se ne očekuje od njih. Proces disciplinovanja treba početi odmah čim se sazna za problem, odugovlačenje, okretanje glave i ignorisanje, čini stvar još gorom i utiče na produktivnost preduzeća. Menadžer, takodje, mora pobrinuti da se kod sličnih slučajeva kršenja pravila od strane različitih osoba, moraju primeniti slične disciplinske mere.

h) Klanovi u preduzeću

Neki menadžeri ne poklanjaju dovoljno pažnje tome koji radnici rade sa kojim. Kao rezultat određeni zaposleni mogu raditi zajedno dugo vremena i početi da veruju da je njihovo pravo da budu postavljeni u istim smenama. To je prirodno, jer ljudi vole da rade s onima s kojima se osećaju bliski, međutim poslodavac to mora onemogućiti ili ako se desilo preseći, da se ne bi stvarali klanovi u firmi ili timovi unutar timova, te treba osigurati i organizovati intenzivnije mešanje zaposlenih.

i) Psihološka bliskost, dugarstvo, opuštenost menadžera sa radnicima

Dobronamerni pristup, razgovor i sastanci ne znače da menadžer treba biti previše blizak sa svojim podređenim radnicima i spustiti se na "drugarski" nivo kako bi bio "jedan od njih". Preterano prijateljski maniri u komunikaciji sa podređenima i psihološka bliskost mogu dovesti do nesporazuma, nepoštovanja discipline, neprikladnog ponašanja na formalnim sastancima, aljkavosti radnika, i "previše opuštenog" izvršavanja instrukcija. Dobre strane psihološke distance koju menadžer ima prema zaposlenima su te da su radnici disciplinovani, "znaju svoje mesto", bolje se ophode u formalnim situacijama i kaznene mere se sprovode lakše.

j) Lanac komandovanja

Lanac komandovanja znači da svaki zaposleni u hotelu mora imati svog pretpostavljenog kome je odgovoran i kome "polaze račune". Radnik mora biti u mogućnosti da prati lanac komandovanja kroz organizacionu mrežu hotela sve do generalnog menadžera.

Jedinstvo komandovanja znači da je svaki zaposleni odgovoran jednom jedinom pretpostavljenom, tj. svaka osoba ima samo jednog šefa. Međutim, ovo pravilo se krši u većini organizacija. Na primer, ako osoba zadužena za bezbednost koja odgovara šefu obrezbeđenja da primedbu ili ispravi kelnera čiji je pretpostavljeni šef sale. U tom slučaju se kelner oseća kao da ima dva šefa, što je i istina. Ovakav slučaj se često javlja u velikim organizacijama gde su poslovi usko specijalizovani.

Raspon kontrole ograničava broj radnika koje jedan supervizor može uspešno da nadzire i upravlja njima.

k) Delegiranje

Delegiranje omogućava menadžeru da sam obavi prioritetnije poslove, a zapravo je dodeljivanje podčinjenom radniku manjeg zadatka ili obimnijeg poduhvata. Menadžeri hotela ne nameštaju krevete, ne kuvaju hranu niti služe goste. Njegov posao je da se pobrinu da organizacija ili organizaciona jedinica kojom rukovode radi svoj posao na visokom nivou pružanja usluga gostima. Mladim, neiskusnim radnicima, smeju se davati samo manji, ograničeni zadaci sve dok se ne dokažu na poslu. Sposobnost potčinjenog da uspešno sprovede delegirani zadatak zavisi od jasnoće objašnjenja pretpostavljenog i preciznih instrukcija.

Posao koji se može delegirati je onaj koji i drugi zaposleni mogu obaviti, a ne samo menadžer, zatim poslovi koji su manje važni nego neki drugi prioritetniji, kao i poslovi koje trebaju zanati obavljati više od jedne osobe.

l) Donošenje odluka

Menadžer može donosti samostalno odluke, a može zajedno sa svojim timom doći do odluke. Demokratski, timski pristup donošenju odluka, ima određene mane:

Menadžer je, na kraju krajeva, odgovoran i za odluku grupe, iako su, možda njegove ideje bile u suprotnosti sa konačnom odlukom grupe; članovi tima provodiće više vremena u donošenju odluke, nego na nekom drugom korisnom poslu, zadatku; menadžer će biti prisiljen da "bira strane" u iznešenim mišljenjima; članovi personala koji su jače ličnosti će dominirati procesom donošenja odluka; timsko donošenje odluka vremenski zahtevno i neadekvatno je kada se odluke moraju brzo doneti.

Zaključak

Čak i pre no što se krene u realizaciju projekta zabavno – istorijskog parka, odgovorni u gradu i državi morali bi efikasno da zaštite, konzerviraju, restauriraju i prezentuju autentičan stari grad u Nišu, tj . relativno očuvanu tvrđavu. Budući da su mnogi objekti u stanju skorog urušavanja, konzervacija nam se čini najprečim i nezaobilaznim.

Uspeh turizma na duge staze zavisi od atraktivne prezentacije i interpretacije kulturnih resursa. Egipatske, piramide, istorijski gradovi ili arheološki parkovi su takođe pod rizikom od povećanog broja posetilaca. Zbog toga je potražnja za novim atrakcijama konstantna. To zahteva investiranje turizma u zaštitu nasleđa i investiranje u razvoj kulturnog turizma..

Naissus sa tvrđavom, na koju bi se nadovezivao Zabavno – istorijski park Naissus u samom centru grada, mogu postati meka ne samo verskih i kulturoloških turista, nego i destinacija masovnog turizma, kao i nezaobilazna tačka školskih i studentskih ekskurzija. Osnovni prioritet je istraživanje konzervacija lokaliteta, pogotovo arheoloških iskopina koje su u mnogome ugrožene nevremenom i ljudima. Menadžeri ZIPN moraju generisati zadovoljstvo mušterije, ujedno ostvarujući ekonomsku održivost parka i ulaganje dela dobiti u zaštitu i prezentaciju kulturnog nasleđa. Jedan od uspešnih primera iz koga se mogu izvući korisna isustva je i Arheološki park Xanten (Ksanten) u Nemačkoj na mestu rimskog grada Colonia Ulpia Traiana.

Budući da krupnija ulaganja u materijalna dobra kasne, a u mnogim ključnim segmentima se i ne planiraju, akcenat treba staviti na ljudske resurse koji će pored turističke propagande i svih ostalih segmenata turističke usluge na visokom nivou prezentovati srpsku kulturnu baštinu. To moraju raditi posebno odabrani, visoko obrazovani, obučeni⁵, izuzetni vodiči koji će se svakodnevno suočavati sa kulturnim turistima. Tipični posetilac istorijskog objekta je intelektualno motivisan, obrazovan, tragaoc za kulturom, koji sebi može priuštiti duga putovanja. Treba prevazići njegova očekivanja u pogledu usluge i doživljaja kulturnog nasleđa i kulture Niša, a time i Srbije.

Izvanredni značaj Nišlije Konstantina i njegovog preokreta za sve današnje hrišćane gradu na Nišavi pruža osnovu za razvoj verskog turizma i priliv velikog broja hodočasnika.

Kulturni turizam predstavlja međunarodni trend i kao selektivni oblik turizma ima dugoročniju konkurentsku prednost.

Ne samo da je kulturni turizam relevantan oblik turizma, već saradnja kulture i turizma omogućava ostvarivanje održivog i odgovornog turizma.

⁵ Upravlјati se može samo onim što je merljivo. Da nejasno saopšteni ciljevi npr. ”unapređivanje veština radnika” ne bi bili samo prazni slogani, menadžeri moraju da preciziraju šta misle pod ”unaprediti”, i šta nameravaju da učine da bi ostvarili te ciljeve i u kom roku, da bi se kontrola lakše obavila, utvrdila preciznost i korisnost mera. Uloga supervizora i menadžera je da premoste razliku između akademskog obrazovanja i konkretnih zahteva radnog mesta, stavljajući na najbolji način obrazovni potencijal zaposlenog u pogon.

Održivi kulturni turizam mora obezbediti participaciju lokalnog stanovništva, ali i njegovu edukaciju i obuku. Odgovarajuća interpretacija i pažljiva prezentacija u interakciji sa lokalnom sredinom, doprinosiće formiranju imidža destinacije i uticati na njen ugled i značaj.

U savremenim uslovima globalizacije i pojačane konkurencije grad Niš bi morao da kreira jedinstven identitet. Upravo kultura predstavlja tu razliku, odnosno kulturni turizam je područje za primenu novih mogućnosti marketing instrumenata i marketing aktivnosti u cilju pozicioniranja manje poznatog mesta. Ipak, dok se ne reše problemi loših puteva i drumske usluge, slabe raspoloživosti informacija za turiste, loše signalizacije, generalno lošeg standarda smeštaja iz međunarodne perspektive⁶, nepostojanja kongresnog centra, industrija turizma u Nišu ne bi smela buditi prevelika i lažna očekivanja kod stranih gostiju kako ne bi došlo do štetnih posledica i kontraefekta. Kancerogeni smrad u vazduhu, proizvod izduvnih gasova automobila, autobusa, kamiona i različitih industrijskih i privatnih postrojenja koji bez diskriminacije guši i žitelje i turiste podjednako je kao Medijana, Konstantin i Čele kula, prepoznatljivi simbol grada na Nišavi⁷.

Naravno, i ostali elementi turističkog proizvoda morali bi biti odgovarajuće razvijeni. U tu svrhu je neophodno prisustvo na turističkom tržištu, snažnija promocija temeljena na istraživanju tržišta i usmerena prema željenim profilima posetilaca, bolja infrastruktura, informisanje, obeležavanje i povezivanje atraktivnosti, menadžment kulturnog turizma sa akcentom na multisektorsku saradnju i stalna edukacija u sferi ljudskih resursa. kulturnog dobra. Neposredno okruženje nepokretnog kulturnog dobra često raspolaže raznovrsnim resursima koji omogućavaju razvoj različitih vidova turizma – dobar primer je arheološko nalazište Feliks Romulijana. U Republici Srbiji sistem zaštite kulturnog nasleđa je neadekvatno institucionalizovan i neefikasan.. Proces i proceduru utvrđivanja statusa zaštite za nepokretna kulturna dobra treba učiniti fleksibilnijim, jednostavnijim i transparentnijim za sve aktere i javnost. Među ključnim instrumentima integralne zaštite posebno se izdvajaju: mere tehničke zaštite, prostorno i urbanističko planiranje i politika finansiranja zaštite i upravljanja nepokretnim kulturnim dobrom i njegovim okruženjem. Mere tehničke zaštite predstavljaju osnovni instrument integralne zaštite nepokretnog kulturnog dobra. Od njih zavisi vid turističke prezentacije i odnos izvorne i turističke vrednosti spomeničkog nasleđa. Prostornim i urbanističkim planiranjem nastoji se zaštititi ne samo nepokretno kulturno dobro, već i njegovo okruženje, u prvom redu utvrđivanjem zona sa različitim režimima zaštite prostora i razvoja komplementarnih aktivnosti, među kojima se posebno izdvaja turizam. Dobar primer je Prostorni plan arheološkog nalazišta Feliks Romulijane, koje se nalazi pod zaštitom UNESCO-a. Izvori finansijskih sredstava namenjenih zaštiti nepokretnih kulturnih dobara bi trebalo da budu raznovrsni. Ovi izvori mogu poticati iz državnog, privatnog ili mešovitog sektora. U Republici Srbiji značajni izvori finansijskih sredstava za zaštitu dobara bi trebalo da budu: Nacionalni investicioni plan; Republički, i opštinski Fond za razvoj; Republički, i opštinski Fond za zaštitu životne sredine; fondovi i donacije stranih i međunarodnih institucija i organizacija; donacije preduzeća i neprivrednih

⁶ Strani turisti u proseku troše oko 50% svog budžeta za smeštaj i ishranu na konkretnom turističkom tržištu, daljih 25% za transport, a za ostale izdatke oko 25%. Isto, 139.

⁷ Smrdljivo i zagušujuće iskustvo aerozagađenja može biti primamljivo bizarnim poklonicima tzv. "crnog turizma", posetiocima Černobila, ratnih zona, mesta prirodnih katastrofa te, brazilskih i indijskih favela.

organizacija u državnom i privatnom vlasništvu. Takođe, značajan izvor finansijskih sredstava za zaštitu nepokretnog kulturnog dobra predstavljaju spomenička renta, prodaja ulaznica za dobro, prodaja suvenira, itd. Postoje razni modeli upravljanja nepokretnim kulturnim dobrom. Smatramo da bi Niškom tvrđavom trebalo da upravlja ustanova koja se bavi istraživanjem i zaštitom nepokretnog kulturnog nasleđa i destinacijska menadžment organizacija, uz ograničeno učešće turističkih organizacija i agencija, dok bi Zabavno – istorijski park "Naissus" Grad Niš ustupio ugovorom o menadžmentu kompaniji operatoru (agentu) na upravljanje, a Grad bi kao vlasnik, zadržao svoje obaveze pravnog i finansijskog karaktera, a takođe i odgovornost koja iz toga proizilazi.

Najveći deo nepokretnog kulturnog nasleđa u Nišu ima lošu pristupačnost, između ostalog, zbog nekvalitetne putne mreže, loše regulisagog saobraćaja oko spomenika, dok je sistem turističke signalizacije je nerazvijen. Ravnodušan odnos lokalne zajednice prema nepokretnom kulturnom dobru koje se nalazi na njenom području nije neuobičajena pojava na teritoriji Niša. Formiranje ovakvog stava lokalne zajednice prema nepokretnom kulturnom dobru je prouzrokovano nedovoljnom informisanošću zajednice o vrednosti koju dobro poseduje, slabom uključenosti zajednice u programe i projekte integralne zaštite i zapostavljanjem lokalnog kulturnog obrasca. Ravnodušan stav Grada, Zavoda za zaštitu spomenika i Narodnog muzeja u Nišu dovodi do postepene degradacije dobra, koja može poprimiti razne oblike, poput upotrebe arheološkog materijala kao građevinskog materijala što je slučaj sa palatom sa oktagonom na Gradskom polju i piraterije umetničko-istorijskim predmetima. U Srbiji, dobar model za prevazilaženje ovog problema dat je na primeru arheološkog nalazišta Viminacijum. Ovaj model uključuje: edukaciju lokalnog stanovništva o značaju zaštite i očuvanja Viminacijuma kao resursa za razvoj turizma lokalne zajednice i regionalnog okruženja.

Obrazovna struktura srpskog turističkog personala nam govori da menadžeri srpskih turističkih i hotelskih organizacija nisu svesni značaja znanja i veština radnika kao i rezultata njihove primene, pa samim tim nisu ni obezbedili kvalitetne kadrove koji mogu izneti razvojnu strategiju u srpskom turizmu. Rezultat ovakve selekcije je taj da iako su srpski turistički radnici profesionalni i gostoljubivi nedostaje im obrazovanje i veštine (Strategija, 2006, 5, 6) kako bi se mogli nositi sa budućim potrebama marketing sistema Srbije. Različiti nosioci turističke ponude (hoteli, restorani, turističke agencije...) nisu u stanju da samostalno izvedu razvoj turističkog proizvoda i njegov marketing. Dok se taj problem ne reši, dakle, nikakva strategija neće biti uspešna jer neće imati ko da je kvalitetno sprovede i učini Srbiju konkurentnom na međunarodnom tržištu. Jedan od trendova 21. veka je i činjenica da će se buduća kompetitivna prednost kompanija ali i sam opstanak bazirati upravo na dobro upravljanom turističkom personalu.

Literatura

1. Bolčić, S., (2004): *Post-socijalistička transformacija i nove radne orijentacije: Srbija 1990 – 2003. godine*, Zbornik radova Društvena transformacija i strategije društvenih grupa: Svakodnevica Srbije na početku trećeg milenijuma, ISI FF, Beograd.
2. Conrady, R., et al, (2007): *Trends and Issues in Global Tourism*, Springer – Verlag Berlin Heidelberg.
3. Cooper, C., et al, (2008): *Tourism - Principles and Practice*, Prentice Hall, Financial Times, , Harlow.
4. Čačić, K., (2007): *Projekat: Edukacija zaposlenih u turizmu, Hotelsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
5. Čačić, K., (2010): *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
6. Čerović, S., (2009): *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
7. Čikarić M., (2011): *Savremena kretanja u kulturnom turizmu*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.
8. DeCenzo, D., et al (2005): *Fundamentals of Human Resource Management*, WILEY, Hoboken, NJ.
9. Dessler, G., (2007): *Osnovni menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd.
10. Dimitros, B., et al (2006): *Tourism Management Dynamics*, Elsevier, Butterworth – Heineman, Oxford.
11. Đorđević, M., (2011): *Welcome to Nis – The European Bethlehem*, Power Point presentation, Tourist organization of Nis, Niš.
12. Flash Eurobarometer 328 – The Gallup Organization (2011): *The Survey on the attitudes of Europeans towards tourism*, http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_328_en.pdf
13. Goelnder, C., et al (2003): *Tourism, Principles, Practices, Philosophies*, WILEY, Hoboken, NJ.
14. Harzing, A-W., et al (2004): *International Human Resource Management*, Sage Publications Ltd, London.
15. Horwath Consulting Zagreb; Ekonomski fakultet u Beogradu, (2006): *Strategija turizma Republike Srbije, Drugi izveštaj, Strateški marketing plan, Ministarstvo, trgovine, turizma i usluga Republike Srbije*, , Beograd.
16. Kainthola, P., (2009): *Principles of Hotel Management*, Global Media, Delhi.
17. Kaufman, T., et al (2009): *Timeshare Management: The Key Issues of Hospitality Managers*, Oxford.
18. Kosar, Lj., (2006): *Znanja i veštine kao komponente kvaliteta ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu*, International Journal "Total Quality Management & Excellence", Vol. 34, No.3 – 4.
19. Kotler, P., (2002): *Marketing Management, Millenium Edition*, Pearson Custom Publishing, Boston.

20. Kotler, P., et al (2009): *Chaotics, The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence*, AMACOM, New York.
21. Maksin – Mičić, M., (2007): *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
22. Maksin, M., (2009): *Menadžment prirodnih i kulturnih resursa u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
23. Noe, R., et al (2007): *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw – Hill, New York.
24. Raj, R., et al, (2007): *Religious Tourism and Pilgrimage Festivals Management*, CABI, , Wallingford, Oxfordshire
25. Republički zavod za statistiku Srbije, (2009): *Bilten – Anketa o radnoj snazi, 2008*, Beograd.
26. Saeed, J., (2006): *Managerial Competence within the Hospitality and Tourism Service Industries*, Routledge, London.
27. Shuler, R., et al (2004): *Managing Human Resources in Cross – Border Alliances*. Routledge, London.
28. Spasić, V., (2009): *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
29. Steincke Albrecht, Culture – A Tourist Attraction: Importance – Expectations – Potential, R. Conrady, and M. Buck (eds.), *Trends and Issues in Global Tourism 2010*. Springer – Verlag Berlin Heidelberg, 2010.
30. Unković S., et al,(2009): *Ekonomika turizma*, 20. izmenjeno i dopunjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd.
31. Vlahović, S., (2007): *Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu*, Projekat: Edukacija zaposlenih u turizmu, Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd.
32. Vlahovic, S., (2008): *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica.
33. Walker, D., et al (2003): *Doing Business Internationally*, McGraw – Hill, New York.
34. Walker, J., (2007): *Introduction to Hospitality Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
35. Walker, J., et al (2010): *Supervision in The Hospitality Iindustry*, WILEY, Hoboken, New Jersey.
36. <http://www.apx.de/english/index.htm/>
37. <http://www.guardian.co.uk/world/2003/jan/09/congo.jamesastill>, preuzeto 11. juna 2010.