

## “Thành công cần kiên trì và đi đúng hướng...”

Nếu như PGS.TS. Phùng Xuân Nhạ là Hiệu trưởng đầu tiên của Trường ĐHKT, người gắn với những quyết sách có tính chất đổi mới quyết liệt để xây dựng Trường trong giai đoạn đầu; thì PGS.TS. Nguyễn Hồng Sơn lại là người lãnh đạo được kỳ vọng sẽ đem đến cho Trường những bước đi vững chắc và bài bản, tạo nên những bước phát triển chiều sâu, làm nền tảng cho sự lớn mạnh của thương hiệu Trường ĐHKT. Gắn bó với Trường từ những ngày đầu khó khăn nhất, có thể nói PGS.TS. Nguyễn Hồng Sơn đã đem những tâm huyết, nguyện vọng lớn nhất trong sự nghiệp của một nhà khoa học, nhà quản lý để gửi gắm vào tương lai phát triển của Trường ĐHKT. Nhân dịp 5 năm thành lập Trường, thầy đã dành cho chúng tôi những chia sẻ sâu sắc và thú vị.



PGS.TS. Nguyễn Hồng Sơn

Hiệu trưởng Trường ĐHKT



## Tìm thấy mình trong tương lai của Trường ĐHKT

**Chính thức về làm việc tại Trường ĐHKT từ năm 2007 và được bổ nhiệm là Hiệu trưởng của Trường từ năm 2011, nhưng được biết trước đó, thầy đã có quá trình gắn bó lâu dài với Trường?**

Trước khi chính thức về công tác tại Trường, thầy làm việc tại Viện Kinh tế và Chính trị Thế giới (Viện Khoa học Xã hội Việt Nam). Thầy đã có hơn 10 năm tham gia giảng dạy kiêm nhiệm tại Khoa Kinh tế - Trường ĐHKHXH&NV - ĐHQGHN, sau đó là Khoa Kinh tế - ĐHQGHN và bây giờ là Trường ĐHKT - ĐHQGHN, chuyên sâu về mảng tài chính quốc tế. Thầy là một trong những người đầu tiên tham gia giảng dạy môn Tài chính Quốc tế cho Khoa và Trường ĐHKT cho đến tận bây giờ, ở tất cả các hệ đào tạo. Mười năm giảng dạy là quãng thời gian dài với rất nhiều kỷ niệm và tình cảm gắn bó. Mười năm ấy cũng cho thầy những hiểu biết về mọi mặt hoạt động của Khoa, và thầy luôn nghĩ cần phải đóng góp sức lực để xây dựng, phát triển Khoa trở thành một cơ sở đào tạo có thương hiệu và uy tín.

**Vậy Trường ĐHKT đã “cuốn hút” thầy như thế nào?**

Thầy nghĩ đó là một cơ duyên đặc biệt và cũng khá bất ngờ. Khi nhận được lời mời và sau những cân nhắc, thầy nhận ra cái nghiệp mà mình muốn theo đuổi cả đời là giảng dạy và nghiên cứu, trở thành một người thầy giáo, một nhà nghiên cứu để được chuyên tâm với chuyên môn và việc truyền thụ kiến thức cho thế hệ sau. Mặc dù có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển tại Viện Khoa học Xã hội Việt Nam và dù biết sẽ có nhiều khó khăn tại đơn vị mới nhưng thầy thực sự muốn thử sức mình với vị trí, cương vị mới. Chính tầm nhìn mà Trường ĐHKT đặt ra trong bối cảnh mới, cùng với khát vọng hướng tới chất lượng và đẳng cấp đã thuyết phục, cuốn hút thầy. Và thầy đã nhìn thấy những khát vọng của mình trong chính tương lai của Trường. Liệu có thể xem đây là sự gặp gỡ và hòa hợp giữa ý chí và lý tưởng của một tập thể với một cá nhân chăng?

**Những ngày đầu tại Trường ĐHKT hẳn rất khó khăn, áp lực, nhất là với người ở cương vị Phó Hiệu trưởng như thầy, có bao giờ thầy thấy nao núng?**

Dù đã lường trước nhưng khi bắt tay vào công việc mới thầy thực sự cảm thấy khó hơn mình tưởng rất nhiều. Có rất nhiều cái còn thiếu và phải làm mới.

Nhân lực mỏng, cơ cấu các bộ phận còn chưa khoa học, quy trình hoạt động chưa thống nhất và đồng bộ. Bộ phận Hợp tác Phát triển mới được thành lập, nhiều hoạt động gắn với hợp tác phát triển nhằm trợ giúp cho đào tạo, nghiên cứu khoa học, nâng cao năng lực, quảng bá thương hiệu đều còn yếu. Hoạt động đào tạo liên kết quốc tế hầu như chưa có nhiều thành tựu. Mảng nghiên cứu khoa học cũng không có hệ thống quản lý bài bản, hầu như chưa hề có đề tài, dự án quốc tế. Bài báo quốc tế cũng rất ít, độ gắn kết giữa nghiên cứu khoa học với thực tế và hoạch định chính sách cũng như phát triển doanh nghiệp hầu như chưa có... Website mới chỉ là một trang tin tĩnh, chưa đáp ứng được yêu cầu quảng bá hình ảnh của Trường cũng như cung cấp thông tin hữu ích cho các hoạt động có liên quan và phục vụ cho công tác quản lý. Chưa có một chuyên san riêng để đăng tải các bài báo khoa học của các cán bộ, giảng viên.

Nhiệm vụ quan trọng nhất được đặt ra lúc bấy giờ là phải tạo dựng cơ sở ban đầu cho hoạt động của một trường đại học và vận hành nó để đạt các mục tiêu đặt ra. Khó khăn, áp lực như bạn nói là rất lớn không chỉ với cá nhân thầy mà là cả tập thể cán bộ Trường ĐHKT. Áp lực cho những người làm quản lý còn gấp nhiều lần, bởi trọng trách lớn phải gánh



trên vai niềm tin và kỳ vọng của hàng trăm con người. Nhưng có lẽ chẳng có thời gian cho sự nao núng và chùn bước vì mọi người đều bị cuốn vào guồng quay công việc. Sau đó là vì tự cảm nhận được rằng dù có khó khăn nhưng cũng chính là cơ hội cho mình được làm những thứ mình đam mê và tâm huyết. Một sự “xây mới” như vậy cũng chứa đựng nhiều yếu tố tích cực. Sau 5 năm nhìn lại, kết quả đã đạt được thực sự rất đáng tự hào.

**Sự ra đời của Chiến lược phát triển Trường ĐHKHT ngay sau khi thành lập Trường là một mốc quan trọng, gắn với nhiều dấu ấn cá nhân của thầy trong đó?**

Chiến lược phát triển ra đời có ý nghĩa rất quan trọng, thể hiện rõ nét nhất ý chí, định hướng và mục tiêu phát triển của một trường đại học mới thành lập. Quá trình làm việc, trao đổi để xây dựng Chiến lược phát triển Trường có rất nhiều ấn tượng đối với thầy. Chỉ sau 3 tháng, dưới sự chỉ đạo của nguyên Hiệu trưởng, PGS.TS. Phùng Xuân Nhạ, bản thảo Chiến lược đầu tiên ra đời cho thấy sự tích cực và đầu tư công sức vô cùng lớn của cả tập thể, đặc biệt là những người tham gia trực tiếp xây dựng. Đó là tinh thần làm việc nhóm rất cao, sẵn sàng hy sinh những lợi ích cá nhân vì

mục tiêu chung của tập thể. Cùng với sự tâm huyết và nỗ lực của đội ngũ cán bộ, Chiến lược phát triển đã xác định nhiều vấn đề quan trọng đối với Trường như: xây dựng giá trị cốt lõi, tạo nên văn hóa phát triển của Trường với mục tiêu và sứ mệnh của một trường đại học định hướng nghiên cứu. Chính từ bản Chiến lược phát triển, mọi mục tiêu, đường hướng phát triển của Trường trở nên rõ ràng hơn, mạch lạc hơn.



## Tài sản lớn nhất là con người và văn hóa cộng đồng

### Là lãnh đạo cao nhất, Thầy coi trọng nhân tố nào nhất trong sự phát triển của một trường đại học?

Sức mạnh của một trường đại học trước hết phải đến từ đội ngũ cán bộ khoa học có chất lượng. Con người với trí tuệ, sự tâm huyết và tình cảm của họ luôn là tài sản quý nhất của bất kỳ tổ chức nào. Một người lãnh đạo giỏi phải biết quy tụ quanh mình những người có năng lực, tâm huyết và đồng chí hướng. Tiếp đó, văn hóa tổ chức, văn hóa cộng đồng cũng là một giá trị rất đặc biệt của mỗi đơn vị. Đó là chất keo gắn kết cá nhân với tập thể, là chất xúc tác để phát huy sức mạnh của một tập thể. Những doanh nghiệp lớn thành công đều xây dựng cho mình một văn hóa tổ chức rất đặc thù, giúp phát huy được sức sáng tạo và sự gắn bó của cá nhân với tập thể. Văn hóa cộng đồng chính là một sức mạnh mềm rất hữu hiệu phục vụ sự phát triển. Trường ĐHKT ngay từ đầu đã sớm nhận thức được tầm quan trọng của hai yếu tố này.

### Vậy lãnh đạo Nhà trường đã có chủ trương như thế nào trong việc “dùng người” ở Trường ĐHKT?

Một trong những nguyên nhân thành công của Trường ĐHKT chính là quy tụ được nhiều cán bộ có năng lực, tâm huyết. Trường ĐHKT thu hút họ dựa trên cơ sở tự nguyện, hấp dẫn họ bằng cái “tâm”, thể hiện qua định hướng phát triển, tầm nhìn của Trường. Rất nhiều cán bộ đã thấy được cơ hội phát triển rộng mở của mình tại Trường ĐHKT, “cộng hưởng” được mong muốn, khát vọng của chính họ trong mục tiêu của Trường.

“Dùng người” đúng cách là phải tạo điều kiện cho họ phát triển và hài hòa được lợi ích chung - riêng chứ không

phải chỉ yêu cầu họ quên đi bản thân mình vì mục tiêu của tập thể. Làm được điều đó, trước hết phải hiểu rõ về con người ấy, nhìn ra được ưu điểm, tổ chức của người ta có phù hợp với nhiệm vụ sẽ giao cho họ không. Tuyệt đối không định kiến và đánh giá phiến diện, phải tôn trọng cá tính của họ. Bởi mỗi cá nhân đều có những năng lực và cá tính khác nhau, đặc biệt những người có năng lực thì cá tính càng mạnh. Điều quan trọng là sử dụng được cái giỏi nhất của mỗi người và dung hòa được các cá tính. Và người lãnh đạo phải luôn ghi nhớ muốn “dùng” được người thì phải có “tâm” chứ không chỉ đơn thuần coi họ như là một công cụ.



**Một trong những bước tiến của Nhà trường trong năm học vừa qua là xây dựng và áp dụng bộ tiêu chí đánh giá và chi trả thu nhập tăng thêm theo phương án 3P, cách làm này cụ thể hóa chủ trương “dùng người” ở góc độ nào?**

Việc chi trả thu nhập tăng thêm theo phương án 3P (Position - Person - Performance) không phải là mới trên thế giới cũng như đối với các doanh nghiệp, song nó là mới đối với các cơ quan tổ chức thuộc khối Nhà nước. Năm học 2011-2012, Trường đã hoàn thành việc ban hành bộ tiêu chuẩn cán bộ, giảng viên cũng như bộ tiêu chí đánh giá năng lực cán bộ. Đúng như bạn nói, đây là bước tiến của Trường trong năm học vừa qua và nó thể hiện rất rõ quan điểm “dùng người” của lãnh đạo Nhà trường. Đó là luôn đề cao trí tuệ, năng lực và trách nhiệm công tương xứng với những đóng góp của cán bộ, tạo sự công bằng và cơ hội phấn đấu cho tất cả mọi người. Phương án chi trả thu nhập tăng thêm 3P đảm bảo chi trả theo vị trí, năng lực và kết quả đóng góp, khắc phục tình trạng dựa quá nhiều vào thâm niên, ngạch bậc và hoàn toàn phù hợp với quy định của Nhà nước, Bộ Giáo dục và Đào tạo và ĐHQGHN.

Nếu trước đây, trong giai đoạn xây dựng nền tảng, Nhà trường buộc phải có

những cơ chế riêng để thu hút và giữ cán bộ thì đến nay, sau 5 năm phát triển là giai đoạn cần có sự ổn định và đồng bộ về mặt văn bản pháp quy, với những điều khoản, nguyên tắc cụ thể, áp dụng cho các đối tượng cán bộ trong Trường, với mục đích tạo một môi trường làm việc công bằng và khuyến khích mọi người cống hiến. Đây là một bước đi đúng đắn cho một chiến lược phát triển dài hơi trong tương lai của Trường ĐHKT.

**Từ chủ trương về sử dụng con người như Thầy chia sẻ ở trên đưa đến những giá trị cốt lõi nào được coi trọng trong văn hóa cộng đồng của Trường ĐHKT hiện nay?**

Nét văn hóa riêng của Trường ĐHKT từ những ngày đầu thành lập còn khó khăn cho đến nay vẫn gói gọn ở hai chữ “chia sẻ”. Đó là sự chia sẻ với nhau về tầm nhìn giữa tất cả thành viên hướng tới “chất lượng - đẳng cấp - hiệu quả - bền vững”, sự chia sẻ lợi ích chung - riêng; sự chia sẻ các giá trị cốt lõi của Trường: thể hiện văn hóa sáng tạo, chất lượng, hiệu quả, hợp tác... Chính nhờ sự chia sẻ này mà trong giai đoạn khó khăn ban đầu, nhiều cá nhân sẵn sàng hy sinh lợi ích bản thân vì lợi ích tập thể. Đây có lẽ là vì họ nhận ra những cái được lớn hơn đáng sau sự hy sinh của mình.

## **Đại học phải gắn với nghiên cứu và sáng tạo**

**“Đại học định hướng nghiên cứu” được xác định là đích đến của Trường ĐHKT ngay từ khi mới thành lập. Vậy Nhà trường đã xác định cho mình những tiêu chí gì để phù hợp với định hướng đã chọn?**

Trường ĐHKT quan niệm, một đại học định hướng nghiên cứu phải thể hiện được: Một là, mọi hoạt động của Trường như đào tạo, tổ chức cán bộ, hợp tác phát triển... đến nghiên cứu khoa học đều phải dựa trên cơ sở nghiên cứu, có căn cứ khoa học. Hai là, các hoạt động quản lý đều phải thực hiện một cách bài bản, khoa học và quản lý theo sản phẩm đầu ra chứ không chỉ đơn thuần là quản lý hành chính. Thứ ba, nghiên cứu và đào tạo phải gắn kết hữu cơ với nhau, nghiên cứu phải dẫn dắt và giúp nâng cao chất lượng hoạt động đào tạo. Cuối cùng, nghiên cứu phải gắn với thực tiễn tư vấn chính sách, phát triển doanh nghiệp và phát triển kinh tế - xã hội.

Đại học phải là môi trường đậm chất học thuật nhất, có tính sáng tạo cao nhất. Nếu mọi hoạt động của đại học không gắn với nghiên cứu thì không thể có chất lượng và tất nhiên là không thể tồn tại lâu dài.



### **Cho đến nay, với định hướng nghiên cứu, Trường đã đạt thành tích gì?**

Những kết quả đạt được chưa phải quá lớn lao nhưng so với xuất phát điểm ban đầu thì đó là niềm tự hào của cả đội ngũ cán bộ của Trường. Ý nghĩa của nó là đã đặt được nền tảng, lề lối hoạt động ban đầu cho một đơn vị mới và đảm bảo cho hệ thống vận hành thông suốt. Các bộ phận mới ra đời đáp ứng nhu cầu thực tế, các bộ phận đã có được cải tổ để hoạt động bài bản, hiệu quả, khoa học. Đặc biệt, các hoạt động nghiên cứu khoa học ngày càng khởi sắc và đạt được nhiều thành tựu. Từ chỗ chưa có một đề tài Nhà nước nào thì đến nay, cán bộ Nhà trường đã chủ trì 5 đề tài cấp Nhà nước, đầu thầu thành công nhiều đề tài, dự án của các quý, các địa phương. Các sản phẩm nghiên cứu khoa học đỉnh cao đã bắt đầu xuất hiện những điểm sáng như: Báo cáo Thường niên Kinh tế Việt Nam, các nhóm nghiên cứu mạnh bắt đầu được hình thành như nhóm nghiên cứu tư vấn chính sách, các bài báo khoa học quốc tế tăng mạnh... Trường ĐHKT đã bước đầu trở thành điểm đến tri thức khi đăng cai và tổ chức thành công nhiều hội thảo quốc tế lớn, được nhiều học giả nổi tiếng thế giới đến thuyết trình, giao lưu, đặt quan hệ hợp tác. Hoạt động nghiên cứu khoa học đã góp phần nâng hoạt động đào tạo lên một tầm cao mới

với nhiều loại hình đào tạo có chất lượng cao, thu hút ngày càng nhiều sự quan tâm của người học và xã hội.

### **Trên con đường đi sắp tới, thầy nhìn nhận thế nào về tác động của xu hướng phát triển chung đến sự phát triển của Trường?**

Trước hết, xu hướng hiện nay là mọi hoạt động của xã hội sẽ phát triển theo hướng chất lượng và hiệu quả. Điều này đồng nghĩa với những yêu cầu về chất lượng đối với hoạt động của các tổ chức và cá nhân sẽ ngày càng cao hơn. Tiếp đó, nghiên cứu khoa học và đào tạo sẽ ngày càng được đánh giá đúng vị trí và vai trò của nó trong sự phát triển của xã hội. Thứ ba là xu hướng quốc tế hóa giáo dục đại học đang gia tăng sự cạnh tranh, dẫn tới các trường đại học buộc phải có chiến lược vươn lên trình độ quốc tế. Trước các xu thế phát triển đó, những mục tiêu mà Trường ĐHKT theo đuổi là đẳng cấp - chất lượng - phát triển bền vững là hoàn toàn phù hợp. Trường cũng có lợi thế của người đi sau như cơ chế nhỏ, gọn, linh hoạt, tính năng động cao và lại có “bệ đỡ” tốt là cơ chế đa ngành, đa lĩnh vực, mạnh về khoa học cơ bản của ĐHQGHN. Vấn đề là Trường phải có quyết tâm cao, đồng lòng để đưa ra các giải pháp và kế hoạch hành động phù hợp với từng giai đoạn phát triển.

Có thể sẽ gặp nhiều khó khăn và trở ngại nhưng nếu kiên trì và đi đúng hướng thì chắc chắn sẽ thành công.

### **Vậy nếu được vẽ ra một đích đến cho Trường ĐHKT trong tương lai, trong sự kỳ vọng, nhìn nhận của xã hội, thầy mong chờ điều gì?**

Trong sâu thẳm trái tim và mong muốn của mình, từ góc độ cá nhân, thầy rất mong, rất kỳ vọng Trường ĐHKT sẽ có thể trở thành một hình mẫu phát triển, một trong những trường đại học điển hình trong toàn quốc, rồi sau đó sẽ là đạt chuẩn khu vực và thế giới. Với những điều kiện đảm bảo chất lượng như hiện nay, đặc biệt là cơ sở vật chất và nguồn lực tài chính cũng như cơ chế hoạt động, mong muốn này có thể hơi tham vọng nhưng dù đạt được mức độ nào, Trường ĐHKT cũng phải được đánh giá cao ở môi trường học thuật, ở văn hóa coi trọng và khuyến khích sự say mê và sáng tạo - là một trong những nơi tụ hội của các trí tuệ và tài năng.

**Xin chân thành cảm ơn thầy về cuộc trò chuyện!**

**Hà Phương (thực hiện)**

