



УДК 070

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СОТРУДНИКОВ РЕДАКЦИИ: СОСТОЯНИЕ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

М. В. Коротицкая
Е. И. Радченко

*Белгородский
государственный
университет*

e-mail:
Korotitskaya@bsu.edu.ru
Radchenko@bsu.edu.ru

В данной статье описываются особенности организационного взаимодействия внутри редакционных коллективов. Отдельное внимание уделяется проблемам взаимопонимания сотрудников редакций г. Белгорода. На основе полученных данных изучения уровня взаимопонимания сформулированы основные правила эффективной коммуникации, способные повысить уровень коммуникативной культуры редакции.

Ключевые слова: социальная коммуникация, организация, коммуникация в организации, интеракция, взаимопонимание, редакция, перцепция, слухи.

Взаимопонимание людей как основной критерий эффективной коммуникации имеет несколько сторон и форм проявления. Предметом нашего исследования является организационное взаимопонимание, т.е. взаимопонимание сотрудников редакции относительно того, что, во-первых, ограничивается рамками данной организации, во-вторых, имеет важное значение для ее успешного функционирования и развития.

В структуре редакционного взаимопонимания, как и вообще организационного взаимопонимания, выделяются четыре компонента (элемента): 1) служебный, 2) целевой, 3) мотивационный, 4) эмоциональный. В нашем исследовании мы обратились к важнейшему компоненту – служебному.

Коммуникативное взаимодействие в организации строится в двух направлениях: горизонтальное (между сотрудниками) и вертикальное (между руководителями и подчинёнными).

Данная статья представляет результаты, полученные в ходе исследования коммуникативного взаимодействия сотрудников редакций города Белгорода. Нами было опрошено 64 человека – сотрудники и руководители редакций г. Белгорода и области. Выборка – случайная, гнездовая.

Наше исследование мы начали с оценки вертикального взаимодействия. На первом этапе мы выясняли, насколько правильно сотрудники умеют работать со служебной информацией.

По мнению респондентов, сотрудники «не всегда» правильно воспринимают и понимают необходимую для их работы информацию (так ответили 54,5 %). Треть респондентов (33,4 %) считает, что сотрудники редакций «всегда» правильно понимают и воспринимают служебную информацию. Полученные данные свидетельствуют о в целом высоком уровне восприятия и понимания служебной информации.

Глубже анализируя возникающие при восприятии и понимании такой информации сложности, мы определили причины непонимания сотрудниками служебной информации. Результаты рейтингового изучения возможных причин представим для наглядности в табл. 1.

Таблица 1

**Рейтинг причин, мешающих правильному восприятию
и пониманию необходимой для сотрудников информации (в %)**

Причины	Показатели
Недостаточная квалификация	21,2
Недостаточность информации	18,2
Недооценка значимости информации	15,2
Непонятное изложение	9,1
Неопределенное изложение	9,1
Несвоевременность информации	9,1
Недоверие к источнику информации	6,1
Недоверие к каналу передачи информации	3,0



Основные причины проистекают из недостаточной профессиональной компетентности сотрудников. На «недостаточную квалификацию» и «недооценку значимости информации», как показатель коммуникативной некомпетентности, указали 21,2 % и 15,2 % респондентов соответственно. Кроме того, главные редакторы указывают на недостаточное качество служебной информации: непонятное изложение (9,1 %), неопределенное изложение (9,1 %), несвоевременность информации (9,1 %). Заметим при этом, что источниками служебной информации являются они сами.

Вполне очевидна необходимость проанализировать, всегда ли сотрудники редакций правильно оценивают значимость и содержание необходимой для их работы служебной информации.

Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что почти половина респондентов (42,4 %) полагает, что сотрудники «не всегда» правильно оценивают значимость служебной информации.

Далее мы предложили респондентам указать причины возникновения такой ситуации. Полученные данные весьма показательны и свидетельствуют о недостаточной подготовке служебной информации для представления сотрудникам. Вполне возможно, что эти причины являются следствием не только загруженности сотрудников редакций (среди её причин названы «текучка» – 24,2 %; «недостаток времени» – 21,2 %), но и недостатка их квалификации – хотя, безусловно, в меньшей степени (на эту причину указывают 9,1 % опрошенных).

Коммуникационные причины, т. е. порождённые организацией процесса информирования сотрудников редакций, выделены меньшим количеством респондентов. Но, на наш взгляд, на них необходимо остановиться отдельно, поскольку «неопределенное изложение» (9,1 %), «недостаточность информации» (9,1 %), «непонятное изложение» (6,1 % опрошенных) свидетельствуют о невнимательном отношении руководителей к организации процесса передачи информации своим сотрудникам.

Мы проанализировали умение сотрудников редакции работать с необходимой для их служебной деятельности информацией. Руководители считают, что сотрудники не всегда используют внутриорганизационную информацию (57,6 %). Треть (36,4 %) полагает, что всегда. Индекс использования информации сотрудниками весьма высок – 0,9.

Отслеживая особенности коммуникативного взаимодействия в редакциях по вертикали, мы изучали умение главных редакторов правильно понимать и оценивать деятельность своих сотрудников, а сотрудников редакций правильно понимать и оценивать деятельность друг друга.

Полученные результаты для наглядности представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Распределение ответов респондентов на вопрос:
«Всегда ли руководитель редакции правильно понимает и оценивает следующие аспекты деятельности своих подчинённых» (в %)**

Аспекты деятельности	Да, всегда	Не всегда	Затрудняюсь ответить
Производственные задачи	75,8	24,2	-
Планы по работе	72,7	27,3	-
Результаты труда	57,6	36,4	6,1
Личные мотивы и стимулы	36,4	48,5	15,2
Поведение в коллективе	42,4	45,5	12,1

Исходя из данных таблицы, мы пришли к выводу, что служебное поведение сотрудников, во многом регламентированное, оценивается руководителями выше, нежели личностные аспекты поведения подчинённых. Важно обратить внимание на тот факт, что редакторы показывают низкий уровень чувствительности по таким параметрам, как «личные мотивы и стимулы» и «поведение в коллективе» (процент затруднившихся ответить 15,2 и 12,1 соответственно).

Для более глубокого понимания особенностей взаимодействия сотрудников редакций нами были выделены и проранжированы причины, мешающие руководителям правильно понимать и оценивать деятельность своих подчинённых. Результаты представлены в табл. 3.



Таблица 3

**Причины, препятствующие руководителям в понимании и оценке
деятельности их подчинённых**

Причины	%
1. «Текучка», недостаток времени, которые не позволяют добраться до каждого подчиненного	18,3
2. Нежелание использовать индивидуальный подход в работе с подчиненными	9,2
3. Недостаточная чуткость, чувствительность к индивидуальным различиям подчиненных	6,2
4. Стилль руководства, предполагающий определенную дистанцию между руководителем и подчиненным	6,2
5. Неумение использовать индивидуальный подход в работе с подчиненными	3,1
6. Затрудняюсь ответить	3,1

Как видно из табл. 3, респонденты указывают не только на занятость руководства, но и на факторы, свидетельствующие о некоторой некомпетентности самих руководителей или об их нежелании использовать личностный подход в управлении кадрами.

Следующий аспект нашего исследования касался анализа особенностей взаимодействия сотрудников редакций как с руководством, так и друг с другом.

Изучение взаимодействия сотрудников и редакторов проходило по следующим критериям: понимают ли сотрудники информацию, исходящую от руководства, понимают ли они побуждения и действия главных редакторов.

Для изучения того, понимают ли сотрудники информацию, исходящую от руководства, респондентам был задан вопрос: «Всегда ли правильно сотрудники редакций понимают информацию, исходящую от руководства?» распределение ответов представлено в табл. 4.

Таблица 4

**Распределение ответов респондентов на вопрос:
«Всегда ли правильно сотрудники редакций понимают информацию,
исходящую от руководства?» (в %)**

Виды информации	Да, всегда	Не всегда	Затрудняюсь ответить
Распоряжения	72,7	21,2	6,1
Инструкции	21,2	54,5	21,2
Мнения и оценки	24,2	57,6	12,2
Предложения, рекомендации	30,3	18,2	21,2
Пожелания, советы	27,3	54,5	12,1

Анализ полученных данных даёт основание для важных выводов. Как правило, официальная информация, представленная в виде распоряжений, приказов, инструкций, в силу своей структурированности всегда лучше понимается сотрудниками. По мнению респондентов, сотрудники редакций всегда правильно понимают распоряжения (коэффициент понимания = 0,83), в то время как коэффициент понимания инструкций значительно ниже – 0,43. Вполне вероятно, что сотрудников не устраивает технология (способы организации профессиональной деятельности), предложенная руководством. Этот вывод подтверждается анализом понимания сотрудниками неофициальной информации, исходящей от руководителей. Люди творческого склада скорее всего не терпят строгой регламентации их деятельности.

Понимание неофициальной информации сотрудниками также неоднозначно оценивается респондентами: коэффициент понимания мнений и оценок – 0,53; пожеланий и советов – 0,55; а предложений и рекомендаций – 0,30. В целом данный показатель оценивается нами как средний.

Причины такого положения дел респонденты видят в следующем: первое место занимает «недоверие к источнику информации» и связанные с этим «напряжённые отношения между руководителями и сотрудниками» (по 18,2 %), а также чисто ком-



При выяснении причин, мешающих коллегам правильно понимать и оценивать деятельность друг друга, обнаружилось, что самым популярным ответом была «недостаточная заинтересованность». Чуть меньше трети респондентов (30,3 %) указали эту причину. Следующими по популярности были такие ответы: «текучка», недостаток времени, которые не позволяют товарищам по работе правильно понимать и оценивать производственные задачи, планы работы, поведение в коллективе и т. д.», а также «влияние слухов» (по 24,2 %). Последующие причины напрямую коррелируют с наличием неформальной информации в редакциях, поскольку все исследователи организационной коммуникации (Э. Роджерс, Р. Агарвала-Роджерс, Г. Воробьев) связывают появление слухов с недостаточным количеством официальной информации. Так, следующая причина «недостаточность информации» (18,2 %) возникает вполне закономерно. Иногда циркулирующие слухи могут быть вызваны как неадекватным данным коллективу стилем управления руководителя, так и неблагоприятным климатом в коллективе, что может являться следствием действия предыдущего фактора: по 15,2 % опрошенных указали «недостаточная чуткость, чувствительность к индивидуальным различиям подчиненных» и «напряженные взаимоотношения» как на причины неправильного понимания и оценивания различных аспектов деятельности своих коллег.

Несмотря на то, что сотрудников не всегда понимают их коллеги, именно к ним персонал редакций и предпочитает обращаться за необходимой дополнительной информацией. Так ответило большинство респондентов (51,5 %).

Слухи являются неотъемлемой частью организационной коммуникации. Эффективность использования слухов сотрудниками редакции и адекватное отношение к ним выступает показателем общего высокого уровня коммуникативной культуры организации в целом и достаточно развитыми умениями взаимодействовать его сотрудников в частности.

Наличие слухов в редакциях определялось вопросом: «Возникают ли в редакциях слухи?»

Да, часто	15,2	Иногда	45,5	Редко	15,2	Нет	12,1
-----------	------	--------	------	-------	------	-----	------

Частота возникновения слухов = 0,58. Это свидетельство вполне благополучной организационной ситуации.

Анализ ответов на вопрос: «Каково отношение сотрудников к слухам?» дал возможность прийти к следующему выводу: практически половина опрошенных (45,5 %) неоднозначно относится к этому явлению, 15,2 % относятся к слухам отрицательно. Далее варианты ответов расположились так: «в основном отрицательно» (9,1 %), 6,1 % дали ответы «в основном положительно» и «затрудняюсь ответить», 3 % – безразлично.

При определении причин, порождающих слухи, респондентами были названы следующие.

На первые места респонденты вынесли проблемы, связанные с организацией официальных сообщений: недостаточность информации (36,4 %) и её неопределённость (18,2 %). Это подтверждается и тем фактом, что сотрудники «не всегда» правильно воспринимают и понимают необходимую для их работы информацию (так ответили 54,5 % респондентов). Последующие причины свидетельствуют, во-первых, о неоднозначной ситуации, сложившейся в коллективах: значительная роль неформальных отношений в коллективе (15,2 %), напряженность в деловых и личных взаимоотношениях (15,2 %), недоброжелательность в деловых и личных взаимоотношениях (12,1 %). Во-вторых, организация труда вызывает нарекания со стороны подчинённых: респонденты указывают на недостатки в организации и распределении работ (15,2 %) и недостатки в оплате и стимулировании труда (15,2 %), недостатки стиля руководства (9,1 %).

В целом сотрудники редакций нечасто вступают в конфликты: на вопрос «Как



часто Вам приходилось вступать в конфликт?» 51,6 % опрошенных ответили «иногда», 35,5 % «редко», и лишь 12,9 % указали, что часто оказываются вовлечёнными в конфликт.

Анализируя умение сотрудников редакций преодолевать конфликты, мы проанализировали их возможных оппонентов по конфликтному взаимодействию. Данные приведены в табл. 7.

Таблица 7

Ранг тех, с кем приходилось вступать в конфликты сотрудникам редакций (в %)

– С членами семьи	45,2
– С сотрудниками	29,0
– С людьми, являющимися источниками информации	22,6
– С руководителями	16,1
– С друзьями, знакомыми	9,7

Журналист в силу специфики своей работы обязан получать объективную информацию, нередко вступая в конфликты. Важно отметить, что достаточно большой процент опрошенных конфликтует с коллегами (29,0 %) и людьми, которые являются для журналистов источниками информации (22,6 %). Данные, приведённые в таблице, свидетельствуют о том, что практически половина опрошенных конфликтуют с членами семей.

Мы пришли к выводу, что сотрудники редакций – достаточно конфликтные люди, на что стоит обратить внимание их руководителей с целью уменьшения степени психологической напряжённости в коллективах.

Это подтверждается данными самооценки сотрудников. По их мнению, конфликтов не всегда можно было избежать. Так считает половина опрошенных (48,4 %), значительно меньше людей (29,0 %) утвердительно ответили на этот вопрос, и только 16,1% считают, что «иногда» конфликтная ситуация могла не возникнуть.

Большинство сотрудников редакций (54,8 %) также не всегда пытались предпринимать какие-то меры для предотвращения конфликтов, в то время как треть сотрудников (38,7 %) такие попытки предпринимала.

Следует резюмировать, что такие стили конфликтного поведения, как избегание или предотвращение, не являются часто используемыми сотрудниками редакций г. Белгорода.

Мы выяснили, почему сотрудники не предпринимали мер по устранению конфликтных ситуаций. Так выглядят проанализированные и систематизированные данные в табл. 8.

Таблица 8

Не знал, какие меры предпринять	9,7
Не хотел предпринимать никаких мер	16,1
Было поздно предпринимать какие-то меры	22,6
Обычно не хватало времени на это	6,5
Другое	9,7
Затрудняюсь ответить	12,9

Можно сделать вывод, что часть сотрудников редакций не представляет себя в ситуации предотвращения конфликта: 12,9 % затруднились ответить на поставленный вопрос; по утверждению 45,2 % ответивших, сотрудники редакций знают, какие меры необходимо предпринимать в таких случаях, но не прибегают к ним из-за того, что момент упущен (22,6 %); нет желания устранять конфликт (16,1 %); а у 6,5 % респондентов не хватает на это времени. И лишь 9,7 % признались, что не владеют подобными навыками. Данная ситуация еще раз подчеркивает необходимость развития такого коммуникативного навыка в структуре профессиональной журналистской компетентности, как умение варьировать стратегии конфликтного взаимодействия.



На следующем этапе мы исследовали причины возникновения конфликтов. Ниже представлен рейтинг возможных причин (табл. 9).

Таблица 9

1.	Несовпадение мнений, жизненных позиций	35,5%
2.	Стремление добиться правды	25,8
3.	Реакция на неблагоприятные действия других	16,1
3.	Стремление навязать необоснованные ограничения, запреты	16,1
4.	Обида, ущемление достоинства	12,9
5.	Противоположность интересов	9,7
6.	Хамство, хулиганские действия	6,5

На основе полученных данных хотелось бы предложить руководителем организаций учитывать принципы эффективного коммуникативного взаимодействия. В настоящее время существует большое число различных перечней таких правил, базирующихся на них. Это связано как с важностью данной проблемы, так и ее широтой. Наиболее значимые из этих правил состоят в следующем [См.: 4].

Правило постановки целей. Наиболее общим является правило, согласно которому нельзя приступать к сообщению идеи, если она непонятна или не до конца понятна самому её автору. «Проясняйте свои идеи перед началом их передачи», - так формулируется это правило.

Правило «постоянной готовности к непониманию» и допущения за исполнителями «права на непонимание».

Правило «собственной неправоты». В коммуникации всегда необходимо допускать, что личная точка зрения может быть неправильной. Это очень часто предостерегает от очень серьезных ошибок и грубых просчетов.

Правило «места и времени». Эффективность любого сообщения, а в особенности – руководящего распоряжения, резко возрастает в случае его своевременности и выбора наиболее адекватной ситуации, обстановки, в которой оно реализуется.

Правило открытости означает готовность к пересмотру своей точки зрения под влиянием вновь открывающихся обстоятельств, а также способность принимать и учитывать точку зрения собеседника.

Правило активного и конструктивного слушания. При естественном и искреннем поведении человека как коммуникатора наблюдается соответствие первичной аналоговой информации (содержания) и вторичной аналоговой информации (невербального поведения), заявленной и реализуемой целью-позицией. Это соответствие лежит в основе определения *правила конгруэнтности* (целостности по Э. Роджерсу) поведения человека, которое означает, «что первичная и вторичная аналоговая информация не противоречат первичной и вторичной знаковой информации, т. е. то, что человек говорит словами, его вербальное поведение, подтверждается жестами, мимикой, позой, тембром голоса – его невербальным поведением» [5, с. 43].

Особо важное значение для эффективной коммуникации имеет соблюдение *правила учета ожиданий*. Любое социально значимое действие вызывает ожидание определенного резонанса, определенной реакции со стороны партнеров по общению. Для успеха в общении необходимо считаться с ожиданиями (экспектациями) людей, искать оптимальную тактику контакта [См.: 3; 2].

Помимо закономерностей, принципов и правил, важно учитывать определенные требования к коммуникативному взаимодействию. Так, сформулирован ряд требований, относящихся к эффективной обратной связи [4, с. 173–174].

Эффективная обратная связь (ОС): 1) должна быть направлена на изучение действий членов организации; 2) она конструктивна и благодаря ей получателю сообщаются полезные для него идеи; 3) в процессе обратной связи точно устанавливается, в чем неполадки и что конкретно должно быть сделано для их устранения; 4) она носит



незамедлительный характер; 5) основывается не столько на оценке сказанного (хорошо или плохо), сколько на изложении того, что должно (или не должно) быть сделано; 6) ОС должна быть полезной члену организации в той мере, в какой она предоставляет ему способы улучшения работы; 7) характеризуется своевременностью поступления к работнику, давая ему возможность внести улучшения в свои действия; 8) для того, чтобы ОС была эффективной, члены организации должны проявлять желание и готовность принять ее; 9) она должна быть четко выражена таким образом, чтобы стать понятной получателю; 10) ОС должна быть надежной.

Соблюдение этих требований, равно и как рассмотренных выше правил, задает основные ориентиры для реализации коммуникативной функции в управленческой деятельности, определяет ее содержание и специфику.

К числу общих методов повышения коммуникативной культуры организации относятся методы гласного управления, исключения коммуникативных перегрузок, а также стимулирования, интенсификации контактов.

Метод гласного управления. Гласное управление предполагает, что сотрудники редакции получают доступ к информации о всех показателях организации и самостоятельно делают выводы об эффективности ее деятельности, что позволит работникам предпринимать соответствующие шаги для улучшения этих показателей [См.: 4].

Метод исключения коммуникативных перегрузок. Некоторые руководители передают сотрудникам огромное количество информации до тех пор, пока последние не обнаруживают, что обладание огромными массивами разного рода данных отнюдь не способствует их осмыслению. Данная ситуация получила название коммуникативной перегрузки, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или их реальные потребности. Условия эффективной коммуникации – время и качество информации, а не ее количество.

Метод стимулирования. Средства коммуникативного стимулирования строго индивидуальны. Однако всегда окрашены духом своего времени, социальными ценностями и идеалами

Метод интенсификации контактов. Все руководители, характеризуя подчиненных, делают упор на те стороны личности, которые особенно важны для успешной работы. При первой встрече воспринимают чисто внешний облик подчиненного. В этих случаях правильность оценки невелика. Только очень немногие руководители воспринимают преимущественно психические качества оцениваемых людей, и, если при этом не происходит абсолютизации тех или иных черт, перцепция становится совершенной. Однако и тут встречаются ошибки. Так, привлекательные внешне и вежливые работники чаще становятся любимчиками руководителей, непривлекательные – наоборот.

Рассмотренные выше общие методы повышения уровня коммуникативного взаимодействия конкретизируются применительно к отдельным его видам, в частности, применительно к восходящим и нисходящим коммуникациям.

Исходная точка совершенствования восходящих коммуникаций – формулирование принципов политики в отношении обращений сотрудников, которые могут включать в себя области ответственности высшего руководства, спорные темы, вопросы, по которым требуются мнение менеджеров или рекомендуемые изменения. Кроме программных заявлений необходимо разработать практические методы улучшения восходящих коммуникаций. К их числу относятся такие методы, как совещания, системы подачи жалоб, консультативное управление, системы подачи предложений, проведение оценки удовлетворенности трудом, в частности, вопросы к сотрудникам, «метод Сократа», собрание работников, политика открытых дверей.

Методы улучшения коммуникативного взаимодействия целесообразно дифференцировать в зависимости от того, на что они направлены: 1) на передаваемые сообщения, 2) на восприятие этих сообщений получателем, 3) на эмоции, связанные с передачей и получением сообщений, 4) на процесс передачи информации. Соответственно выделяются четыре группы методов улучшения коммуникативного



взаимодействия: 1) методы смысловой оптимизации, 2) методы перцептивной оптимизации, 3) методы эмоциональной оптимизации, 4) методы процессуальной оптимизации [См.: 1].

Исходя из результатов проведенного исследования, руководителям редакционных организаций рекомендуется следующее.

Во-первых, руководителям необходимо регулировать все информационные потоки: их скорость, объем, направление и, конечно же, содержание с целью избежания потерь или искажений информации. Для правильной интерпретации сообщения, переданного вербально, необходимо знать типичные формы проявления эмоций: значение мимики, жестов, телодвижений, интонаций речи.

Во-вторых, важно налаживать систему обратной связи (в том числе и отрицательной), причем не только с целью улучшения информационного обмена, но также для достижения психологической безопасности, эмоционального комфорта. Именно он, в конечном итоге, обеспечивает достижение главной цели коммуникативного процесса взаимопонимания.

В-четвертых, при налаживании эффективной совместной коммуникативной деятельности важно учитывать особенности восприятия информации субъектами этой деятельности.

Руководитель должен помнить и о том, что для взаимопонимания сотрудников организации очень важен процесс познания и понимания другого человека, в основе которого лежит отражательная деятельность с присущей ей динамичностью.

Обмен информацией в процессе коммуникации предполагает воздействие на поведение партнера. Руководителям важно учитывать, что эффективность убеждающего воздействия во многом зависит от эмоциональной приемлемости аргументов убеждения.

В-пятых, необходимо правильно организовать коммуникативно-информационное пространство. Это возможно за счет использования (внедрения, совершенствования) информационных технологий. При этом целесообразно изменить структуру организации с тем, чтобы была налажена деятельность коммуникативной сети или существующая коммуникативная сеть действовала эффективно.

Список литературы

1. Данакин Н. С. Правила и методы коммуникативной оптимизации / Н. С. Данакин, М. Хухрак // Соц. коммуникация. - Белгород: Изд-во БелГУ, 2000.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. - М.: Гардарики, 2000.
3. Занковский А. В. Организационная психология / А. Н. Занковский. - М.: Флинта: МПСИ, 200.
4. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. - М.: Гардарики, 1999.
5. Снетков В. М. Психология коммуникации в организациях / В. М. Снетков. - М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2002.

INTERACTION OF EDITORIAL STAFF: STATE AND WAYS TO IMPROVE EFFICIENCY

M. V. Korotitskaya
E. I. Radchenko

*Belgorod
State
University*

*e-mail:
Korotitskaya@bsu.edu.ru
Radchenko@bsu.edu.ru*

Features of the organizational interaction of staff in news rooms are described in this article. The special attention is given to mutual understanding of employees of media organizations of Belgorod. The results of researches of mutual understanding are presented. Key rules of effective communications are formulated for the increasing of level of communicative cultures of the staff in media organizations.

Key words: social communications, media organization, communications inside of organization, mutual understanding, hearings, perception, interaction.