

## Voluntary turnover:

### Three studies on the role of identity and implications for retention management in East Asia

Azusa Hitotsuyanagi-Hansel, MSc.

#### Abstract

Based on three empirical studies, the overall objective of this thesis is three-fold: (1) to explore the implications of certain human resource management practices for employee voluntary turnover, and its relevant work attitudes; (2) to scrutinize the role of identity in conditioning the effect of human resource management practices on turnover; and (3) to develop practical implications for retention management. The three studies are based on identity-driven theoretical frameworks and employee sample collected in East Asia.

Drawing on Social Identity Theory, the first study explores the influence of localization practices in foreign subsidiaries on organizational commitment and turnover intention among host country nationals. In doing so, the study examines the role of identities based on individual-level characteristics, i.e., gender, education, tenure, and managerial position, in conditioning the association between localization and organizational commitment. Based on 197 samples of Chinese employees, the findings suggest that localization increases organizational commitment and reduces turnover intention. This tendency was especially strong among highly educated, male employees.

The second study explores the extent to which merit-based reward enhances job satisfaction and employee retention, based on the framework of Reflection Theory of Compensation. The study further scrutinizes whether the hypothesized linkages between reward and work outcomes are further conditioned by individual-level characteristics, i.e., gender, age, and education. Using the survey sample of 636 Japanese employees, the findings suggest that merit-based reward increases job satisfaction, and decreases voluntary turnover. This tendency was found to be especially strong among the highly educated, male employees.

The third study identifies diverse career identities of highly educated, female employees, based on the frameworks of Social Identity Theory and Identity Theory. Based on qualitative data of 20 Japanese employees, the study identified four career identities: Careerist, Conflicted, Caregivers, and Functionalists. The study further proposes a theoretical model on how these career identities may moderate the effectiveness of human resource management practices on turnover.

The overall findings of these three studies suggest that the influence of certain human resource management practices on voluntary turnover is bound by different identities that employees embrace. Such an identification of moderation contributes to further understanding on the nature of employee retention, and suggests firms to invest greater effort in flexibly responding to diverse identities, values, and needs of employees.

## Zusammenfassung

Diese kumulative Dissertation umfasst drei empirische Studien und verfolgt die folgenden Zielsetzungen: (1) Untersuchung der Auswirkungen von spezifischen Personalmanagementstrategien auf die Mitarbeiterbindung (*retention*) sowie auf relevante Arbeitseinstellungen; (2) Prüfung wie die Identität der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen die Beziehung zwischen Personalmanagementstrategien und Mitarbeiterbindung verändert; (3) Entwicklung von praktischen Empfehlungen zur Realisierung von Mitarbeiterbindung. Den drei Studien liegt ein identitätsbasierter theoretischer Rahmen zugrunde und der Datensatz basiert auf einer in Ostasien (China und Japan) erhobenen Mitarbeiterstichprobe.

Im Rahmen der *Social Identity Theory* untersucht die erste Studie den Einfluss von Lokalisierung des Personals in ausländischen Niederlassungen auf organisationale Bindung (*organizational commitment*) sowie Kündigungsabsicht (*turnover intention*) von Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen auf lokale Beschäftigte (*host country nationals*). Außerdem untersucht die Studie, wie die Identität der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen (auf Basis individueller Charakteristika, z.B. Geschlecht, Bildung, Dauer der Betriebszugehörigkeit und leitende Stellung) die Beziehung zwischen Lokalisierung und *organizational commitment* beeinflusst. Auf der Basis von 197 Stichproben chinesischer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zeigen die Ergebnisse, dass Lokalisierung das *organizational commitment* erhöht und die *turnover intention* reduziert. Diese Tendenz war insbesondere unter den gebildeten, männlichen Mitarbeitern sehr ausgeprägt.

Die zweite Studie untersucht, ob und wie weit erfolgsabhängige Vergütungssysteme (*merit-based reward*) die Arbeitszufriedenheit (*job satisfaction*) und Mitarbeiterbindung erhöhen. Die Studie stützt sich dabei auf die *Reflection Theory of Compensation*. Außerdem beleuchtet die Studie, wie individuelle Charakteristika der Beschäftigten (z.B. Geschlecht, Alter, und Bildung) die Beziehung zwischen *merit-based reward* und *job satisfaction* beeinflussen. Ausgehend von 636 Stichproben von japanischen Angestellten wurde gezeigt, dass erfolgsabhängige Vergütung die Arbeitszufriedenheit erhöht und die Absicht zur freiwilligen Kündigung (*voluntary turnover*) reduziert. Diese Tendenz war insbesondere unter den gebildeten, männlichen Mitarbeitern sehr ausgeprägt.

Die dritte Studie identifiziert verschiedene Karriereidentitäten bzw. -typen von gebildeten Mitarbeiterinnen. Die Studie nutzt dabei den theoretischen Rahmen der *Social Identity Theory* und der *Identity Theory*. Auf Basis von Interviews mit 20 japanischen Mitarbeiterinnen identifiziert die Studie vier Karriereidentitäten bzw. -typen: *Careerist*, *Conflicted*, *Caregivers* und *Functionalist*. Die Studie schlägt außerdem ein theoretisches Modell vor, das den Einfluss der Karriereidentitäten auf die Beziehung zwischen Personalmanagementstrategien und Mitarbeiterbindung darstellt.

Als übergreifendes Ergebnis zeigen die drei Studien, dass der Einfluss von spezifischen Personalmanagementstrategien auf die Mitarbeiterbindung sehr stark von der Identität des einzelnen Mitarbeiters abhängt. Mit der Identifizierung von identitätsrelevanten Faktoren leistet diese Dissertation einen Beitrag zum aktuellen Verständnis der Mitarbeiterbindung. Außerdem zeigen die Ergebnisse, dass Firmen auf diese verschiedenen Identitäten und Bedürfnisse reagieren müssen, um Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen langfristig an sich binden zu können.