

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN “ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE”

REZUMAT AL TEZEI DE DOCTORAT

Coordonator științific:

Prof. Univ. dr. Ani MATEI

Doctorand:

Olusegun Oladapo Akerele

București 2024

ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ ÎN “ȘTIINȚE ADMINISTRATIVE”

REZUMAT AL TEZEI DE DOCTORAT

Motivarea angajaților și performanța organizațională în sectorul public. Studii comparative și de impact

Coordonator științific:

Prof. Univ. dr. Ani MATEI

Doctorand:

Olusegun Oladapo Akerele

CUPRINS REZUMAT

INTRODUCERE	4
CONTEXTUL STUDIULUI	4
SCOPURILE STUDIULUI.....	4
OBIECTIVELE STUDIULUI.....	4
METODOLOGIA DE CERCETARE	5
METODOLOGIE:	6
CAPITOLUL 1.....	8
MOTIVAȚIE ȘI PERFORMANȚĂ ÎN SECTORUL PUBLIC: O PERSPECTIVĂ COMPARATIVĂ.....	8
CAPITOLUL 2.....	10
PROCESE COMPLEMENTARE DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ÎN SECTORUL PUBLIC: MOBILITATE PROFESIONALĂ, MIGRAȚIE.....	10
CAPITOLUL 3.....	11
IMPACTUL MOTIVAȚIEI ASUPRA ANGAJAȚILOR DIN SECTORUL PUBLIC	11
CAPITOLUL 4.....	13
CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND MOTIVAREA ANGAJAȚILOR ÎN SECTORUL PUBLIC.....	13
CAPITOLUL 5.....	14
REZULTATE.....	14
CONCLUZIE	15
BIBLIOGRAFIE SELECTATĂ	17

INTRODUCERE

Contextul studiului

Teza "Motivația angajaților și performanța organizațională în sectorul public" examinează legătura dintre motivația angajaților și performanța organizațională în sectorul public, analizând sectorul public din Marea Britanie, România, Germania, Somalia, Africa de Sud și Nigeria. Aceasta investighează modul în care motivația afectează mobilitatea forței de muncă și migrația, cu un accent special pe mobilitatea profesională în țările africane. Studiul se bazează pe patru ipoteze privind rolul esențial al motivației în dezvoltarea sectorului public, impactul acesteia asupra performanței organizaționale, dezvoltarea capitalului uman prin educație și motivație, și influența motivației asupra migrației angajaților. Cercetarea își propune să ofere perspective în creșterea motivației forței de muncă pentru a îmbunătăți performanța organizațională în diferite setări culturale și economice.

Scopurile studiului

1. Investigarea Sistemelor Motivație a Angajatului.
2. Examinarea Relației dintre Motivație și Performanță.
3. Analiza Mobilității Profesionale și a Proceselor Sociale.

Obiectivele studiului

1. Evaluarea proiectării și eficacitatea sistemelor de motivare în sectoarele publice din Europa și Africa.
2. Evaluarea corelației dintre motivație și performanță în sectorul public.
3. Explorarea impactul mobilității profesionale și al tendințelor sociale asupra motivației sectorului public din Africa.

Metodologia de cercetare

Această lucrare de cercetare se bazează pe un set de ipoteze de cercetare. De-a lungul studiului, aceste ipoteze au fost supuse unei evaluări riguroase, ceea ce a dus la un scenariu în care unele au fost fie pe deplin, fie parțial validate, în timp ce altele au fost contrazise de constatări.

Ipotezele prezentate se concentrează pe relația dintre motivația angajaților și performanța organizațională în sectorul public, împreună cu impactul asupra mobilității forței de muncă și a migrației. Aceste ipoteze vor fi testate folosind o combinație de metode de cercetare calitative și cantitative.

Ipoteza 1:

- Motivația angajaților este o condiție necesară pentru dezvoltarea sectorului public în consens cu dezvoltarea generală a societății.

Ipoteza 2:

- Performanța organizațională are caracteristici specifice pentru sectorul public și se află într-o relație sistemică cu motivația angajaților din acest sector.

Ipoteza 3:

- Capitalul uman în sectorul public este rezultatul investițiilor generale în educație, plus formarea specializată și motivarea angajaților.

Ipoteza 4:

- Performanța redusă a sectorului public induce niveluri ridicate de mobilitate a capitalului uman în acest sector și migrație, fenomene care devin endemice pentru unele state.

Metodologie:

Această metodologie de cercetare își propune să ofere o înțelegere globală a dinamicii dintre motivația angajaților și performanța organizațională în sectorul public și modul în care aceasta afectează aspecte societale mai largi, cum ar fi mobilitatea forței de muncă și migrația.

Colectarea datelor:

- Sondaje și Interviuri
- Analiza Secundară a Datelor.

Analiza datelor:

- Analiza Calitativă.
- Analiza Cantitativă

Studii Comparative:

- Analiza încrucișată organizațională
- Comparație la nivel internațional

Considerații etice

Contextul studiului

Această teză intitulată "Motivația angajaților și performanța organizațională în sectorul public. Studii comparative și de impact" își propune să exploreze diferite fațete ale motivației angajaților și impactul acesteia asupra performanței organizaționale în sectorul public, subliniind studiile comparative dintre Europa și Africa. Aceasta analizează modul în care motivația influențează mobilitatea forței de muncă și migrația, ancorată în patru ipoteze centrale despre motivație, performanță, capital uman și mobilitate în sectorul public. Cercetarea urmărește să răspundă la întrebări pertinente privind mecanismele de motivare, legătura dintre motivație și performanță, caracteristicile mobilității profesionale în țările africane și interacțiunea dintre procesele sociale și

motivația angajaților. Cele cinci capitole principale ale acestui proiect de studiu de cercetare au fost organizate în consecință.

Capitolul 1 Motivația și Performanța în Sectorul Public. O perspectivă comparativă

Capitolul urmărește, de asemenea, contextualizarea primei ipoteze (I1) prin explorarea modului în care motivația angajaților se aliniază cu dezvoltarea societății.

Capitolul 2 Procese complementare de Motivare a Angajaților în Sectorul Public: Mobilitate Profesională, Migrație

Se urmărește înțelegerea modului în care acești factori interacționează cu motivația în sectorul public, evidențierea consecințelor performanței reduse, așa cum se sugerează în a patra ipoteză (I4).

Capitolul 3 Impactul Motivației asupra Angajaților din Sectorul Public

În Capitolul 3, ne concentrăm pe a treia ipoteză (I3) prin evaluarea impactului motivației asupra angajaților din sectorul public.

Capitolul 4 Cercetarea empirică privind Motivarea Angajaților în Sectorul Public

Acest capitol este conceput pentru a răspunde la întrebările de cercetare, concentrându-se în special asupra mecanismelor de motivare a angajaților (Q1), dependența sistemică dintre motivație și performanță (Q2) și corelația dintre procesele sociale majore și motivația angajaților (Q4).

Capitolul 5 Rezultate

Capitolul 5 examinează un set de date de 732 de participanți din diferite sectoare (Public, Privat, ONG/Caritate) și țări (Africa de Sud, Somalia, Nigeria, Marea Britanie, Germania, România) pentru a analiza impactul factorilor demografici asupra motivării angajaților și performanței organizaționale. Acesta utilizează teste statistice pentru a arăta modul în care salariul, securitatea locului de muncă, oportunitățile de carieră și mediul de lucru se corelează cu motivația. Capitolul indică o prezență mai mare a femeilor în sectorul public și subliniază importanța strategiilor

motivaționale personalizate. În general, teza contribuie la înțelegerea dinamicii motivației în managementul resurselor umane al sectorului public.

ÎNTREBĂRI DE CERCETARE

1. Care sunt principalele mecanisme și caracteristici ale sistemelor de motivare a angajaților în sectoarele publice ale unor state reprezentative din Europa și Africa?
2. Cum poate fi descrisă dependența sistemică dintre motivație și performanța organizațională?
3. Mobilitate Profesională și Caracteristici în unele țări din Africa?
4. Care este corelația dintre unele procese sociale majore (migrație, sindromul JAPA etc.) și motivația angajaților?

CAPITOLUL 1

MOTIVAȚIE ȘI PERFORMANȚĂ ÎN SECTORUL PUBLIC: O PERSPECTIVĂ COMPARATIVĂ

Prezentare generală

Capitolul 1 oferă o analiză cuprinzătoare a motivației angajaților în sectorul public și a impactului acestuia asupra performanței organizaționale. Acesta explorează diverse teorii motivaționale și aplicarea lor practică în mediile din sectorul public.

Teme Cheie

1. Fundamente teoretice: Capitolul discută teoriile clasice de motivație, inclusiv Ierarhia Nevoilor a lui Maslow și Teoria celor Doi Factori a lui Herzberg, precum și relevanța lor în sectorul public.
2. Motivația în Geografia diferite: Oferă o perspectivă comparativă asupra strategiilor și provocărilor motivaționale în Europa și în sectoarele publice din Africa.
3. Impactul asupra performanței: Capitolul evaluează modul în care diferiți factori motivaționali influențează eficiența și eficacitatea organizațiilor publice.

Alinierea la Obiectivele tezei

Capitolul 1 se aliniază la obiectivele tezei prin stabilirea unei înțelegeri fundamentale a motivației angajaților în sectorul public și a impactului acestuia asupra performanței organizaționale. Ea introduce teorii motivaționale esențiale și examinează aplicarea lor în diverse contexte geografice, în special Europa și Africa. Aceasta stabilește scena pentru scopul mai larg al tezei de a analiza și compara strategiile motivaționale și eficacitatea acestora în diferite medii din sectorul public. Accentul capitolului pe legarea factorilor motivaționali de performanța organizațională susține în mod direct obiectivul tezei de explorare și îmbunătățire a eficienței și eficacității în organizațiile din sectorul public la nivel global.

Contribuția la Teză

Capitolul 1 servește ca o bază critică pentru teză, prin:

- ❖ **Stabilirea Bazei Teoretice:** Se introduce teorii motivaționale cheie, crearea unui cadru teoretic de analiză a motivației în sectorul public.
- ❖ **Evidențierea Variațiilor Geografice:** Analiza comparativă dintre Europa și Africa subliniază diversitatea strategiilor motivaționale, sporind perspectiva globală a tezei.
- ❖ **Stabilirea legăturii dintre Motivație și Performanță:** Capitolul leagă în mod eficient factorii motivaționali de performanța organizațională, stabilind scena pentru o explorare mai profundă în capitolele ulterioare.

Rolul în Concepția Generală a Tezei

- **Fundația pentru Analiză Comparativă:** Acest capitol pune bazele pentru înțelegerea varianțelor abordărilor motivaționale în diferite regiuni geografice.
- **Baza pentru Studii Empirice:** Perspectivele teoretice și comparative oferă o platformă robustă pentru investigațiile empirice din capitolele ulterioare.

- Cadrul pentru recomandări: Prin stabilirea unei legături clare între motivație și performanță, acest capitol deschide calea pentru recomandări viitoare privind îmbunătățirea eficienței sectorului public.

CAPITOLUL 2

PROCESE COMPLEMENTARE DE MOTIVARE A ANGAJAȚILOR ÎN SECTORUL PUBLIC: MOBILITATE PROFESIONALĂ, MIGRAȚIE

Prezentare generală

Capitolul 2 se referă la interacțiunea dintre motivația angajaților, mobilitatea profesională și migrația în sectorul public. Acest capitol se bazează pe conceptele fundamentale ale motivației introduse în capitolul 1, explorând modul în care aceste dinamici influențează în mod unic organizațiile din sectorul public.

Teme Cheie

1. Mobilitatea profesională: Capitolul analizează rolul progresului în carieră și oportunitățile din sectorul public și modul în care acest lucru influențează motivația angajaților.
2. Modele de migrație: De asemenea, explorează tendințele migrației în rândul angajaților din sectorul public, având în vedere motivele din spatele acestor mișcări și impactul lor asupra performanței organizaționale.
3. Interacțiunea cu Motivația: Capitolul investighează modul în care mobilitatea profesională și modelele de migrație interacționează și influențează motivația angajaților în sectorul public.

Alinierea la Obiectivele tezei

Capitolul 2 se aliniază obiectivelor tezei prin furnizarea unei înțelegeri cuprinzătoare a modului în care mobilitatea profesională și migrația influențează motivația angajaților în sectorul public. Această aliniere se realizează prin explorarea naturii interconectate a acestor elemente, oferind perspective asupra impactului lor colectiv asupra performanței organizaționale și satisfacției angajaților. Capitolul extinde discuția tezei asupra factorilor motivaționali, introducând noi

dimensiuni care sunt esențiale pentru gestionarea eficientă a resurselor umane și formularea politicilor în sectorul public, îmbogățind astfel narațiunea generală a tezei.

Contribuția la Teza

Capitolul 2 avansează în mod semnificativ teza prin:

❖ Îmbunătățirea Înțelegerii Dinamicii Motivaționale: Acesta oferă o perspectivă mai profundă asupra modului în care mobilitatea profesională și migrația influențează motivația angajaților în sectorul public. ❖ Lărgirea Cadrului Motivațional: Capitolul extinde discuția dincolo de teoriile motivaționale tradiționale, integrând aspectele mobilității profesionale și migrației.

Rolul în Concepția Generală a Tezei

- Contextualizarea Factorilor Motivaționali: Acest capitol contextualizează motivația în realitățile mișcării profesionale, oferind o viziune mai cuprinzătoare asupra motivației în sectorul public.
- Informarea Practicilor Politice și de Management: Perspectivele obținute aici sunt esențiale pentru formularea unor politici eficiente de resurse umane și practici de management în sectorul public.

CAPITOLUL 3

IMPACTUL MOTIVAȚIEI ASUPRA ANGAJAȚILOR DIN SECTORUL PUBLIC

Introducere

Capitolul 3 al tezei se încadrează în dinamica complicată a motivației angajaților în cadrul organizațiilor din sectorul public, explorarea diferitelor teorii motivaționale și implicațiile lor practice. Acest capitol este esențial, deoarece leagă fundamentele teoretice ale motivației angajaților cu aspectele practice ale performanței organizaționale în sectorul public.

Probleme cheie abordate

Capitolul discută în mod cuprinzător mai multe aspecte critice:

1. Cadre teoretice: Examinează teorii motivaționale cheie, cum ar fi Ierarhia Nevoilor lui Maslow, Teoria celor Doi Factori a lui Herzberg și Teoria Nevoilor a lui McClelland, aplicându-le în contextul sectorului public.
2. Motivația în Sectorul Public: Sunt explorate provocările și oportunitățile unice de motivare a angajaților din sectorul public, evidențiind diferențele față de sectorul privat.
3. Studii de caz și Analiză Comparativă: Exemplele din lumea reală și studiile comparative oferă perspective practice asupra modului în care motivația influențează performanța organizațională.

Contribuția la Teză

Capitolul 3 contribuie în mod semnificativ la teză prin:

- ❖ Făcând legătura dintre teorie și practică: Se conectează cu succes teoriile motivaționale cu implicațiile lor din lumea reală în sectorul public.
- ❖ Perspective Empirice: Includerea studiilor de caz oferă dovezi empirice care susțin discuția teoretică, sporind credibilitatea tezei.

Rol în Concepția Generală

Acest capitol servește drept piatră de temelie în teză prin:

- Înțelegerea aprofundată: Îmbogățește înțelegerea cititorului asupra complexității implicate în motivarea angajaților în sectorul public.
- Pregătire: Capitolul pune bazele discuțiilor ulterioare asupra strategiilor de sporire a motivației și performanței.

CAPITOLUL 4

CERCETAREA EMPIRICĂ PRIVIND MOTIVAREA ANGAJAȚILOR ÎN SECTORUL PUBLIC

Introducere

Capitolul 4 al tezei se concentrează asupra strategiilor practice de sporire a motivației angajaților și a performanței organizaționale în sectorul public. Acest capitol este crucial deoarece traduce înțelegerea teoretică din capitolele anterioare în strategii și intervenții acționabile.

Probleme Cheie abordate

Capitolul abordează mai multe domenii cheie:

1. **Strategii Motivaționale:** Se încadrează în diferite strategii și programe care au avut succes în creșterea motivației în sectorul public.
2. **Analiză comparativă:** Prin studii comparative, capitolul examinează diferite abordări utilizate în diferite organizații din sectorul public.
3. **Provocări și soluții:** Se discută provocările în implementarea acestor strategii și propune soluții practice.

Contribuția la Teza

Capitolul 4 aduce o contribuție semnificativă la teză prin:

- ❖ **Acoperirea decalajului:** Acesta acoperă decalajul dintre teorie și practică prin furnizarea de strategii acționabile.
- ❖ **Dovezi empirice:** Includerea studiilor de caz și a analizei comparative oferă suport empiric pentru strategiile discutate.

Rolul în Concepția Generală

Capitolul joacă un rol esențial în teză, prin:

- Îmbunătățirea Înțelegerii Practice: Îmbunătățește înțelegerea cititorului cu privire la modul în care conceptele teoretice sunt aplicate în practică.
- Completarea capitolelor anterioare: Capitolul se bazează pe fundamentele teoretice stabilite în capitolele anterioare, arătând implicațiile lor practice.

CAPITOLUL 5

REZULTATE

Introducere Capitolul 5 al tezei examinează critic rezultatele și impactul strategiilor motivaționale în sectorul public. Acest capitol este esențial deoarece evaluează eficacitatea strategiilor discutate în capitolul 4, legându-le direct de performanța organizațională.

Probleme Cheie abordate

Capitolul explorează în mod cuprinzător mai multe domenii pivot:

1. Eficacitatea strategiilor: Evaluează succesul și limitările diferitelor strategii motivaționale din sectorul public.
2. Evaluarea impactului: Capitolul oferă o analiză aprofundată a modului în care aceste strategii au afectat performanța organizațională.
3. Studii comparative și de impact: Utilizând studii comparative, evaluează impactul diferitelor strategii în diferite organizații din sectorul public.

Logică și compatibilitate

Capitolul este structurat logic, începând cu o evaluare a eficacității strategiilor, trecând în evaluarea impactului și culminând cu studii comparative. Această structură este aliniată cu obiectivele tezei, oferind o analiză critică a aplicării practice a teoriilor motivaționale.

Contribuția la Teză

Capitolul 5 contribuie în mod semnificativ la teză prin:

- ❖ **Evaluarea Aplicațiilor Practice:** Oferă o analiză critică a eficacității strategiilor motivaționale în setările din lumea reală.
- ❖ **Perspective Empirice:** Accentul capitolului pe studiile de impact oferă date empirice valoroase care susțin discuțiile teoretice din capitolele anterioare.

Rolul în Concepția Generală

În contextul tezei, acest capitol:

- **Solidifică Înțelegerea:** Îmbunătățește înțelegerea cititorului asupra implicațiilor practice ale strategiilor motivaționale.
- **Integrează Teoria și Practica:** Servește ca o punte între discuțiile teoretice din capitolele anterioare și rezultatele practice observate în sectorul public.

CONCLUZIE

Prezenta teză, "Motivația Angajaților și Performanța Organizațională în Sectorul Public: Studii Comparative și de Impact," scopul principal este de a explora și de a înțelege dinamica motivației angajaților și impactul acesteia asupra performanței organizaționale în sectorul public. Studiul a fost realizat pe diverse medii socio-economice și culturale, în special în contrast cu scenariile din Europa și Africa. Cercetarea a fost ghidată de ipoteze specifice, obiective și întrebări de cercetare, care au avut ca scop disecarea naturii multiple a motivației angajaților și a interacțiunii sale cu eficiența și eficacitatea organizațională.

Metodologia adoptată pentru această cercetare a fost cuprinzătoare, implicând atât analize calitative, cât și cantitative. Acesta a cuprins un studiu comparativ între sectoarele publice europene și africane, examinând diverși factori, cum ar fi dinamica socio-politică, disponibilitatea resurselor și influențele culturale care ar putea avea un impact asupra motivației angajaților și, la

rândul lor, asupra mediului înconjurător, performanță organizațională. Acest studiu oferă o analiză amplă a sistemelor de motivare a angajaților și a impactului acestora asupra performanței organizaționale în sectoarele publice ale țărilor europene și africane selectate. Acesta subliniază rolul critic al motivației angajaților ca motor al eficienței și eficacității organizaționale, subliniind diverse mecanisme și strategii utilizate în diferite contexte socio-economice și culturale. Cercetarea relevă interdependența sistemică dintre motivația angajaților și performanța organizațională, demonstrând că angajații motivați contribuie semnificativ la succesul organizațiilor din sectorul public. În plus, studiul explorează complexitatea mobilității profesionale și influența proceselor sociale majore asupra motivației angajaților, oferind perspective profunde asupra provocărilor și oportunităților din cadrul managementului resurselor umane din sectorul public.

Cercetările viitoare ar trebui să urmărească să se bazeze pe fundamentele stabilite de acest studiu, explorând natura evolutivă a motivației angajaților și a performanței organizaționale în sectorul public. Studiile longitudinale ar oferi perspective valoroase asupra modului în care se schimbă motivația și dinamica performanței, în special ca răspuns la tendințele globale, cum ar fi transformarea digitală, fluctuațiile economice și schimbările politice. Studii comparative suplimentare în diferite regiuni ar putea aprofunda înțelegerea impactului cultural și economic asupra strategiilor de motivare a angajaților. În plus, cercetarea care se concentrează pe integrarea progreselor tehnologice în sistemele de motivare, cum ar fi gamificarea și recompensele digitale, ar putea oferi abordări inovatoare pentru îmbunătățirea implicării angajaților. Investigarea impactului modelelor de lucru la distanță și hibride asupra motivației angajaților în sectorul public este un alt domeniu pregătit pentru explorare, având în vedere schimbarea modelelor de lucru din cauza evenimentelor globale recente. Astfel de studii ar contribui în mod semnificativ la dezvoltarea unor strategii de motivare mai eficiente și mai adaptabile, sporind în cele din urmă performanța sectorului public și furnizarea de servicii.

BIBLIOGRAFIE SELECTATĂ

1. Abali, O. S. (2009). German Public Opinion on Immigration. Washington, DC: Migration Policy Institute.
2. Abel, G. J. (2018). Estimates of Global Bilateral Migration Flows by Gender between 1960 and 2015. *International Migration Review*, 52(3), 809–852.
3. Abioro, M. A. (2013). Effect of employee motivation on organizational performance. *Acta de Gerencia Ciencia*, 1(3), 17 - 27.
4. Achen, C. H. (2021). *The statistical analysis of quasi-experiments*. University of California Press.
5. Achim, I. M., Dragolea, L., & Bălan, G. (2013). The Importance of Employee Motivation To Increase Organizational Performance. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), 685-691.
6. ACSS, A. C. (2021). African Migration Trends to Watch in 2022. Washington: OCHA, United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. Retrieved from <https://reliefweb.int/report/world/african-migration-trends-watch-2022>
7. Adams, R. (2022). Public Sector Reforms and Their Impact on Professional Mobility. *Journal of Public Administration*, 15(3), 112-130.
8. Adams, R. H. (2003). International migration, remittances, and the brain drain: A study of 24 laborexporting countries. *World Bank Policy Research Working Paper*, (3069).
9. Adebayo, D. &. (2014). Understanding Employee Motivation in the African Context: A Case Study of Nigeria. *African Journal of Business Management*, , 8(14), 567-579.
10. Adeoye, B. (2018). Foreign Aid and Public Sector Efficiency in Africa. *International Journal of Development Studies*, 24(1), 34-50.

11. Adepaju, A. (2018). Nigeria: Youth and migration dynamics. Retrieved from mondopoli: <http://www.mondopoli.it/wp-content/uploads/2018/04/aderanti-adpoju-nigeria-youth.pdf>
12. Adepaju, A. (2020). Africa Migration Report: Challenging the Narrative. Addis Ababa: International Organization for Migration (IOM).
13. Adesote, S. A., & Osunkoya, O. A. (2018). The Brain Drain, Skilled Labour Migration and Its Impact on Africa's Development, 1990s-2000s.". *Africology: The Journal of Pan African Studies*, 12(1).
14. Adeyemo, D. A. (2008). Demographic characteristics and corruption perception among public servants in Nigeria. *African Journal of Business Management*, 2(6), 146-152.
15. Adhikari, S., Chaudhary, S., & Ekeator, N. L. (2021). *Of Roads Less Travelled: Assessing the Potential of Economic Migration to Provide Overseas Jobs for Nigeria's Youth*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO
16. Adhikari, S., Clemens, M., Dempster, H., & Ekeator, N. L. (2021). *Expanding Legal Pathways from Nigeria to Europe: From Brain Drain to Brain Gain*. Washington, DC: World Bank and the Center for Global Development (CGD).
17. Afolayan, A. A., Ikwuyatum, G. O., & Abejide, O. (2008). *Country Paper : Nigeria Dynamics of International Migration in Nigeria (A Review of Literature)*. Ibadan, Nigeria: University of Ibadan.
18. Agrawal, A., & Singhal, H. (2021). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 10(2).
19. Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Pearson.
20. Ajadi, T. O. (2010). Private universities in Nigeria: the challenges ahead. *American Journal of Scientific Research*, 7, 15-24.