

12 ноября 2025

«Или повышайте, или я ухожу»: как ответить на ультиматум, не потеряв лицо

Кадровый голод, конкуренция за таланты, поиск того самого кандидата, а потом – годы и деньги, вложенные в выращивание специалиста внутри компании. Казалось бы, все идет по плану: онбординг, обучение, карьерный рост, перспективы, и тут сотрудник приносит оффер с более высокой зарплатой от конкурентов на очередную беседу о развитии. Знакомый сценарий?

В статье **Антон Бобров, директор по развитию K-Team HRM от ГК «КОРУС Консалтинг»** делится личным опытом решения ситуации, с которой сталкивались многие руководители и HR, и рассуждает, где проходит грань между манипуляцией и честным диалогом с сотрудником.

ОШИБКА В ВОСПРИЯТИИ – ОШИБКА В РЕШЕНИЯХ

У нас в компании выстроена культура диалога – встречи one-to-one проходят регулярно, есть открытая обратная связь, можно обсуждать что угодно без табу и страха быть непринятым. Мотивация построена по принципу: оклад за



компетенции и опыт с индексацией раз в год, а бонусы – за результат и ценность. Я всегда считал, что это защищает от неприятных сюрпризов.

Тем не менее, не так давно произошла занимательная история. На очередной one-to-one ко мне пришел сотрудник, назовем его Макар. Мы обсуждали его развитие и перспективы, всё как обычно, и вдруг он достаёт оффер со словами: «Смотрите, мне здесь предлагают больше».

В моей голове происходит щелчок – я вижу ультиматум: «Или повышай зарплату, или я ухожу». На автопилоте включается режим кризис-менеджера: задать вопросы, срочно думать, как удержать, какие риски для команды, сколько будет стоить замена, а где ее вообще искать и каким должен быть новый сотрудник на далеко не последнюю роль в команде.

В этот момент у Макара в голове складывается совсем другая история. Уходить он и не собирался, а просто хотел обсудить рынок зарплат, гарантированный оклад. Обычный честный разговор про вклад в общее дело и справедливость. Сказать прямо о том, что считает KPI недостижимыми он побоялся, поэтому зашел с другой стороны.

И вот так мы оказались по разные стороны одного оффера. Я – с ощущением предательства, он – с надеждой на диалог.

Этой историей я поделился в одной небезызвестной социальной сети с уклоном в карьерные вопросы. Реакция была бурной – ситуация, рассказанная мною, раскалила аудиторию до предела, обнажив два

непримиримых подхода к трудовым отношениям. Для одних Макара стал рациональным героем, который играет по правилам капитализма. Для других – манипулятором, который принес в офис динамитную шашку вместо запроса на диалог. Этот раскол дал мне понять, что единого протокола для таких ситуаций не существует.

Возникла идея написать эту статью и провести подробный разбор. Не только действий Макара, но и нас всех: сотрудников, HR и руководителей. Где пролегает граница между «корректным» и «некорректным» в таких разговорах? И почему оффер на столе – это не просто бумажка, а зеркало системы управления людьми?

АРГУМЕНТЫ «ЗА» ПОВЕДЕНИЕ МАКАРА

В комментариях под моим постом начался бурный диалог. Одни видели в поступке Макара нормальную практику и честность. Другие – манипуляцию и ультиматум. Начнём с первых.

Вот что писали люди, поддерживавшие сотрудника:

«Он поступил честно. Не стал юлить, а прямо сказал: вот предложение, давайте обсудим».

«Это же прозрачная проверка рынка! Никаких слухов и домыслов – всё в цифрах и на бумаге».

«У человека есть право знать себе цену. Если рынок даёт больше, он обязан это учитывать и обсуждать».

«Он хотя бы попытался начать разговор. Большинство бы промолчали, а потом уволились».

«Он действовал с позиции силы, а не слабости. Это не нытьё про „хочу побольше“, это альтернатива: либо со мной, либо без меня».

«Компания же сама говорит про открытую культуру? Ну так вот вам проверка: умеете ли вы обсуждать такие темы без паники».

Звучит логично, правда? В этих словах есть своя правда, и, по-хорошему, каждый руководитель должен быть готов к таким разговорам.

АРГУМЕНТЫ «ПРОТИВ» ПОВЕДЕНИЯ МАКАРА

Второй лагерь воспринял поступок Макара совсем иначе. Для них оффер, представленный в кабинете руководителя, выглядел не как честный диалог, а как настоящий, продуманный до мелочей шантаж.

Вот что звучало в комментариях:

«Пришёл с оффером в зубах – это всегда ультиматум. Тут не про диалог, тут про давление».

«Показать оффер – это как принести в гости коробочку с кольцом от другого жениха. В стиле – смотри, меня зовут замуж, решайся быстрее».

«Разговор про рынок зарплат и про вклад можно вести спокойно. Но оффер – это уже крайняя мера, когда решение принято».

«Хочешь обсудить KPI, гарантии, стабильность? Так и говори. А не маши бумажкой, мол, смотри, я востребован».

«Когда сотрудник показывает оффер, он уже вышел из комнаты. Да, дверь пока не хлопнула, но шаг за порог сделан».

«Контроффер – всегда плохая идея. Даже если удержишь, работать будет хуже, чем до этого».

Для этой группы всё было однозначно: поведение Макара – это не про честность, а про неверный выбор инструмента.

В итоге обсуждение превратилось в театр отношений. Кто-то видел в Макаре смелого человека, который честно озвучил свои чувства. Кто-то – игрока, который одновременно делает предложение двум невестам и смотрит, кто даст больше приданого.

Мне же кажется, здесь всё как в жизни, и дело не только в деньгах. Тут встает вопрос доверия, статуса и, банально, уважения к партнеру по «браку».

РАДИКАЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ: ОТ «ОН ПРАВ НА 100%» ДО «УВОЛЬНЯТЬ БЕЗ РАЗГОВОРОВ»

Дискуссия о Макаре быстро вышла из конструктивного анализа и разъехалась в полярные стороны. Участники словно играли в перетягивание каната: одни тянули в сторону «Макар герой», другие – в «Макар предатель».

С одной стороны:

«Он честно озвучил, что рынок платит больше. Разве это не благо для компании – узнать правду?».

«Если бы он молча ушёл, было бы хуже. А так хотя бы дал шанс обсудить».

С другой стороны:

«Показал оффер —- всё, чемоданы собраны. Доверие разрушено».

«Это не переговоры, а шантаж. Сотрудник так не делает, если уважает команду».

Эти полюса задали тон всей дискуссии: либо Макар прозрачно ведёт диалог, либо он подставляет нож к горлу работодателя. Третьего варианта для многих как-будто и не существовало.

Но, как это часто бывает, истина застряла где-то посередине, и туда мало кто хотел смотреть.

КАК ВИДЯТ СИТУАЦИЮ HR, РУКОВОДИТЕЛИ И СОТРУДНИКИ

Самое любопытное началось, когда я взглянул на комментарии через призму ролей. Кажется, будто каждый говорил не столько про Макара, сколько про свои страхи и ожидания.

HR видели в оффере «рентген системы». Для них история Макара – сигнал о провале процессов: карьерные треки не прозрачны, вилки зарплат не рыночные, а диалоги с сотрудниками не регулярны или неэффективны. Поэтому ключевая мысль: дело не в Макаре, а в архитектуре управления людьми.

Руководители чаще всего реагировали эмоционально: «шантаж», «нож в спину», «взлом доверия». Для них появление оффера на столе – личный вызов и неожиданный поворот в привычном сценарии. Они рассуждали про дисциплину, порядок, управляемость – всё то, что рухнет, когда сотрудник вдруг кладет на стол чужое предложение.

Сотрудники же смотрели проще. «Имею право искать лучше», «никому ничего не должен», «если оффер есть, значит, я востребован». В их логике оффер – это нормальный инструмент разговора, а не предательство. Более того, многие

признавались: вести «корректный» диалог для них сложнее, чем просто показать бумагу.

В итоге имеем три разных мира. HR говорят про систему, руководители – про доверие и порядок, сотрудники – про свободу выбора. И все они по-своему правы, вот только слышат друг друга через фильтр своей роли.

КАК СО ВСЕМ ЭТИМ РАЗОБРАТЬСЯ?

Разбор этого кейса и бурная дискуссия вокруг него показали, что единой правды нет. Есть три правды: сотрудника, который хочет справедливой оценки, руководителя, который защищает логику бизнеса, и HR, который стоит между ними.

Макар не предатель и не герой. Он – симптом того, что даже в культуре открытости находятся темы, которые страшно поднимать и честно говорить: «Я не верю в свои KPI» или «Рынок ушел вперед, а моя зарплата стоит на месте».

Это не провал системы, а ее стресс-тест. И вот что он показал.

Для сотрудников – как говорить о деньгах правильно.

Если вы, как Макар, хотите обсудить зарплату, но боитесь, запомните три шага:

- 1.** Говорите на языке вклада, а не угроз. Не «мне предложили там X», а «я хотел бы обсудить мою зарплату, так как моя ответственность и вклад выросли» или «я сделал А, Б, В, что принесло компании N». Иногда повышение не приходит сразу – у любой компаний есть свои процедуры и бюрократия. Тут важно не дергаться, а смотреть на ситуацию в перспективе: немного терпения и спокойного диалога, и шансы на повышение вырастут. А заодно и отношения с работодателем станут крепче.
- 2.** Обсуждайте KPI до дедлайна. Если кажется, что KPI недостижимы, скажите об этом сразу, а не когда времени не осталось или всё уже провалено.
- 3.** Помните: контроффер – это крайняя мера. Если вы пришли с ним, будьте готовы уйти. Это как достать пистолет на переговорах: если не готовы стрелять – не доставайте. Исход может быть любым.

Для руководителей – как реагировать на оффер без паники.

Если к вам пришли с оффером, не включайте кризис-менеджера, будьте стратегом.

- 1.** Сначала обдумайте, потом действуйте. Задайте вопросы: «Что для тебя важно в этом оффере? Что хочешь обсудить? Почему ты пришел с ним на встречу?». Разделяйте запрос на диалог и ультиматум.
- 2.** Верните разговор в рамки своих принципов. Обсуждайте не чужие цифры, а вклад сотрудника здесь и сейчас. Ваша логика (оклад за опыт, бонус за результат) – ваш главный козырь.

3. Принимайте решение, а не реагируйте. Если человек ценен – договаривайтесь. Если его условия ломают систему – отпускайте. Быстро и с уважением.

Для HR – как быть архитектором системы, а не пожарным

Ваша роль – не тушить костры, а не давать им разгораться.

- 1.** Создайте регулярный аудит рынка. Чтобы руководители понимали, когда зарплаты команды отстают от реалий, до того, как об этом узнают сотрудники.
- 2.** Обучите руководителей вести денежные диалоги. Они не должны теряться или злиться, когда речь заходит о деньгах.
- 3.** Сделайте KPI прозрачными и достижимыми. Если сотрудники им не верят, то это проблема системы мотивации, а не их нелояльность.

Главный вывод

Оффер на столе – это не про предательство, а про дефицит прямых разговоров о деньгах и ценности. Если внутри компании есть культура честного диалога, где можно сказать: «Я боюсь не заработать бонус» или «Давай проверим, не отстал ли твой оклад от рынка», то необходимость в контрофферах просто исчезнет. Они станут не оружием в переговорах, а просто запасным вариантом, о котором все знают, но которым не нужно пользоваться.

Наша задача – строить именно такую среду.

