

ВІЙСЬКОВА СЛУЖБА: ПСИХОЛОГІЧНИЙ КОНТРАКТ

Храбан Т. Є. кандидатка філологічних наук,
доцентка, завідувачка кафедри іноземних мов,
Військовий інститут телекомунікації та
інформатизації імені Героїв Крут
<https://orcid.org/0000-0001-5169-5170>

Мета цієї статті – виявити і осмислити всі потенційно значущі концептуальні засади формування психологічних контрактів у військовому контексті. У статті доведено, що небажання вступати до лав збройних сил або рішення звільнитися може бути пов'язане з формулюванням «нечітких» психологічних контрактів, пережитим досвідом і враженнями від вербування до збройних сил, значними відмінностями між ідеалізованим та реально досяжними «я»/«робота».

Ключові слова: психологічний контракт; присяга; військове лідерство; організаційна прихильність.

Вступ. Збройні сили України – це унікальна організація, мета якої полягає у захисту суверенітету держави, і яка має низку особливостей, котрі відрізняють її від цивільних організацій. Незважаючи на те, що урядом України запроваджуються певні заходи щодо визначення ефективності військового персоналу та поліпшення системи винагороди, існують певні проблеми у сфері управління людськими ресурсами, які потребують посиленої уваги. Одними з найважливіших із них є проблема утримання кадрів, а також низький рівень мотивації та морального духу військовослужбовців (Kraak et al., 2022). Останнім часом українські військові організації звинувачують у невиконанні обіцянок щодо професійної підготовки та отримання кваліфікації, а мобілізовані стверджують, що їх ввели в оману під час відбору та прийняття на військову службу. Подібні висловлювання змушують замислитися про очікування людей під час зарахування їх на військову службу, а відтак – про концептуалізацію психологічного контракту – «ідіосинкразичних переконань працівника і роботодавця щодо взаємних зобов'язань, прийнятих та обмінаних у відповідності з їхньою діяльністю» (Naweed et al., 2021). У цивільних організаціях підписується офіційний контракт, який визначає контекст і стандарти роботи та забезпечує захист у випадку невиконання цих стандартів або невиконання обіцянок (Zacher, Cort, 2021). У збройних силах його еквівалентом є присяга, яка зобов'язує військовослужбовців виконувати свої обов'язки законослухняно, лояльно і віддано. Присяга приймається добровільно і лежить в основі визнання військовослужбовцем цих вимог в обмін на

соціальні пільги та гарантії; отже, йдеться про укладення психологічного контракту (Lu, 2020). Психологічний контракт є важливим фактором, що визначає поведінку військовослужбовця, адже готовність військовослужбовців до виконання службово-бойових завдань, мотивація, лояльність, ентузіазм і загальна задоволеність залежать від змісту психологічного контракту та реалізації очікувань (Kiili, 2016). Психологічний контракт є неофіційним, не зафіксованим письмово набором очікувань, який існує у свідомості кожної людини і визначається шляхом індивідуальної інтерпретації (Grier et al., 2021). Психологічний контракт – це очікування індивіда, які зазвичай не відомі іншим, у тому числі роботодавцю (Seung, 2021).

Служба у збройних силах приваблює людей за різних мотивів. Відмінності в знаннях, усвідомленні та очікуваннях людей щодо того, чим є збройні сили і чим займаються військовослужбовці, зумовлюють калейдоскопічні уявлення стосовно психологічного контракту. Військовослужбовці формують свої очікування до вступу на службу, спираючись на те, як суспільство сприймає армію і як на офіційному рівні під час рекрутингових кампаній рекламують можливість проходження навчання та підвищення кваліфікації; як наймають особовий склад; як доносять інформацію про цілі; як описують грошове забезпечення та пільги. Формування очікувань триває протягом усієї кар'єри військовослужбовця, що призводить до зміни квінтесенції психологічних контрактів. Наприклад, покладання виконання додаткових обов'язків або підвищення вимог

до ефективності може призвести до очікувань вищої винагороди (Lu, 2020). Ігнорування існування психологічних контрактів було б наївним, людина завжди очікує чогось в обмін за свою працю (Kraak et al., 2022). Мотивація окремих людей і команд завжди була випробуванням для військових лідерів. Тим паче, коли у військовослужбовців є негласні уявлення, які можуть бути слухними, а можуть і не бути такими (Seung, 2021). Використання концепції психологічних контрактів може допомогти зрозуміти військовим лідерам, як військовослужбовці реагують на нові фактори формування та ризику невиконання психологічних контрактів за цілою низкою параметрів (наприклад, можливості кар'єрного зростання, організаційна політика, баланс між роботою й особистим життям, винагороди), що зазнали серйозних змін від початку Російсько-української війни.

Мета цієї статті – виявити і осмислити всі потенційно значущі концептуальні засади формування психологічних контрактів і траєкторії їхнього розвитку у військовому контексті.

Теоретичне підґрунтя. Одна з найбільш визнаних концепцій психологічного контракту (ПК) була розроблена Rousseau (2001). Rousseau визначає психологічний контракт як «переконання індивіда щодо умов угоди про взаємний обмін між ним та іншою стороною» (Rousseau, 2001). Ключовим моментом тут є постулат про переконаність у тому, що обіцянку було дано, а в обмін на неї запропоновано винагороду, яка пов'язує сторони деяким набором взаємних зобов'язань. Сторони взаємовідносин можуть самі не знати про ці взаємні очікування, які можуть бути невисловленими, неявними та часто формуються до або поза поточними трудовими відносинами, але, проте, визначають їхні відносини між собою (Kraak et al., 2022). Під час концептуалізації психологічних контрактів Rousseau (2001) спирається на односторонній підхід, за якого враховують уявлення про зобов'язання і винагороду тільки працівника, а очікування роботодавця не беруть до уваги. Надалі концепція психологічного контракту набула розвитку в роботах, які ілюструють, як психологічні контракти допомагають оцінити рівень задоволення та прихильності працівників (Ngobeni et al., 2022; Khraban, 2023), і як порушення контракту,

або усвідомлення того, що роботодавець не виконує одне або кілька зобов'язань, включених до психологічного контракту, призводить до негативних наслідків (Тора et al., 2022), таких як зниження рівня задоволеності, прихильності, ефективності, а також зростання недовіри до роботодавця та зневажливого ставлення до соціально-етичних норм і ustalених правил, існуючих в організації та трудових колективах, виникнення намірів звільнитися з роботи (Kraak et al., 2022). Коли організації порушують психологічні контракти, афективна прихильність, яка розглядається як основа організаційної прихильності, знижується (Akar, Yörük, 2024). З іншого боку, коли співробітники досягають належну ступінь виконання зобов'язань роботодавцем, вони, найімовірніше, будуть відчувати взаємозалежність і, отже, покладати на себе певну відповідальність перед організацією (Pohl et al., 2016). Більше того, співробітники з більшою ймовірністю будуть емоційно прив'язані до організації, яка виконує свої обіцянки (Potgieter et al., 2021; Khraban, 2024).

Згідно з концепцією психологічного контракту, інтенсивність реакції працівників на психологічний контракт може бути пов'язана не тільки з виконаними обіцянками, а й із більш загальними переконаннями про повагу до людей (Rousseau, 2001). Тому логічним продовженням цих емпіричних досліджень є роботи, спрямовані на перевірку гіпотези, в якій стверджується, що сприймана організаційна підтримка (СОП) є зв'язуючою ланкою між умовами виконання психологічного контракту і установками на прихильність організації та задоволеність роботою. Емпіричні дослідження засвідчують позитивний зв'язок між виконанням психологічного контракту та СОП, що є медіатором між процесом становлення і соціально-емоційного наповнення психологічного контракту, прихильністю організації та задоволеністю роботою (Altunoğlu et al., 2022). Коли працівники вважають, що організація піклується про їхнє благополуччя, вони, швидше за все, будуть почуватися зобов'язаними організації та відповідатимуть лояльністю (Pohl et al., 2020).

Провівши критичний огляд праць, пов'язаних із вивченням психологічного контракту, Kiili (2016) зауважив, що до

досліджень зазвичай включено занадто велику кількість різноманітних змінних, і через це в багатьох відношеннях викладення матеріалу перетворюється на «аналітичний кошмар». Kiili (2016) наголошує, що дослідження феномена психологічного контракту в збройних силах не повинні базуватися на концептуалізації ПК по відношенню до найманих працівників, яка значною мірою не враховує значущість індивідуальних цінностей. Більшість дослідників також вказують на необхідність подальших досліджень ПК за рахунок розширення вибірок і врахування специфічних для даного контексту аспектів. На думку дослідників, слід звернути увагу на культурні, національні та демографічні аспекти, а також на вплив ситуативних та індивідуальних чинників, на актуалізацію яких в умовах українського суспільства, безсумнівно, впливає Російсько-українська війна. Naweed і його колеги (2021) зазначають, що військово-психологічні дослідження почали фокусуватися на розробленні стратегій мінімізації негативних наслідків порушення психологічних контрактів на індивідуальному рівні. Однак, емпіричних або навіть концептуальних досліджень формування психологічних контрактів проводиться недостатньо. Ще менше досліджень, присвячених вивченню досвіду, який пов'язаний із формуванням психологічних контрактів у військовому організаційному контексті. Вивчення досвіду, що лежить в основі формування контрактів і траєкторії їхнього розвитку, може надати перспективу для розуміння прийнятих військовослужбовцями рішень залишити лави збройних сил. Для військових організацій було б корисно зрозуміти, який досвід призводить до бажання зробити військову кар'єру, і як цей досвід впливає на тривалість дотримання психологічних контрактів (Naweed et al., 2021).

Ця робота фокусується на узагальненні результатів раніше проведених досліджень.

Матеріали і методи. З метою узагальнення результатів раніше проведених досліджень було застосовано загальнонаукові методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення та інші. Матеріалом для проведення систематичного огляду наукових досліджень послужили публікації, пов'язані із вивченням функціонування та розвитку психологічних контрактів. Дане дослідження проводилося у

грудні 2024 року і ґрунтувалося на статтях наукового характеру, що були відібрані на порталах Academia.edu і ResearchGate, які є масштабними профільними соціальними мережами для співпраці науковців з усього світу. Для пошуку статей, які надають рекомендації написання оглядової статті, використовували різні комбінації ключових слів: психологічний контракт, військове лідерство, прихильність організації, задоволеність роботою тощо.

Результати і обговорення. Поняття психологічного контракту використовується для опису тонких міжособистісних стосунків і взаємодій між роботодавцями та працівниками в організації. Психологічний контракт також називають мовчазним контрактом, оскільки його зміст має індивідуальний і суб'єктивний характер; крім того, його часто не усвідомлюють сторони, які беруть у ньому участь. Проте неофіційний психологічний контракт є потужним чинником, що визначає поведінку на робочому місці, де прихильність людини до організації, мотивація, лояльність, ентузіазм і загальна задоволеність залежать від змісту психологічного контракту і реалізації очікувань (Kiili, 2016). На відміну від офіційного контракту, психологічний контракт будується виключно на засадах особистих мовчазних очікувань і суб'єктивного сприйняття. Останніми роками у військовій психології концепт «психологічний контракт» застосовують для розуміння взаємодії та умов розподілу обов'язків і зобов'язань між військовим керівництвом і особовим складом (Kraak et al., 2022). Загалом психологічний контракт містить такі сім очікувань: комфортне робоче середовище, узгодження задач і кар'єрних орієнтацій, відчуття захищеності та приналежності до професії, винагорода, визнання цінності, можливості навчання і розвитку, просування по службі. Naweed і його колеги (2021) зазначають, що формування психологічного контракту починається ще до того, як людина вступає до лав збройних сил. Дослідження вказують на те, що великий вплив на ухвалення молодими людьми рішення про військову кар'єру має сім'я. Загалом батьки є основним джерелом знань і переконань дітей про професію. Батьківські рекомендації щодо військової служби, включно з негласною передачею вподобань і переконань за допомогою соціального ролівого

моделювання, можуть формувати поведінку, що відтворює позитивне ставлення до військової кар'єри. Люди можуть також отримувати інформацію через канали ЗМІ та соціальні мережі, художню літературу, мистецтво, а також від друзів і родичів, тобто психологічний контракт значною мірою формується під впливом зовнішніх чинників. Як правило, перед вступом до лав збройних сил люди отримують знання безсистемно і непослідовно, тому під час прийому на службу вони мають спрощене та/або наївне уявлення про обрану ними професію.

Дослідження продемонстрували, що причини вступу до лав збройних сил варіативні, але патріотизм майже ніколи не домінує. В одних випадках це був просто доступ до здобуття бажаної професії, в інших – механізм, що давав змогу покинути домівку і вирушити в подорож, здобути новий досвід і утвердитися в житті. У контексті військової професії початковий «нечіткий» контракт моделюється поєднанням внутрішньої мотивації (наприклад, потреба в стабільності, пошук пригод) і потягу до матеріальної вигоди (наприклад, фінансова безпека, кваліфікація, кар'єрні перспективи після служби в армії). Але контракт приводиться в дію під час спілкування з військовими представниками в умовах вербування. Таким чином, від самого початку психологічний контракт укладається на умовах, що містять як нафантазовані та неправдиві елементи, так і реалістичні та практичні обіцянки/шляхи, які окреслюють і визначають військові представники. Kiili (2016) наголошує на значущості того, щоб чітка та реалістична інформація щодо умов, які визначають якість і тривалість служби, передавалися належними та авторитетними каналами комунікації. Незбутні очікування та мрії щодо військової служби концептуально посідають значне місце в психологічному контракті, відіграють ключову роль у його формуванні та розвитку. З точки зору представників військової організації, створення ідеалізованого, але хибного або неточного уявлення про військову службу призводить до можливого знецінення психологічного контракту. Це також дає змогу припустити, що учасники таких контрактів можуть інтерпретувати взаємність певним чином, а їхня здатність сприймати реальність виконання завдань залежить від різних чинників. З іншого боку, невиконання обіцянок, озвучених у ЗМІ або поширених рекрутинговими центрами, також може призвести до колапсу

психологічних контрактів. Таким прикладом може слугувати нездатність, всупереч обіцянкам, якісно навчити й екіпірувати новопризваних військовослужбовців (Kiili, 2016). Більш глибоке знайомство зі специфікою військової служби веде до підвищення привабливості армії, однак замовчування рекрутерами правдивої інформації у зв'язку з поставленими їм завданнями, наприклад, необхідністю виконання квот з мобілізації/набору у військові навчальні заклади, означає, що інформація подається у форматі, що відповідає ідеалами потенційних військовослужбовців, з певними прикрашеними нюансами, що можуть відрізнятись від реальної ролі/військового досвіду. Вивчення досвіду військовослужбовців вказує на те, що сприйняття явних або неявних обіцянок, наданих організацією, може призвести до інтерпретації деяких подій як порушень психологічного контракту, що призводить до емоційного напруження, руйнації поняття взаємності та рішення покинути лави збройних сил (Kraak et al., 2022). Naweed і колеги (2021) висунули гіпотезу, що потенційний військовослужбовець моделює дві репрезентації: ідеалізовану версію своєї роботи та ідеалізовану версію себе, яка виконує цю роботу. Ця двоїстість є суттєвою в симуляціях учасників при укладенні контракту та при його розриві. Виходячи зі спостережень, зроблених на основі цієї гіпотези, дослідники припустили, що психологічне порушення контракту закінчується критичним рішенням піти не туди, коли симульована ідеальна робота спростовується, а коли заперечується симульована ідеальна версія себе. У дослідженні респонденти описали безліч порушень, перш ніж ухвалити рішення про звільнення, але переломного моменту було досягнуто, коли уявлення учасників про себе не було реалізовано. Результати дослідження свідчать про те, що критичною стала не стільки сама зміна емоцій, установок або поведінки, скільки усвідомлення того, що ці зміни не відповідали їхньому ідеалізованому «я».

Nzimande та колеги (2020) зазначають, що виконання психологічних контрактів має значний позитивний вплив на організаційну прихильність. Можна припустити, що військові лідери можуть підвищити організаційну прихильність підлеглих, надаючи підтримку в плані кар'єрного зростання, забезпечуючи гарантії зайнятості та скорочуючи порушення психологічних

контрактів. Pohl і колеги (2016) вказують на практичну значущість висновків, отриманих при дослідженні феномена психологічного контракту. По-перше, у військових умовах психологічний контракт, спрямований на розвиток, найсильніше пов'язаний із задоволеністю роботою і прихильністю до організації порівняно з економічними та соціально-емоційними компонентами (Khraban, 2022). Важливо зміцнювати розвиваючий психологічний контракт. Військові організації можуть стимулювати військовослужбовців почуватися більш зобов'язаними по відношенню до організації, пропонуючи підтримку в опануванні нових навичок, сучасне навчання і кар'єрну підтримку. Роль військового лідера в цій справі, як ключового представника збройних сил, важко переоцінити. Щоб скоротити кількість порушень психологічного контракту, військовим лідерам слід завжди пропонувати майбутнім військовослужбовцям реалістичне уявлення про роботу і кар'єру. Також важливо давати роз'яснення, чого людина може очікувати від військової кар'єри. По-друге, необхідно приділяти більше уваги заохоченню військових лідерів до встановлення здорових ділових стосунків із новобранцями. Можливо, необхідно приділяти більше уваги потребам новобранців і якимось чином адаптуватися до них, принаймні, вивчати й надалі враховувати їхні ціннісні орієнтації. При цьому реалізація стратегій втручання, розроблених виключно на індивідуальному рівні, може виявитися недостатньою. Цілком обгрунтовано, що важливо задуматися про розробку політики втручання з боку військових лідерів. Потенційні способи збільшення підтримки охоплюють навчання військових лідерів наданню допомоги та зворотного зв'язку, а також поліпшення комунікації. Військові лідери мають бути обізнані про переконання підлеглих щодо передбачуваних організаційних обіцянок і ретельно вивчати

психологічні контракти своїх підлеглих, особливо якщо це новачки. Військові лідери також можуть спробувати визначити ймовірні джерела порушення психологічного контракту та діапазон розриву між обіцянками та мотивацією, окреслити ролі та пояснити перспективи військової кар'єри. Конкретні плани дій, розроблені військовими лідерами, можуть допомогти нейтралізувати наслідки можливих порушень психологічного контракту і, отже, підвищити прихильність збройним силам у довгостроковій перспективі.

Висновки. Сучасні проблеми набору та утримання у збройних силах України військового персоналу пов'язані з порушенням психологічних контрактів. Ідеалізовані очікування та уявлення про військову службу концептуально посідають значне місце в психологічному контракті, відіграють ключову роль у його формуванні та оновленні, а також сприяють порушенню, створюючи хибне або неточне уявлення про те, якою вона має бути. При формуванні психологічних контрактів військовослужбовці демонструють готовність терпіти несприятливі зміни в умовах життя. Небажання вступати до лав збройних сил або рішення піти може бути пов'язане з формулюванням «нечітких» психологічних контрактів, пережитим досвідом і враженнями від вербування до збройних сил, специфічними переломними моментами, пов'язаними з організаційною прихильністю, і значними відмінностями між ідеалізованим та реально досяжними «я»/«робота». Військовим лідерам слід уважно ставитися до потенційних можливостей порушення психологічних контрактів, а також докладати зусиль для зниження сприйняття військовослужбовцями деяких подій і ситуацій як порушень психологічного контракту, наприклад, даючи реалістичні обіцянки стосовно умов служби та кар'єрного зростання в рамках конкретної ролі.

Список використаних джерел

1. Akar, N., & Yörük, T. (2024). A topic modeling-based analysis for the outcomes of psychological contract breaches and violations in organizations: *Current research trends and future agenda*. *Heliyon*, 10(14), e34908. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34908>

2. Altunoğlu, A. E., Kocakula, Özge, & Özer, A. (2022). Demographic differences matter on job outcomes: psychological contract's mediating role. *Business, Management and Economics Engineering*, 20(1), 1-22. <https://doi.org/10.3846/bmee.2022.14895>
3. Griep, Y., Bankins, S., Vander Elst, T., De Witte, H. (2021). How psychological contract breach affects long-term mental and physical health: the longitudinal role of effort-reward imbalance. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13, 263-281. <https://doi.org/10.1111/aphw.12246>
4. Khraban, T., Khraban, M. (2023). Uniform as a symbolic stage for organizational and gender identity formation of women serving in the Armed forces of Ukraine. *Ukrainian Society*, 4(87), 21-36. <https://doi.org/10.15407/socium2023.04.021>
5. Khraban, T. (2022). Organizational commitment of military and civilian personnel of the armed forces of Ukraine (psycholinguistic aspect). *Scientific Journal of Polonia University*, 54(5), 34-42. <https://doi.org/10.23856/5404>
6. Khraban, T. (2024). Developing a Well-balanced Military Identity among Female Military Personnel. *Polish Sociological Review*, 225(1), 69-82. <https://doi.org/10.26412/psr225.04>
7. Kiili, S. (2016). Psychological contracts in military voluntary organisation: the essence of psychological contracts. *Sõjateadlane (Estonian Journal of Military Studies)*, 41-70. http://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2016/02/S%C3%B5jateadlane_1_03_Kiili.pdf
8. Kraak, J. M., Griep, Y., Barbaroux, P., & Lakshman, C. (2022). Turnover intentions and safety compliance in the military: A psychological contract perspective. *Business Research Quarterly*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23409444221138582>
9. Lu, F. Psychological Contract in the Australian Defense Force. (2020). *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 2(2), 32-35. <https://doi.org/10.25236/FSST.2020.020208>
10. Naweed, A., Hodgkinson, L., & Matthews, R. W. (2021). From dreams to reality: a phenomenological study of the psychological contracts of ex-military personnel in the Australian Defence Force. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 886-910. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.39>
11. Ngobeni, D. A., Saurombe, M. D., & Joseph, R. M. (2022). The influence of the psychological contract on employee engagement in a South African bank. *Frontiers in psychology*, 13, 958127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.958127>
12. Pohl, S., Bertrand, F., & Ergen, C.C. (2016). Psychological Contracts and Their Implications for Job Outcomes: A Social Exchange View. *Military Psychology*, 28, 406-417. <https://doi.org/10.1037/mil0000127>
13. Pohl, S., Bertrand, F., & Pepermans, R. (2020). Relationship between psychological contract breach and organizational affective and normative commitment: The role of perceived organizational and supervisory support. *Le Travail Humain: A Bilingual and Multi-Disciplinary Journal in Human Factors*, 83(3), 269-284. <https://doi.org/10.3917/th.833.0269>
14. Potgieter, I., Coetzee, M., & Ferreira, N. (2021). Psychological attachment in the new normal working context: Influence of career navigation and career well-being attributes. *African Journal of Career Development*, 3(1), a48. <https://doi.org/10.4102/ajcd.v3i1.48>
15. Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
16. Seung Y. P. (2021). Correlates of private security officers' job satisfaction in South Korea. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 46, 313-322. <https://doi.org/10.1080/01924036.2021.1899001>
17. Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological Contract Breach and Outcomes: A Systematic Review of Reviews. *International journal of environmental research and public health*, 19(23), 15527. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315527>
18. Zacher, H., Cort, W. R. (2021). Relationships between psychological contract breach and employee well-being and career-related behavior: The role of occupational future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42, 84-99. <https://doi.org/10.1002/job.2495>

Summary

MILITARY SERVICE: A PSYCHOLOGICAL CONTRACT

*Khraban T. PhD in Philology, Associate Professor,
Head of Foreign Languages Department,
Heroes of Kruty Military Institute of
Telecommunication and Information Technologies*

Purpose. *The purpose of this paper is to identify and comprehend the conceptual frameworks of psychological contracts that have the potential to be significant within the context of the military.*

Materials and Methods. *To synthesize the findings of preceding studies, conventional scientific research methodologies were employed. The material for this systematic review was derived from publications pertaining to the study of psychological contracts, with a focus on their functioning and development.*

Results and Discussion. *A psychological contract, in contrast to a formal contract, is predicated exclusively on personal tacit expectations and subjective perception. In the context of military service, the initial "ambiguous" contract is modeled by a combination of intrinsic motivation (e.g., need for stability, inclination toward novelty) and the pursuit of material gain (e.g., financial security, qualifications, career prospects post-military service). The contract is initiated during interactions with military representatives within the framework of the recruitment process. Consequently, from the outset, the psychological contract is established on terms that encompass both idealized and erroneous components and pragmatic and feasible promises, articulated and delineated by military officials. From the perspective of military organization officials, the creation of an idealized yet false or inaccurate image of military service has the potential to result in a breach of the psychological contract. This finding indicates that the parties to such contracts may interpret the concept of reciprocal obligations in a specific manner, and their capacity to accurately perceive the demands of the tasks is influenced by various factors. Conversely, breaching obligations articulated in media discourses or propagated by recruitment centers can also result in the breach of psychological contracts.*

Conclusions. *The contemporary challenges associated with recruiting and retaining military personnel in the Ukrainian armed forces are rooted in the breach of psychological contracts. Conceptualizations of military service, including idealized expectations and perceptions, occupy a significant place in the psychological contract. These conceptualizations play a key role in the formation and renewal of the contract and contribute to its breach by creating a false or inaccurate idea of what military service should be like. Reluctance to enlist in the armed forces or the decision to resign from an active-duty position may be associated with the establishment of "vague" psychological contracts, prior personal experiences with recruitment, specific occurrences related to organizational commitment, and substantial discrepancies between the idealized and actual selves/occupations. It is imperative that military leaders exercise caution and remain cognizant of the possibility of breaches in psychological contracts. In order to mitigate the perception of such breaches within the military, it is essential that leaders endeavor to minimize the occurrence of events and situations that might be perceived as breaches of psychological contracts.*

Keywords: *psychological contract; military leadership; oath of enlistment; organizational commitment.*

Дата надходження рукопису/Date of receipt of the manuscript: 25.12.24.

Дата прийняття рукопису/Date of acceptance of the manuscript: 10.02.25

© 2025. This work is under an open license CC BY-NC 4.0.