



ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

УДК 37:347.191.11(73)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19431839>

Особливості застосування принципів андрагогіки в корпоративному навчанні

Литовченко Ірина Миколаївна

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри англійської мови
технічного спрямування №2, Національний технічний університет України

“Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського”,

просп. Берестейський, 37, м. Київ, 03056, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8578-3985>

Ісасва Світлана Дмитрівна

кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри іноземних мов
математичних факультетів, Київський національний університет імені Тараса

Шевченка, вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01033, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-4641-0534>

Зеліковська Олена Олександрівна

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов
математичних факультетів, Київський національний університет імені Тараса

Шевченка, вул. Володимирська, 60, м. Київ, 01033, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-6559-9101>

Мелешко Інна Вікторівна

старший викладач кафедри англійської мови технічного спрямування №2,
Національний технічний університет України “Київський політехнічний



інститут імені Ігоря Сікорського”, просп. Берестейський, 37, м. Київ, 03056,
Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7414-7828>

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація: У статті розглянуто андрагогіку як теоретичну основу корпоративного навчання та проаналізовано особливості реалізації її принципів у сучасному професійному середовищі. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі навчання дорослих у діяльності корпорацій, які прагнуть підвищити ефективність професійного розвитку працівників, їхню адаптацію до змін, рівень залученості та готовність до виконання нових виробничих завдань. Наголошено, що корпоративне навчання як складова освіти дорослих ґрунтується на врахуванні специфіки дорослого учня, його попереднього досвіду, потреби в автономії, практичній спрямованості навчання та внутрішній мотивації.

У роботі узагальнено основні теоретичні підходи до навчання дорослих, у яких досвід розглядається як ключовий чинник навчання дорослої людини. Встановлено, що попри відмінності між зазначеними концепціями, усі вони підкреслюють активну роль дорослого учня, значення його життєвого й професійного досвіду, зв'язок навчання з реальними потребами та важливість мотиваційних і ситуаційних чинників. Особливу увагу приділено практичному втіленню андрагогічних принципів у корпоративному секторі. З'ясовано, що їх реалізація виявляється у потребоорієнтованому й практикоспрямованому характері навчання, використанні досвіду працівників як ресурсу навчальної діяльності, самоспрямованості, застосуванні активних та інтерактивних методів, а також у побудові програм адаптації та професійного розвитку відповідно до реальних цілей організації. Обґрунтовано, що ефективність



корпоративного навчання залежить від послідовної організації його етапів: визначення освітніх потреб, формулювання мети й завдань, підтримки мотивації, належного планування, створення сприятливого навчального середовища та системного оцінювання результатів.

Зроблено висновок, що андрагогіка в корпоративному навчанні постає не лише як сукупність окремих принципів, а й як цілісна концептуальна основа, яка забезпечує результативність професійного навчання дорослих, підвищує його практичну цінність і сприяє ефективнішому розвитку людського капіталу організації.

Ключові слова: андрагогіка, освіта дорослих, корпоративне навчання, дорослий учень, мотивація, самоспрямоване навчання, досвід, андрагогічні принципи навчання.

Features of Applying Principles of Andragogy in Corporate Training

Iryna Lytovchenko

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor at the Department of English for Specific Purposes No. 2, National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,” 37, Beresteiskyi ave., 03056, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-8578-3985>

Svitlana Isaieva

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Foreign Languages for Mathematical Faculties,
Taras Shevchenko National University of Kyiv, 60, Volodymyrska str., 01033,
Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-4641-0534>



Olena Zelikovska

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Foreign Languages for Mathematical
Faculties, Taras Shevchenko National University of Kyiv, 60, Volodymyrska str.,
01033, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-6559-9101>

Inna Meleshko

Senior Teacher at the Department of English for Specific Purposes No. 2,
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,”
37, Beresteiskyi ave., 03056, Kyiv, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7414-7828>

Abstract: *The article considers andragogy as a theoretical foundation of corporate training and analyzes the specific features of implementing its principles in the modern professional environment. The relevance of the study is defined by the growing role of adult learning in the activities of corporations seeking to improve employees' professional development, adaptation to change, engagement, and readiness to perform new job tasks. It is emphasized that corporate training, as a component of adult education, is based on taking into account the specific characteristics of the adult learner, their prior experience, need for autonomy, practical orientation of learning, and internal motivation.*

The paper summarizes the main theoretical approaches to adult learning that view experience as central factor in the learning process. Despite important differences among these approaches, they all emphasize the active role of the adult learner, the significance of learners' life and professional experience, the connection between learning and real-life needs, and the significance of motivational and contextual factors. Special attention is given to the practical implementation of andragogical



principles in the corporate sector. It is found that their implementation is manifested in the needs-based and practice-oriented nature of training, the use of employees' experience as a resource for learning, the stimulation of self-directedness, the application of active and interactive methods, as well as the design of onboarding and professional development programs aligned with the organization's overall goals. The study substantiates that the effectiveness of corporate training depends on the consistent organization of its stages: identification of educational needs, formulation of goals and objectives, motivational support, proper planning, creation of a favorable learning environment, and systematic evaluation of results.

The findings suggest that andragogy in corporate training is not merely as a set of individual principles, but as an integral conceptual framework that ensures the effectiveness of adult professional learning, increases its practical value, and contributes to the more effective development of the organization's human capital.

Keywords: *andragogy, adult education, corporate training, adult learner, motivation, self-directed learning, experience, andragogical principles of learning.*

Постановка проблеми. Прагнення корпорацій зробити навчання працівників максимально ефективним спонукає їх шукати теоретичні й практичні підходи, що допомагають краще зрозуміти дорослого учня та умови його успішного навчання. Науковий інтерес до цієї проблеми виник ще на початку ХХ ст., і відтоді дослідники розробили низку концепцій освіти дорослих. Серед них особливе місце посідає андрагогіка, яка зосереджується на специфіці навчання дорослої людини, її потребах, мотивації, досвіді та прагненні до самоспрямованого навчання. У сучасних умовах саме корпоративне навчання стало одним із найважливіших напрямів практичного застосування андрагогічних ідей, оскільки професійне середовище вимагає постійного оновлення знань, розвитку навичок і здатності швидко реагувати на зміни. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю осмислення теоретичних



засад андрагогіки та з'ясування особливостей їх реалізації в корпоративному навчанні на сучасному етапі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Більшість концепцій освіти дорослих спирається на андрагогічні принципи, сформульовані Малколмом Ноулзом, який визначав андрагогіку як мистецтво і науку допомагати дорослим навчатися та використовував це поняття, щоб відрізнити навчання дорослих від педагогіки, орієнтованої на дітей [1]. Хоча М. Ноулз популяризував цей термін у Північній Америці, саме поняття має глибоке коріння і в європейській науковій традиції. Дослідники зазначають, що його значення з часом змінювалося в різних культурах і набуло широкого визнання у багатьох країнах світу.

Розроблена ним модель утвердилася як одна з провідних у сфері освіти дорослих, частиною якої є корпоративне навчання.

Модель Ноулза [2] ґрунтується на шести принципах:

1. Потреба знати: Дорослі відчують потребу знати, чому їм необхідно вивчати певний матеріал, що саме вони вивчатимуть і як вони зможуть застосувати ці знання у своєму житті чи роботі. Розуміння цінності навчання є критично важливим етапом, що передує самому процесу засвоєння інформації.

2. Я-концепція учня: У міру набуття зрілості людина переходить від статусу залежної особистості до стану самоспрямованого та автономного індивіда. Дорослі хочуть брати на себе відповідальність за свої рішення та за своє навчання, тому вони почуваються найбільш комфортно в ситуаціях, де їх вважають здатними до самоспрямованого навчання.

3. Роль досвіду учня: Дорослі приходять до навчання з великим запасом досвіду, який стає основним ресурсом для навчання. Оскільки дорослі часто ідентифікують себе через свій досвід, методи навчання, які використовують цей багаж (дискусії, розв'язання практичних кейсів тощо), є найбільш ефективними.

4. Готовність до навчання: Дорослі спрямовують своє навчання на вирішення завдань, пов'язаних з їхніми соціальними ролями або життєвими



ситуаціями. Вони готові вчитися тоді, коли виникає реальна потреба в нових навичках для ефективного функціонування в певній життєвій сфері.

5. Орієнтація на навчання: На відміну від дітей, навчання яких переважно зосереджене на предметах, дорослі мають проблемно-центрований або практико-орієнтований підхід. Вони прагнуть отримати знання, які можна негайно застосувати для розв'язання конкретних життєвих чи професійних проблем.

6. Внутрішня мотивація: Хоча зовнішні стимули (висока зарплата, кар'єрний зріст) є важливими, найбільш потужними факторами є внутрішні чинники: бажання підвищити самооцінку, задоволення від праці або покращення якості життя [2].

Ці принципи слугують основою для розробки ефективних навчальних програм, оскільки вони зміщують акцент із простої передачі змісту на сприяння процесу навчання. Можна стверджувати, що в андрагогічній моделі М. Ноулза [2] дорослий учень є активним суб'єктом навчання і відіграє провідну роль на всіх етапах: від визначення потреб і цілей до планування, навчання й оцінювання результатів.

Подальший розвиток освіти дорослих зумовив формування низки концептуальних моделей навчання. Модель П. Кросс [3] «Характеристики дорослих як учнів» (Characteristics of Adult Learners - CAL) акцентує взаємодію особистісних і ситуаційних чинників, що визначають готовність дорослих до навчання. У моделі П. Джарвіса [4] навчання тлумачиться як реакція на невідповідність між попереднім досвідом і новою соціально зумовленою ситуацією, а провідну роль у цьому процесі відіграють досвід, рефлексія та діяльність суб'єкта навчання. Теорія допустимої межі Г. МакКласкі [5] пояснює ефективність навчання дорослих через баланс між життєвим навантаженням і наявними ресурсами, зокрема соціальною підтримкою, знаннями й досвідом, а також внутрішніми очікуваннями й прагненнями [6]. Значення досвіду як

ключового чинника навчання розкрито також в емпіричній теорії Д. Колба [7] та теорії трансформаційного навчання Д. Мезіроу [8], які підкреслюють відповідно роль рефлексивного осмислення досвіду й переосмислення переконань і життєвих установок дорослої людини. Вагоме місце в андрагогії посідає і теорія майстерності А. Нокса [9], що пов'язує навчальну активність дорослих із мотивацією до професійного й особистісного вдосконалення.

За результатами огляду сучасних літературних джерел, С. Вітхаяпорн та ін. [10] виявили, що самоспрямоване навчання сприяє розвитку компетентностей працівників, однак його ефективність у корпоративному середовищі залежить від підтримки з боку роботодавця через формування спільного бачення, створення сприятливих умов для навчання та інтеграцію відповідних практик в організаційну культуру, зокрема через системи заохочення.

Аналіз наукових праць засвідчує, що теоретичне підґрунтя освіти дорослих, у тому числі корпоративного навчання, становлять концепції, які розглядають дорослого як самоспрямованого суб'єкта навчання та акцентують визначальну роль досвіду, мотивації, рефлексії, життєвого контексту і практичної спрямованості навчання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, попри значну кількість праць з андрагогіки та освіти дорослих, недостатньо уваги приділено тому, як андрагогічні принципи реалізуються саме в корпоративному навчанні. Зокрема, бракує узагальненого теоретичного аналізу, який поєднував би класичні концепції навчання дорослих із сучасними особливостями організації навчального процесу в корпоративному середовищі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є аналіз основних теорій навчання дорослих і визначення ролі андрагогічних принципів в організації корпоративного навчання.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на те, що корпоративне навчання є важливою складовою освіти дорослих і спирається на



основні положення андрагогіки, важливо зосередити увагу на тому, як організовується навчальний процес в американських компаніях відповідно до андрагогічних принципів. Такий підхід дає змогу краще зрозуміти специфіку навчання дорослих у професійному середовищі, його цілі, логіку та умови ефективної реалізації.

У корпоративному навчанні андрагогіка є однією з ключових теоретичних основ розробки програм навчання та професійного розвитку працівників. Практичне втілення андрагогічних принципів у бізнес-середовищі виявляється в кількох напрямках:

- корпоративне навчання зазвичай має практико-орієнтований, результативний і потребоцентрований характер: його зміст спрямований не стільки на засвоєння теорії, скільки на розв’язання конкретних робочих завдань;
- важливим ресурсом навчання визнається попередній досвід працівників, який використовується через командні проекти, симуляції, аналіз кейсів та обмін досвідом між колегами;
- програми часто будуються з урахуванням автономії дорослого учня, тобто передбачають певну свободу у виборі темпу, способів і траєкторії опанування матеріалу;
- у корпоративному навчанні широко застосовують активні та інтерактивні методи, зокрема дискусії, рольові ігри, практичні завдання, групові проекти та експериментальне навчання за принципом learning by doing [1; 11; 12].

Отже, у корпоративному секторі андрагогіка розглядається не лише як сукупність методичних підходів, а й як цілісна модель допомоги дорослим у навчанні, що дає компаніям змогу ефективніше інтегрувати нових працівників, підтримувати їхню залученість і підвищувати результативність професійного розвитку [13].

Ефективність навчання дорослих значною мірою залежить від того, наскільки воно відповідає їхнім потребам, тому в корпоративному середовищі



навчальний процес починається саме з їх визначення. На цій основі розробляють спеціалізовані програми, які є дієвішими за стандартні. Правильне визначення потреб впливає на зміст і організацію навчання, його результати, способи оцінювання, а також дає змогу виявити чинники, що сприяють або перешкоджають ефективному навчанню. Вчені [14; 15] виокремлюють три напрями визначення навчальних потреб: аналіз посадових обов'язків і потрібних компетентностей, аналіз організаційних умов і пріоритетів навчання, а також виявлення працівників, які найбільше його потребують. За обмежених ресурсів пріоритет слід надавати тим, у кого розрив між наявними й потрібними компетентностями є найбільшим.

Після визначення навчальних потреб наступним важливим етапом є чітке формулювання мети та конкретних завдань навчання. Їх визначають з урахуванням того, які саме потреби мають учні, адже навчання може бути спрямоване на різні аспекти їхнього розвитку. Зокрема, ідеться про емоційну, поведінкову та когнітивну сфери [16; 17]. Емоційний аспект охоплює ставлення, ціннісні орієнтації, установки, почуття та вподобання учнів. Поведінковий пов'язаний із формуванням і розвитком практичних умінь та навичок, потрібних для належного виконання професійних обов'язків [18]. Когнітивний аспект стосується засвоєння знань, розуміння змісту навчальної програми та осмислення навчального матеріалу [11].

Досягнення цілей навчання безпосередньо залежить від мотивації, зусиль, інтересу і наполегливості, які людина виявляє до, під час і після навчання [19; 20]. Дослідники, зокрема Брофі [21], розрізняють внутрішню і зовнішню мотивацію. Внутрішня посилює інтерес до навчання, підвищує задоволення від нього й особливо важлива для досягнення цілей емоційної сфери. Зовнішня мотивація більше пов'язана з формуванням практичних умінь і професійних навичок. У корпоративній освіті мотивація працівника є одним із ключових



принципів [22; 23], адже саме вона значною мірою визначає ефективність навчання та його результати.

Одним із найвпливовіших досліджень, що змінило підхід компаній до працівників, стали праці М. Майо [24], які показали, що поведінку працівників і результати їхньої роботи визначають не лише матеріальні стимули. Не менш важливими є соціальні взаємини в колективі, відчуття причетності, підтримка з боку інших і загальне задоволення від праці. Його дослідження стали важливою віхою в розвитку менеджменту. Саме вони сприяли переходу від класичного підходу, зосередженого переважно на контролі, організації праці та фінансовому стимулюванні, до підходу з позиції людських відносин, який визнає вирішальну роль нематеріальних чинників у підвищенні ефективності праці.

У подальших дослідженнях [25; 26] також наголошувалося, що для підвищення мотивації працівників до навчання необхідно створити низку важливих умов. Насамперед ідеться про атмосферу взаємної поваги, довіри та підтримки в навчальному середовищі. Важливим є також формування позитивного ставлення до самого процесу навчання, щоб працівники сприймали його не як формальний обов'язок, а як реальну можливість професійного розвитку. Крім того, суттєве значення має активне залучення працівників до навчального процесу, а також допомога їм в усвідомленні цінності навчання і зміцненні впевненості у власній здатності досягати позитивних результатів.

На другому етапі важливо допомогти працівникам усвідомити, чому навчання є для них потрібним, своєчасним і корисним. Розуміння актуальності та практичної цінності навчання на робочому місці має вирішальне значення, оскільки це покращує знання та навички, що призводить до покращення продуктивності компанії [27]. Свого часу Д. Келлер [28] запропонував для цього шість основних способів: 1) показати, як у новому навчанні можуть бути використані вже наявні знання, уміння та попередній досвід працівників 2) пояснити його безпосередню користь для поточної роботи; 3) окреслити



можливі переваги, які навчання дасть у майбутньому; 4) підкреслити відповідність навчання індивідуальним потребам працівників; 5) чітко окреслити вимоги до участі в навчанні та очікуваних навчальних результатів; 6) надати можливість вибору методів і способів навчання, що посилює відчуття залученості та особистої відповідальності.

Як свідчить огляд наукової літератури, здійснений Т. Кейсі та ін. [29], корпоративне навчання спирається на існуючі знання, навички та попередній досвід співробітників, використовуючи сучасні підходи до розробки навчальних курсів та методи навчання. Дослідження І. Литовченко та ін. [30] також підкреслює необхідність узгоджувати зміст, форми та методи навчання з індивідуальними особливостями та потребами працівників.

Третій етап цієї моделі пов'язаний із формуванням у працівників упевненості у власній здатності успішно пройти навчання та досягти поставлених цілей. Це має принципове значення, оскільки відчуття контролю над власною навчальною діяльністю, розуміння її логіки та віра у власні можливості позитивно впливають на активність, наполегливість і кінцеві результати [29; 23]. Натомість переконання, що мета є недосяжною, може послаблювати інтерес до навчання, знижувати залученість і ставати джерелом демотивації.

Четвертий етап спрямований на те, щоб працівник відчув задоволення від самого процесу навчання та його підсумків, а також усвідомив практичну цінність набутих знань і вмінь для своєї професійної діяльності [31]. Таким чином, мотивація має значення не лише перед початком навчання, а й упродовж усього навчального процесу та після його завершення, коли працівник застосовує нові знання у виконанні службових обов'язків. Саме тому їй необхідно цілеспрямовано підтримувати й посилювати на всіх етапах навчання в організації. Т. Волд та ін. [31] визначили дві ключові передумови: співробітники повинні розвинути здатність з'ясувати, як набуті навички застосовуються до



конкретних робочих ситуацій, а робочі місця повинні забезпечити умови, що сприяють інноваціям та змінам.

Ефективність навчального процесу значною мірою залежить від того, наскільки якісно організовано його подальші етапи після визначення освітніх потреб, передусім планування та реалізація навчання, що охоплюють добір форм, методів, засобів і відповідних умов. На думку Р. Ноу та Д. Колкіта [32] та М. Віджга та ін. [33], добре спроектоване навчання має кілька ключових ознак: учні чітко розуміють мету, завдання та очікувані результати; зміст навчання є для них значущим і безпосередньо пов'язаний із професійною діяльністю; вони забезпечені потрібними навчальними ресурсами; навчання відбувається в безпечному середовищі; учні регулярно отримують зворотний зв'язок; мають можливість взаємодіяти, спостерігати одне за одним і співпрацювати; а сама програма є логічно узгодженою та належно скоординованою.

Оцінювання результатів є важливим завершальним етапом корпоративного навчання, оскільки дає змогу виявити його сильні й слабкі сторони та вдосконалити організацію процесу. Його розуміють як систематичний збір даних для з'ясування, чи досягнуто цілей навчання і чи вплинуло це на ефективність праці [34]. Оскільки навчання на робочому місці охоплює когнітивні, практичні, емоційні та соціальні зміни, його оцінювання має враховувати не лише приріст знань, професійних умінь і навичок, а й розвиток упевненості працівників у власних можливостях, трансформацію їхньої професійної ідентичності та вплив цих змін на результативність організації [35].

Перейти від стандартизованого навчання до персоналізованих і адаптивних рішень у корпоративному секторі дає можливість інтенсивне впровадження ІІІ. Це підвищує ефективність розвитку працівників, пов'язує навчання з бізнес-цілями та забезпечує вимірюваний організаційний результат [36].



Більше того, у сучасному складному світі (VUCA-світі) корпоративне навчання виступає інструментом підтримки амбідекстрії організації – здатності одночасно ефективно використовувати існуючі можливості та досліджувати нові горизонти для інновацій [37].

Проведений аналіз наукових підходів показав, що андрагогіка в корпоративному секторі є цілісною концептуальною основою професійного розвитку працівників, оскільки забезпечує перехід від пасивного засвоєння інформації до стратегічного, самоспрямованого й практикоорієнтованого навчання, необхідного для підвищення адаптивності та результативності як окремих фахівців, так і організацій в цілому.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що андрагогіка є важливою теоретичною основою корпоративного навчання, оскільки дає змогу враховувати специфіку дорослого учня, його досвід, потребу в автономії, практичну спрямованість навчання та внутрішню мотивацію. Аналіз наукових підходів показав, що сучасне розуміння навчання дорослих формується як багатовимірне явище, в якому поєднуються особистісні, ситуаційні, мотиваційні чинники, а також досвід учня. У корпоративному середовищі андрагогічні принципи реалізуються через практико-орієнтований зміст, опору на досвід працівників, активні та інтерактивні методи, підтримку самоспрямованості, а також через навчальні програми, побудовані на основі реальних професійних потреб. Доведено, що ефективність такого навчання залежить від послідовної організації всіх його етапів: визначення потреб, постановки цілей, мотиваційної підтримки, належного планування, створення сприятливого середовища та системного оцінювання результатів. Отже, андрагогіка в корпоративному секторі постає не лише як сукупність принципів, а й як цілісна концептуальна основа ефективного професійного розвитку працівників.



Список використаних джерел

1. Knowles M. S. The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy. Chicago: Associated Press Follett Publishing Company, 1980. 400 p.
2. Knowles M. S. The adult learner: a neglected species. 4th ed. Houston; London; Paris; Zurich; Tokyo: Gulf Publishing Company, 1990. 292 p.
3. Cross K. P. Adults as learners: increasing participation and facilitating learning. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1981. 324 p.
4. Jarvis P. Adult learning in the social context. London: Croom Helm, 2012. 220 p.
5. McCluskey H. An approach to a differential psychology of the adult potential // Adult learning and instruction / ed. by S. M. Grabowski. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse on Adult Education, 1970. P. 80–95.
6. Hiemstra R. Three underdeveloped models for adult learning // An update on adult learning theory / ed. by S. B. Merriam. New Directions for Adult and Continuing Education. 1993. No. 57. P. 37–46.
7. Kolb D. A. Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984. 256 p.
8. Mezirow J. Transformation theory of adult learning // In defense of the lifeworld / ed. by M. R. Welton. New York: State University of New York Press, 1995. P. 39–70.
9. Knox A. B. Proficiency theory of adult learning. Contemporary Educational Psychology. 1980. Vol. 5. P. 378–404. DOI: [https://doi.org/10.1016/0361-476X\(80\)90059-4](https://doi.org/10.1016/0361-476X(80)90059-4)
10. Vithayaporn S., Yong S. S., & Chai E. G. The integration of self-directed learning and employee competency in the 21st century. Asian Journal of Business Research. Вип. 11 (2). 2021. DOI: <https://doi.org/10.14707/ajbr.210106>



11. Jeffries D. J. Adult learning principles in corporate diversity, equity, and inclusion training. *Adult Learning*. 2023. Vol. 34, No. 4. P. 256–259. DOI: <https://doi.org/10.1177/10451595231184927>.
12. Tessier A., Croteau C., Voyer B. Exploring the usability of the andragogical process model for learning for designing, delivering and evaluating a workplace communication partner training. *Journal of Workplace Learning*. 2021. Vol. 33, No. 8. P. 577–590. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2020-0163>.
13. Požega Ž., Crnković B., Mađarić K. K. Influence of training programme design on employee education. *Ekonomski vjesnik / Econviews-Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*. 2020. Vol. 33, No. 2. P. 351–360. URL: <https://ojs.srce.hr/ekonomski-vjesnik/article/view/9571>.
14. Salas E., Cannon-Bowers J. A. The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*. 2001. Vol. 52, No. 1. P. 471–499. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>
15. Dhar U. A model of managerial coach learning and development. *Human Resource Management Review*. 2025. Vol. 35, No. 2. Art. 101073. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101073>.
16. Newstrom J. W. Selecting training methodologies: A contingency approach. *Training and Development*. 1975. Vol. 29, No. 9. P. 12–16.
17. Bano S., Hou Y. Emotions and adult learning: A literature review of methodological approaches. *Adult Education Quarterly*. 2026. Vol. 76, No. 1. P. 68–94. DOI: <https://doi.org/10.1177/07417136251377039>.
18. Faisal-E-Alam M., Begum Z. A., Islam A. R. M. T. Unveiling training effectiveness through behavior and performance evaluations: A case from developing country. *Evaluation and Program Planning*. 2025. Vol. 110. Art. 102553. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2025.102553>.
19. Chung S., Zhan Y., Noe R. A., Jiang K. Is it time to update and expand training motivation theory? A meta-analytic review of training motivation research in



the 21st century. *Journal of Applied Psychology*. 2022. Vol. 107, No. 7. P. 1150–1179. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000901>.

20. Tannenbaum S. I., Yukl G. A. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*. 1992. Vol. 43, No. 1. P. 399–441. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.43.020192.002151>

21. Brophy J. Synthesis of research on strategies for motivating students to learn. *Educational Leadership*. 1987. Vol. 45, No. 2. P. 40–48.

22. Bílá M., Kalenda J. Empirical research on motivation in adult education and learning: A scoping review. *European Journal for Research on the Education and Learning of Adults*. 2025. Vol. 16, No. 3. P. 289–320. DOI: <https://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.5721>

23. Hasyim H., Bakri M. Training opportunities and their effect on work motivation: A study of various industries. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*. 2024. Vol. 7, No. 3. P. 221–236. URL: <https://jurnal.feb-umi.id/index.php/PARADOKS/article/view/1052>.

24. Mayo E. The human problems of an industrial civilization. 2nd ed. Abingdon, Oxon: Routledge, 2003. 204 p.

25. Ginsberg M. B., Wlodkowski R. J. Creating highly motivating classrooms for all students: A schoolwide approach to powerful teaching with diverse learners. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 311 p.

26. Knapke J. M., Hildreth L., Molano J. R. (et al.) Andragogy in practice: applying a theoretical framework to team science training in biomedical research. *British Journal of Biomedical Science*. 2024. Vol. 81. Art. 12651. DOI: <https://doi.org/10.3389/bjbs.2024.12651>.

27. To W. M., Leung V. W. Training orientation, organizational support and training satisfaction: the mediating role of perceived value of training. *Journal of Workplace Learning*. 2024. Vol. 36, No. 1. P. 1–26. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2023-0091>.



28. Keller J. M. Development and use of the ARCS model of motivational design. Enschede, The Netherlands: Toegepaste Onderwijskunde, Technische Hogeschool Twente, 1983. 24 p.
29. Casey T., Turner N., Hu X., Bancroft K. Making safety training stickier: A richer model of safety training engagement and transfer. *Journal of Safety Research*. 2021. Vol. 78. P. 303–313. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.06.004>.
30. Литовченко І., Лавриш Ю., Зеліковська О., Яхно Т. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації // *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. Т. 13, № 2. С. 72–80. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol13i2-010>.
31. Vold T., Haave H., Kaloudis A. On work relevance of adult education: A case study narrative. *Electronic Journal of Knowledge Management*. 2020. Vol. 18, No. 2. P. 105–120. DOI: <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.02.002>.
32. Noe R. A., Colquitt J. A. Planning for training impact: Principles of training effectiveness // *Creating, implementing, and managing effective training and development: State-of-the-art lessons for practice* / ed. by K. Kraiger. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002. P. 53–79.
33. Wijga M., Beusaert S., Kyndt E. What drives workplace learning: a systematic review of key antecedents. *Journal of Workplace Learning*. 2025. Vol. 37, No. 9. P. 90–113. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0119>
34. Caley L., Williams S. J., Spernaes I., Thomas D., Behrens D., Willson A. Frameworks for evaluating education programmes and work related learning: a scoping review. *Journal of Workplace Learning*. 2021. Vol. 33, No. 6. P. 486–501. DOI: <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2020-0157>
35. Kopp T., Kinkel S., Schäfer T., Kieslinger B., Brown A. J. Measuring the impact of learning at the workplace on organisational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2020. Vol. 69, No. 7. P. 1455–1474. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2018-0443>.



36. Vasudevan P. Role of Artificial Intelligence (AI) in Shaping the Learning Architecture Within Corporations and Small and Medium Enterprises (SMEs) Across the Indian Subcontinent. (PhD Dissertation). Digital Repository of Theses. 2026. URL: <https://repository.learn-portal.org/index.php/rps/article/view/1199>.

37. Sitar A. S., Merkuž A. Corporate learning in support of ambidexterity at work // The Future of Corporate Learning and Its Ecosystems. Vol. 2: Reimagining Learning Spaces and Engagement. Singapore: Springer Nature Singapore, 2026. P. 97–118. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-95-3214-8_5