

TÁC ĐỘNG CỦA PHƯƠNG PHÁP AGILE ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN SỰ CÔNG NGHỆ THÔNG TIN TRONG NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN Ở VIỆT NAM

● VŨ TUẤN ANH¹ - TRỊNH THỊ PHƯƠNG¹

¹Đại học Kinh tế Quốc dân

DOI: 10.62831/nckh.2026.377.v1

TÓM TẮT:

Nghiên cứu này giải quyết bài toán thực tiễn về áp lực khối lượng công việc và tình trạng biến động nhân sự tại khối Công nghệ thông tin (CNTT) của các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) Việt Nam. Nghiên cứu đặt mục tiêu đo lường tác động của phương pháp quản lý dự án Agile đến động lực làm việc của nhân sự công nghệ. Bằng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua việc xử lý bộ dữ liệu khảo sát 403 nhân viên CNTT tại các ngân hàng TMCP khác nhau, kết quả phân tích chỉ ra cả 4 đặc trưng cốt lõi của Agile đều có tác động tích cực đến động lực làm việc. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất 4 nhóm giải pháp quản trị trọng tâm nhằm giúp các nhà lãnh đạo hoàn thiện việc vận hành mô hình Agile, qua đó kiến tạo môi trường làm việc linh hoạt, giữ chân nhân tài và nâng cao năng lực cạnh tranh trong cuộc đua ngân hàng số.

Từ khóa: quản trị Agile, động lực làm việc, nhân sự công nghệ, ngân hàng thương mại, chuyển đổi số.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ của ngành ngân hàng Việt Nam, khối công nghệ thông tin đóng vai trò then chốt trong việc kiến tạo và vận hành các hệ thống Core Banking, ngân hàng số và các dịch vụ tài chính hiện đại. Trước đây, các ngân hàng chủ yếu áp dụng phương pháp quản lý dự án truyền thống với ưu điểm là quy trình được lập kế hoạch chi tiết, tài liệu rõ ràng và dễ dàng kiểm soát để đáp ứng các tiêu chuẩn tuân thủ nghiêm ngặt.

Tuy nhiên, phương pháp này ngày càng bộc lộ nhược điểm lớn là sự cứng nhắc, thời gian triển khai kéo dài và thiếu khả năng thích ứng kịp thời với những thay đổi liên tục từ nhu cầu thị trường.

Để giải quyết bài toán này, phương pháp quản lý dự án linh hoạt Agile đã được đưa vào triển khai rộng rãi. Với những ưu điểm vượt trội như chia nhỏ vòng lặp phát triển, đề cao sự phối hợp đa chức năng, phản hồi liên tục từ khách hàng và rút ngắn tối đa thời gian đưa sản phẩm ra thị trường (time-to-market),

Agile được kỳ vọng tạo ra bước đột phá trong vận hành. Mặc dù vậy, việc cấy ghép một mô hình linh hoạt vào môi trường ngân hàng vốn đề cao sự kiểm soát rủi ro đôi khi lại mang tính hình thức. Sự đứt gãy này, cộng hưởng với áp lực tiến độ và khối lượng công việc khổng lồ, đã đẩy không ít nhân sự CNTT vào tình trạng căng thẳng và tỷ lệ nghỉ việc cao trong khối công nghệ thông tin. Theo các báo cáo thị trường lao động (như Navigos hay ITviec) gần đây, nhân sự công nghệ thông tin trong lĩnh vực tài chính luôn có tỷ lệ biến động cao do áp lực công việc và sự sẵn đón từ các công ty tài chính.

Mặc dù các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa Agile và động lực làm việc (Tripp và cộng sự, 2016; McHugh và cộng sự, 2011), nhưng tại Việt Nam - đặc biệt trong bối cảnh các ngân hàng thương mại cổ phần (TMCP) nơi phải cân bằng giữa tính linh hoạt của công nghệ và quy định tuân thủ nghiêm ngặt của ngành - vẫn còn tồn tại một khoảng trống nghiên cứu thực nghiệm. Do đó, nghiên cứu này nhằm (1) hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị Agile, (2) đo lường mức độ tác động của các yếu tố Agile đến động lực làm việc của nhân viên khối công nghệ thông tin tại các ngân hàng TMCP ở Việt Nam; và (3) đề xuất giải pháp nhằm nâng cao động lực làm việc thông qua việc tối ưu hóa phương pháp quản trị này.

2. Cơ sở lý luận, mô hình nghiên cứu và phương pháp thu thập dữ liệu

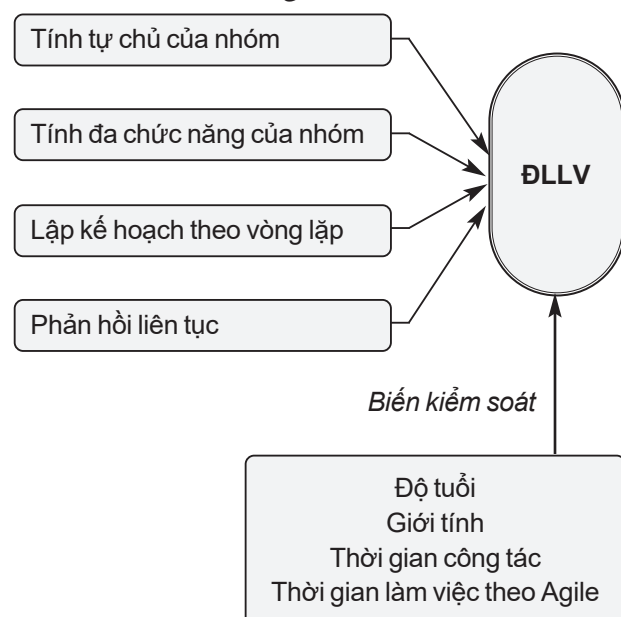
Nghiên cứu này được phát triển dựa trên 3 học thuyết động lực kinh điển. Khởi nguồn từ Thuyết nhu cầu của Maslow (1943) với sự tịnh tiến từ các nhu cầu sinh lý cơ bản lên đỉnh cao là nhu cầu tự hiện thực hóa bản thân, tư duy quản trị tiếp tục được cụ thể hóa qua Thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959). Sự kết nối logic thể hiện rõ nét khi nhóm "nhân tố duy trì" của Herzberg (như lương thưởng, điều kiện làm việc) tương ứng với các nhu cầu bậc thấp của Maslow, chỉ có tác dụng ngăn chặn sự bất mãn. Trong khi đó, nhóm "nhân tố phát triển" (bao gồm trách nhiệm, thành tựu, sự công nhận) lại phản ánh trọn vẹn khao khát được tôn trọng và tự thể hiện ở các bậc cao, qua đó thực sự kích thích sự hài lòng và thôi thúc cống hiến.

Kế thừa và vi mô hóa 2 nền tảng tiền đề trên, Thuyết tự quyết (Self-Determination Theory - SDT) của Deci & Ryan (2000) ra đời như một bước tiến toàn diện nhằm giải mã sâu sắc hơn bản chất của động lực nội tại. Theo đó, SDT chỉ ra động lực nội tại được bồi đắp khi 3 nhu cầu tâm lý cơ bản được thỏa mãn: nhu cầu tự chủ (tương thích hoàn toàn với yếu tố trách nhiệm của Herzberg), nhu cầu năng lực (sự hội tụ của nhu cầu thành tựu và được tôn trọng), và nhu cầu gắn kết (tương đương nhu cầu xã hội của Maslow). Sự tổng hòa và tiếp nối của 3 học thuyết này tạo thành một khung phân tích vững chắc để lý giải cơ chế tạo động lực của phương pháp quản lý dự án Agile - một mô hình vận hành vốn đặt trọng tâm vào việc trao quyền tự quyết, học hỏi chéo để nâng cao năng lực và tương tác minh bạch để gắn kết đội ngũ.

Từ nguyên tắc Agile (Agile Manifesto, 2001; Dybå & Dingsøyr, 2014), 4 yếu tố cốt lõi được chọn:

1. Tính tự chủ của nhóm (Self-Organization).
2. Tính đa chức năng của nhóm (Cross-functional).
3. Lập kế hoạch theo vòng lặp (Iterative Planning).
4. Phản hồi liên tục (Continuous Feedback).

Sơ đồ 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Giả thuyết H1: Tính tự tổ chức của nhóm có tác động tích cực đến động lực làm việc của khối công nghệ thông tin của ngân hàng.

Giả thuyết H2: Tính đa chức năng của nhóm có tác động tích cực đến động lực làm việc của khối công nghệ thông tin của ngân hàng.

3.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha

Sau khi phân tích thống kê mô tả các biến quan sát, nghiên cứu tiếp tục đánh giá độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả kiểm định được trình bày tại Bảng 1.

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha

Thang đo	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng	Kết luận
Tính tự chủ nhóm	4	0,924	0,805 - 0,852	Đạt
Tính đa chức năng	4	0,900	0,646 - 0,877	Đạt
Lập kế hoạch theo vòng lặp	4	0,813	0,532 - 0,707	Đạt
Phản hồi liên tục	4	0,886	0,721 - 0,769	Đạt
Động lực làm việc	4	0,836	0,622 - 0,715	Đạt

Nguồn: Ước lượng từ SPSS 26

Giả thuyết H3: Lập kế hoạch theo vòng lặp có tác động tích cực đến động lực làm việc của khối công nghệ thông tin của ngân hàng.

Giả thuyết H4: Phản hồi liên tục có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên khối công nghệ thông tin của ngân hàng.

Giả thuyết H5: Các đặc điểm cá nhân của nhân viên (giới tính, độ tuổi, thâm niên công tác, thời gian áp dụng Agile) có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên khối công nghệ thông tin của ngân hàng.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu khảo sát 403 nhân viên khối công nghệ thông tin tại các ngân hàng TMCP tại Việt Nam. Trong đó, nam giới chiếm 61,3% và nữ giới chiếm 37,9%. Nhóm tuổi từ 25- 30 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất với 47,1%, phản ánh đặc điểm lực lượng lao động trẻ trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Về kinh nghiệm làm việc, nhóm nhân viên có thâm niên từ 1-3 năm chiếm tỷ lệ lớn nhất (46,0%). Đa số người tham gia khảo sát đã có kinh nghiệm làm việc với Agile từ 1-2 năm hoặc trên 2 năm, cho thấy họ có hiểu biết thực tiễn về các phương pháp Agile.

Kết quả độ tin cậy cho thấy, tất cả các thang đo trong nghiên cứu này đều đáp ứng các tiêu chuẩn yêu cầu. Tất cả các hệ số đều lớn hơn 0,8 và nhỏ hơn 0,95 cho thấy, các thang đo thể hiện tính nhất quán nội bộ tốt. Ngoài ra, giá trị tương quan giữa từng mục và tổng điểm đã hiệu chỉnh cho tất cả các biến quan sát đều vượt quá ngưỡng tối thiểu là 0,3. Do đó, tất cả 20 biến quan sát trên năm cấu trúc được giữ lại cho các quy trình phân tích tiếp theo.

3.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, nghiên cứu tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm định giá trị hội tụ và phân biệt của 20 biến quan sát. Các biến này được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, đại diện cho 5 khái niệm nghiên cứu chính bao gồm: Tính tự tổ chức (SO - đo lường quyền tự quyết); Tính đa chức năng (CF - đo lường sự đa dạng chuyên môn); Lập kế hoạch theo vòng lặp (IP - đo lường tính rõ ràng của mục tiêu); Phản hồi liên tục (TR - đo lường tính minh bạch thông tin); và Động lực làm việc (WM - đo lường sự hứng thú và cam kết).

Bảng 2. Kết quả nhân tố khám phá

Nhân tố	Biến quan sát	Ý nghĩa đo lường cốt lõi	Hệ số tải nhân tố
Tính tự tổ chức	SO1 - SO4	Quyền tự quyết định cách thức làm việc và phân chia nhiệm vụ	0,751 - 0,831
Tính đa chức năng	CF1 - CF4	Sự đa dạng chuyên môn và khả năng phối hợp độc lập của nhóm	0,663 - 0,920
Phản hồi lặp lại	TR1 - TR4	Tính minh bạch thông tin và sự chia sẻ các vấn đề phát sinh	0,785 - 0,839
Lập kế hoạch theo vòng lặp	IP1 - IP4	Sự rõ ràng của mục tiêu Sprint và tính hợp lý khi phân bổ công việc	0,660 - 0,795
Động lực làm việc	WM1 - WM4	Mức độ hứng thú, sự sẵn sàng nỗ lực và cam kết với dự án	0,628 - 0,856
KMO = 0,881			
Cumulative % = 75,138			
Eigenvalue = 1,080			
Sig. Bartlett's Test = 0,000			

Nguồn: Ước lượng từ SPSS 26

Kết quả EFA cho thấy giá trị KMO đạt 0,881 ($> 0,5$) và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000), chứng tỏ dữ liệu phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố khám phá. Giá trị Eigenvalue tối thiểu đạt 1,080 (> 1) và tổng phương sai trích đạt 75,128% ($> 50\%$), cho thấy các nhân tố giải thích tốt biến thiên của dữ liệu. Đồng thời, các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 khẳng định các biến quan sát có mức độ hội tụ tốt và phù hợp với mô hình lý thuyết đề xuất, không xuất hiện tải chéo đáng kể giữa các nhân tố.

3.4. Kết quả hồi quy mô hình

Đề lượng hóa mức độ tác động của phương pháp Agile đến động lực làm việc, nghiên cứu tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính đa biến. Mô hình bao gồm 4 biến độc lập đại diện cho các thực hành Agile, cụ thể là: Tính tự chủ của nhóm (SO), Tính đa kỹ năng của nhóm (CF), Phản hồi liên tục (TR) và Lập kế hoạch theo vòng lặp (IP). Bên cạnh đó, mô hình tích hợp nhóm biến kiểm soát nhân khẩu học gồm: Giới tính (GT), Độ tuổi (TUOI), Thâm niên

công tác (TNIEN) và Thời gian làm việc theo Agile (AGILEEXP), và cuối cùng biến phụ thuộc trung tâm là Động lực làm việc (WM). Kết quả ước lượng hồi quy được trình bày chi tiết tại Bảng 3.

Giá trị R^2 hiệu chỉnh của mô hình là 0,610, có nghĩa là các biến độc lập giải thích được 61% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Kết quả ANOVA với thống kê F là 79,441 và Sig. = 0,000 ($< 0,05$), cho thấy mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê và phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Xét từng biến độc lập, các yếu tố SO ($\beta = 0,274$; Sig. = 0,000), CF ($\beta = 0,105$; Sig. = 0,005), TR ($\beta = 0,142$; Sig. = 0,000) và IP ($\beta = 0,223$; Sig. = 0,000) đều có tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến biến phụ thuộc. Trong đó, SO (tính tự tổ chức) có tác động mạnh nhất, tiếp theo là IP (lập kế hoạch theo vòng lặp), TR (phản hồi lặp lại) và CF (tính đa chức năng). Đối với các biến kiểm soát, TUOI có tác động âm và có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,294$; Sig. = 0,000), cho thấy khi tuổi tăng thì biến phụ thuộc có xu hướng giảm.

Bảng 3. Kết quả hồi quy mô hình

Biến	Hệ số Beta	Sai số chuẩn	Beta chuẩn hóa	t	Sig.	VIF
(Constant)	0,897	0,196		4,571	0,000	
SO	0,216	0,034	0,274	6,285	0,000	1,955
CF	0,091	0,033	0,105	2,792	0,005	1,460
TR	0,141	0,036	0,142	3,914	0,000	1,349
IP	0,227	0,040	0,223	5,615	0,000	1,629
TUOI	-0,187	0,022	-0,294	-8,343	0,000	1,280
TNIEN	0,009	0,021	0,014	0,442	0,659	1,024
AGILEEXP	0,074	0,020	0,116	3,624	0,000	1,052
GT	-0,005	0,039	-0,004	-0,121	0,904	1,017
R ² điều chỉnh = 0,610						
F = 79,441						
Sig. = 0,0000						

Nguồn: Ước lượng từ SPSS 26

Ngược lại, AGILEEXP có tác động dương và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,116$; Sig. = 0,000) cho thấy, kinh nghiệm làm việc trong môi trường áp dụng Agile có tác động cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên. Trong khi đó, TNIEN ($\beta = 0,014$; Sig. = 0,659) và GT ($\beta = -0,004$; Sig. = 0,904) không có ý nghĩa thống kê, cho thấy chưa đủ bằng chứng về ảnh hưởng của 2 biến này đến biến phụ thuộc trong mô hình. Ngoài ra, các giá trị VIF dao động từ 1,017 đến 1,955, đều nhỏ hơn 10, cho thấy không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình hồi quy.

3.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả hồi quy cho thấy, cả 4 yếu tố của phương pháp quản lý dự án Agile đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc của nhân viên công nghệ thông tin tại ngân hàng TMCP ở Việt Nam. Trong đó, tính tự chủ của nhóm có ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta = 0,274$; Sig. = 0,000). Điều này cho thấy, khi nhân viên được trao quyền chủ động trong tổ chức công việc, ra quyết định và quản lý nhiệm vụ, động lực làm việc sẽ được cải thiện đáng kể.

Phản hồi lặp lại cũng có tác động tích cực đến

động lực làm việc ($\beta = 0,142$; Sig. = 0,000). Việc duy trì các hoạt động phản hồi thường xuyên như daily meeting, sprint review hay retrospective giúp nhân viên kịp thời điều chỉnh công việc, nâng cao hiệu quả phối hợp và tăng sự gắn kết trong nhóm. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của McHugh và cộng sự (2011) và lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1976).

Lập kế hoạch theo vòng lặp có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc ($\beta = 0,223$; Sig. = 0,000). Việc chia dự án thành các chu kỳ ngắn giúp nhân viên dễ theo dõi tiến độ, xác định mục tiêu rõ ràng và duy trì sự tập trung trong quá trình làm việc. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Hansson và cộng sự (2006).

Ngoài ra, tính đa chức năng của nhóm cũng tác động tích cực đến động lực làm việc ($\beta = 0,105$; Sig. = 0,005), mặc dù mức độ ảnh hưởng thấp hơn so với các yếu tố còn lại. Sự đa dạng kỹ năng giúp tăng cường hợp tác, chia sẻ kiến thức và tạo cơ hội học hỏi giữa các thành viên trong nhóm Agile.

Đối với các biến kiểm soát, tuổi tác có ảnh hưởng tiêu cực và có ý nghĩa thống kê đến động lực làm việc ($\beta = -0,294$; Sig. = 0,000), cho thấy động

lực có xu hướng giảm khi độ tuổi tăng lên. Trong khi đó, kinh nghiệm Agile có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,116$; Sig. = 0,000). Ngược lại, thâm niên ($\beta = 0,014$; Sig. = 0,659) và giới tính ($\beta = -0,004$; Sig. = 0,904) không có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu.

Nhìn chung, kết quả cho thấy động lực làm việc của nhân viên chịu ảnh hưởng chủ yếu từ các yếu tố thuộc phương pháp quản lý Agile, trong khi các yếu tố cá nhân chỉ đóng vai trò hạn chế trong mô hình nghiên cứu.

4. Hàm ý quản trị

Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý quản trị được đề xuất cho các ngân hàng TMCP nhằm nâng cao động lực làm việc của nhân viên CNTT thông qua phương pháp Agile. Cụ thể, ngân hàng cần tăng quyền tự chủ cho các nhóm Agile trong việc lập kế hoạch, phân công nhiệm vụ và ra quyết định; phát triển các nhóm đa chức năng để thúc đẩy phối hợp và chia sẻ kiến thức; hoàn thiện quy trình lập kế hoạch theo vòng lặp và ứng dụng các công cụ Agile như Jira hoặc Azure DevOps nhằm nâng cao hiệu quả quản lý dự án. Đồng thời, ngân hàng cần xây dựng cơ chế phản hồi liên tục thông qua các hoạt động như Daily Scrum, Sprint Review và Sprint Retrospective, kết hợp đầu tư vào đào tạo Agile,

phát triển kỹ năng mềm và xây dựng văn hóa tổ chức khuyến khích đổi mới, hợp tác và học hỏi. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp này không chỉ giúp nâng cao động lực làm việc của nhân viên CNTT mà còn góp phần cải thiện hiệu quả dự án và tăng năng lực cạnh tranh của Ngân hàng trong quá trình chuyển đổi số.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã cho thấy, các yếu tố của phương pháp quản lý dự án Agile gồm quyền tự chủ của nhóm, tính đa kỹ năng, lập kế hoạch theo vòng lặp và phản hồi liên tục đều có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên khối công nghệ thông tin của các ngân hàng TMCP tại Việt Nam. Trong đó, quyền tự chủ của nhóm là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất.

Kết quả nghiên cứu khẳng định việc áp dụng Agile không chỉ giúp nâng cao hiệu quả quản lý dự án mà còn góp phần tăng sự gắn kết, chủ động và động lực làm việc của nhân viên. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các ngân hàng cần tiếp tục hoàn thiện mô hình quản lý dự án Agile thông qua tăng quyền tự chủ cho nhóm, phát triển nhóm đa chức năng, cải thiện cơ chế phản hồi và nâng cao hoạt động đào tạo nhằm xây dựng môi trường làm việc linh hoạt, sáng tạo và hiệu quả hơn trong bối cảnh chuyển đổi số ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc. (2005). Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Nhà xuất bản Hồng Đức.
- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2025a). Hồ sơ năng lực Ngân hàng TMCP tại Việt Nam.
- Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2025b). Báo cáo thường niên năm 2025.
- Ames Zegarra, C., và Sabanovic, S. (2022). Cross-functional team in a project with an agile management: Effective strategies and common challenges in a cross-functional team while using agile project management.
- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems và Services: International Digital Library Perspectives, 27(1), 18-22.
- Hackman, J. R., và Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.
- Lundene, K., và Mohagheghi, P. (2018). How autonomy emerges as agile cross-functional teams mature. In Proceedings of the 19th International Conference on Agile Software Development: Companion (pp. 1-5).

McHugh, O., Conboy, K., và Lang, M. (2011). Using agile practices to influence motivation within IT project teams. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 23(2), 3.

Oliveira, E. A. D., Pimenta, M. L., Hilletoft, P., và Eriksson, D. (2016). Integration through cross-functional teams in a service company. *European Business Review*, 28(4), 405-430.

Tripp, J. F., Riemenschneider, C., và Thatcher, J. B. (2016). Job satisfaction in agile development teams: Agile development as work redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 1-41.

Ngày nhận bài: 8/4/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 22/4/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/5/2026

IMPACT OF AGILE METHODOLOGY ON IT PERSONNEL MOTIVATION IN VIETNAMESE JOINT-STOCK COMMERCIAL BANKS

● **VU TUAN ANH¹**

● **TRINH THI PHUONG¹**

¹National Economics University

ABSTRACT:

This study addresses the practical challenges of workload pressure and employee turnover in the Information Technology (IT) departments of Vietnamese joint-stock commercial banks. It aims to examine the impact of Agile project management methodology on the work motivation of IT personnel. Using a quantitative research approach based on survey data from 403 IT employees working at various joint-stock commercial banks, the findings reveal that all four core characteristics of Agile positively influence work motivation. Based on these results, the study proposes four key managerial solutions to support bank leaders in improving Agile implementation, fostering a more flexible work environment, retaining talent, and strengthening competitiveness in the digital banking transformation process.

Keywords: Agile management, work motivation, IT personnel, commercial banks, digital transformation.