

Kontroferta

Instrukcja dla obu stron

Kiedy ktoś kładzie na biurku wypowiedzenie, pieniądze są najłatwiejszym odruchem i najczęściej najgorszym. Ten materiał ma dwie części. Jedną dla szefa, żeby nie musiał gasić pożaru, i drugą dla Ciebie, jeśli to Tobie ktoś właśnie złożył kontrofertę.

Autor: Tomek Garbarz

Dodatek do odcinka: „Kontroferta, czyli plaster na złamanej nodze. Dlaczego zatrzymywanie ludzi podwyżką nie działa.”

2026

tomaszgarbarz.pl

Skala problemu: **Kontroferta, rotacja i jej koszt 2026**

32%

pracowników i tak odchodzi w ciągu roku, mimo że dostali kontrofertę, a składa ją aż 85% pracodawców. Dopłata rzadko gasi prawdziwy powód odejścia.

Robert Half, 2026 Salary Guide, 2025

10x

toksyczna kultura i atmosfera przewidują odejście ponad dziesięć razy silniej niż wysokość wynagrodzenia. Pieniądze nie są głównym powodem rotacji.

MIT Sloan Management Review, 2022

70%

za różnicę w zaangażowaniu zespołu odpowiada w 70% bezpośredni przełożony, nie firma. Dlatego ludzie odchodzą od szefów, nie od firm.

Gallup, State of the Global Workplace, 2025

50-200%

tyle rocznej pensji kosztuje zastąpienie pracownika, licząc rekrutację, wdrożenie i spadek tempa zespołu. Dla ról technicznych bliżej górnej granicy.

SHRM i Gallup, 2024-2025

Polski rynek IT: rotacja i jej powody w polskim IT

27%

tylko co czwarty specjalista IT w Polsce zmienił pracę w 2024, najniższy od trzech lat. Rotacja w polskim IT wyraźnie hamuje, a mimo to najlepsi wciąż odchodzą.

Next Technology Professionals, 2025

40%

tylu specjalistów IT w Polsce jako powód zmiany pracy wskazuje wynagrodzenie. Czyli dla 60% na pierwszym miejscu stoi coś innego niż pieniądze.

Next Technology Professionals, 2025

31%

jako powód zmiany wskazuje brak rozwoju, a 23% niesatysfakcjonujące projekty. To dokładnie te rzeczy, których żadna kontroferta nie naprawia.

Next Technology Professionals, 2025

15-20%

rocznej pensji brutto kosztuje w Polsce zastąpienie specjalisty przez agencję, na trudniejszych rolach nawet do 30%. Tyle realnie kosztuje niedopilnowana retencja.

Praktyka rynku rekrutacji IT w Polsce, 2024-2025

Zanim sięgniesz po portfel

Kontroferta prawie nigdy nie działa, bo pieniądze rzadko były prawdziwym problemem. Dorzucenie kasy nie rusza tego, co naprawdę uwierało: nudnego projektu, braku rozwoju, poczucia, że nikt Cię nie zauważa. Poniżej masz dwie ściągę. Pierwsza dla szefa, żeby rozegrać temat, zanim wypowiedzenie w ogóle wyląduje na biurku. Druga dla pracownika, jeśli to Ty siedzisz z kontrofertą i decyzją.



01

Pięć pytań na szczerą rozmowę

Zadaj je, zanim ktoś zacznie się rozglądać, a nie dopiero po wypowiedzeniu: co Cię tu trzyma, czego Ci brakuje, co by Cię stąd wypchnęło, kiedy ostatnio czułeś, że robisz coś ważnego, co byś zmienił, gdybyś mógł.

Po co to: Taka rozmowa kosztuje pół godziny, a potrafi oszczędzić rekrutacji za kilkanaście tysięcy i trzech miesięcy szukania kogoś na zastępstwo.



02

Kiedy kontroferta MA sens

W jednej wąskiej sytuacji naraz: gdy ktoś był u Ciebie realnie niedopłacany wobec rynku, gdy pieniądze faktycznie były jedynym problemem, i gdy traktujesz to jako sygnał, że masz systemowo źle poukładane wynagrodzenia.

Uwaga: Jeśli podwyżkę dostaje tylko ten, kto przyszedł z wypowiedzeniem, uczysz cały zespół, że żeby zarobić więcej, trzeba najpierw zagrozić odejściem.



03

Sygnały na miesiące przed wypowiedzeniem

Nikt nie rzuca papierami z dnia na dzień. To narasta: ktoś od dwóch lat robi w kółko to samo, wpadł w rutynę, przestał zgłaszać pomysły, cichnie na spotkaniach, a jego zaangażowanie powoli gaśnie. Wypowiedzenie to koniec tej historii, nie początek.

Co robić: Reaguj na te sygnały, kiedy jeszcze są ciche. Wtedy masz realny wpływ, a nie jedną noc na przeliczowanie cudzej oferty.



04

Co działa lepiej niż pieniądze

Rozmowa o tym, czy ktoś chce zostać, zanim dostaniesz wypowiedzenie. Realny rozwój, a nie nowy tytuł na wizytówce. Bycie szefem, od którego ludzie nie chcą uciekać. I uczciwa stawka z wyprzedzeniem, zanim ktoś musi Ci grozić odejściem.

Sedno: Ludzie zostają na długo nie dzięki największej kontrofercie, tylko dlatego, że nie mają powodu, żeby zacząć się rozglądać.

?

05

Jedno pytanie kontrolne

Zadaj sobie: czy oni nagle zobaczyli, ile jestem wart, czy po prostu wystraszyli się tego, ile będzie ich kosztować moje odejście? Jeśli to drugie, żadne pieniądze tego nie zmieniają.

Dlaczego to ważne: Podwyżka pod groźbą odejścia to nie docenienie. To znak, że bez tej groźby docenienia po prostu by nie było.



06

Trzy powody, których podwyżka nie naprawi

Ten projekt dalej będzie nudny. Ten lider dalej będzie tym samym liderem. A poczucie, że nikt Cię nie zauważa, nie znika tylko dlatego, że na koncie pojawia się trochę więcej. To wszystko zostaje na miejscu.

Sprawdź: Wypisz, co realnie sprawiło, że zacząłeś się rozglądać. Potem zaznacz, ile z tego zmienia sama wyższa wypłata. Zwykle wychodzi, że nic.



07

Co zmienia się w Twojej pozycji

Od chwili, w której przyjąłeś kontrofertę, w głowie szefa jesteś już zapisany jako ktoś, kto raz chciał odejść. Przy awansie i przy zwolnieniach to działa na Twoją niekorzyść, choćby wszyscy uśmiechali się tak samo jak wcześniej.

Wniosek: Przyjmując kontrofertę, dostajesz pieniądze dzisiaj, ale często płacisz za to swoją pozycją na dłużej.



08

Kiedy zostać warto

Zostań, jeśli pieniądze naprawdę były jedynym problemem, a poza tym masz tu ciekawą pracę, szefa, który Cię widzi, i jasność, dokąd się rozwijasz. Odejdź, jeśli podwyżka jest jedyną rzeczą, która się zmienia.

Test: Wszystko, co sprawiło, że zacząłeś się rozglądać, będzie na swoim miejscu jeszcze długo po tym, jak ucieszysz się z wyższej wypłaty.

Zanim włączysz kamerę: **szybki audyt**

2 minuty, 8 punktów

Odznacz to, co masz przygotowane. Jeśli w jakimś punkcie się wahasz, cofnij się do odpowiedniej zasady z poprzednich stron.

- | | |
|---|--|
| ☐ Rozmawiam o tym, czy ktoś chce zostać, zanim dostanę wypowiedzenie, a nie dopiero po | ☐ Wiem, że pieniądze rzadko są prawdziwym powodem odejścia, więc pytam o powód wprost |
| ☐ Reaguję na ciche sygnały wypalenia i rutyny, a nie dopiero na kartkę na biurku | ☐ Nie daję podwyżki tylko temu, kto zagroził odejściem, bo uczę tym cały zespół złego odruchu |
| ☐ Płacę ludziom uczciwie z wyprzedzeniem, zanim muszą mi grozić rynkiem | ☐ Dostając kontrofertę, pytam siebie, czy mnie doceniono, czy tylko wystraszone się kosztu |
| ☐ Pamiętam, że po przyjęciu kontroferty moja pozycja u szefa cichcem się zmienia | ☐ Sprawdzam, ile z powodów mojego rozglądania się naprawia sama wyższa wypłata |

Kontroferta to nie ratunek. **To rachunek.**

Rachunek za wszystkie te miesiące, kiedy z człowiekiem można było po prostu porozmawiać, zauważyć go, dać mu szansę na rozwój albo zwyczajnie zapłacić tyle, ile jest wart. Tego się nie zrobiło, a teraz, kiedy stoi z wypowiedzeniem w ręku, próbuje się to nadrobić jednym przelewem. Tylko że na to jest już najczęściej za późno, bo w głowie ten człowiek pożegnał się z firmą dużo wcześniej. Jeśli jesteś szefem, potraktuj wypowiedzenie jak znak, że coś od dawna nie gra. Jeśli to Ty masz kontrofertę, sprawdź, czy zmieniają się pieniądze, czy naprawdę wszystko.

Projekt IT | podcast o IT, rekrutacji i biznesie bez zbędnej paplaniny.
Nowe odcinki co dwa tygodnie. Autor: **Tomek Garbarz** | tomaszgarbarz.pl · 2026