# 目 錄

第	一章	前言	1
	第一節	考察緣起	1
	第二節	行程紀要	4
	第三節	考察主題	<i>6</i>
第	二章	土耳其國情簡介	8
	第一節	地理人文	8
	第二節	政治體制	10
	第三節	中央行政部門	15
第	三章	公務人員考選制度	17
	第一節	公務人員制度概述	17
	第二節	公務人員管理機構	22
	第三節	公務人員考選與任用	25
第	四章 弟	薪資及退撫制度與基金管理	38
	第一節	薪資結構	38
	第二節	退撫制度	40
	第三節	退撫基金管理與運用	43
第	五章	公務人員培訓制度	46
	第一節	綜理培訓機構	46
	第二節	土耳其中東公共行政學院	
	第三節	新公務人員法制作業	

第六章	考察心得與建議	53
第七章	結語	58
參考文獻	<u>.</u>	59
附錄一	考察團成員名單	61
附錄二	考察團行程表	62
附錄三	考察主題 (英文) 題旨	64
附錄四	土耳其典試委員會簡報資料	66
附錄五	考察活動照片	86

# 圖表目錄

圖 1	土耳其全國 81 個省份	11
圖 2	公開人才選拔考試之規定應試文具	27
表 1	2013年國家公職人員人數統計	18
表 2	2013 年公務人員人數統計	20
表 3	2014 年 KPSS 試務工作配置表	28
表 4	2013 年公職人員性別統計	31
表 5	2013 年公務人員身心障礙人員類別統計	33
表 6	2013 年公務人員身心障礙人員學歷統計	33
表 7	2013 年公務人員身心障礙人員配屬職務	34

# 第一章 前言

# 第一節 考察緣起

當前在全球化之趨勢下,國家要能夠持續地發展,就須要不斷地提升國家之競爭力。國家競爭力也可視為政府能力之展示,為了強化政府治理能力,高素質文官成為國家競爭力之先決條件。依瑞士洛桑國際管理學院(International Institute for Management Development, IMD)公布之國家競爭力與全球競爭力評比,我國在企業效能方面於世界各國中,幾乎名列前茅,但在政府效能部分卻只屬於發展中國家程度,以致於在國際間之競爭力總體排名總在十名以外。世界經濟論壇(World Economy Forum, WEF)所公布之全球競爭力評比報告,我國在政府體系指標部分之成績,亦是如此。因此,國家競爭力有賴政府施政績效之提升,而其關鍵便是要強化文官體系能力。

考試院為國家最高文官制度主管機關,掌理考試、公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休事項及公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項,對各機關執行考銓業務並有監督之權。第十一屆考試委員自上任以來,為決定憲法所定職掌之政策及其有關重大事項,除以積極主動之態度研究規

劃考銓業務,並依業務需要赴各國相關人事行政機關或考銓 主管部門,實地考察及蒐集文官法制資料,期藉由汲取他國 經驗,增進國際人力資源與文官制度交流平台之建立,俾利 文官體制之發展規劃,提升政府效能。

土耳其是發展中國家實行公務人員制度歷史悠久、經驗相當豐富之國家,其近年經濟成長表現尤其亮眼,2010年經濟成長率為歐洲及 OECD 之首;2011年經濟成長率 8.5%僅次中國大陸,為世界第二,人口已達7,600萬,地理位置優越,素有「歐亞橋樑」之稱。自1989年8月我國在安卡拉設立代表處,1993年底土耳其在臺北成立貿易辦事處以來,雙方經濟文化等實質關係均有明顯穩定之發展。

鑒於目前我國政府機關對於土耳其之文官制度尚乏考察資料,爰考試院特於102年7月籌組土耳其考察團,經多次密集行前會議,由歐委員育誠擔任團長,連同陳委員皎眉、趙委員麗雲、黃委員錦堂、考選部陳副司長建華、外交部許副處長穎玲、本院陳科長莉瑩等一行7人籌組考察團,於102年9月28日至10月9日(前後共計12日)赴土耳其考察,希望能藉實地考察他國考選、薪俸、退休撫卹管理及培訓等相關實務經驗,配合我國國情,作為改進我國文官

制度與政策興革之參考,俾建立一流之文官團隊,強化文官體系能力,進而提升國家競爭力。

# 第二節 行程紀要

本考察團於民國 102 年 9 月 28 日 (星期六)夜間自桃園 中正國際機場啟程,同年 10 月 9 日 (星期三)深夜返國,考 察時程計 12 日,先後拜會土耳其典試委員會、我國駐土耳其 代表處、土耳其國會之「計畫及預算委員會」、伊斯坦堡市政 府人事處等機關,茲簡述考察行程紀要如下:

## 一、土耳其典試委員會

9月30日(星期一)上午10時由駐土耳其代表處陳秘書詠博陪同拜會參訪土耳其「典試委員會」(Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi),由該委員會主任委員(Prof. Dr. Ali DEMIR)及副主任委員(Prof. Dr. Omer PEKSEN)接待並進行簡報。會中就土耳其公務員之考選程序、測驗方式等相關議題進行意見交流。

## 二、駐土耳其代表處

9月30日(星期一)中午拜會我國駐土耳其代表處,並 與代表處人員餐敘及座談。席間與陳代表進賢夫婦及陳 秘書詠博就我國與土耳其間之政經情勢發展、文化交流 現況,以及外交人員人事制度等議題交換意見。

## 三、土耳其國會「計畫及預算委員會」

9月30日(星期一)下午2時由駐土耳其代表處陳代表 進賢夫婦及陳秘書詠博陪同拜會土耳其國會「計畫及預 算委員會」(Plan and Budget Committee),與該委員會主 席(Lutfi ELVAN)就土耳其公務員考選、薪俸、退撫及 培訓等制度進行交流討論。

## 四、伊斯坦堡市政府人事處

10月7日(星期一)上午11時拜會伊斯坦堡市政府人事處(Istanbul Metropolitan Municipality, Department of Human Resources and Education),由處長(Ferrah ŞARMAN)接待。會中就土耳其地方公務員考選、薪俸、退撫及培訓等議題進行意見交流。

此次赴土耳其考察,行前承外交部及駐土耳其代表處鼎力協助安排相關行程及拜會事宜,我國駐土耳其代表處並於本考察團抵達後,陳代表進賢親自接待本團全體成員,並指派陳秘書詠博協助本考察團安排相關行程及擔任口譯,且陪同拜會各考察機關。由於上開人員之全力協助,本考察團考察行程得以順利圓滿完成,謹表示由衷謝忱。

# 第三節 考察主題

考察團於行前舉行多次籌備會議,蒐集土耳其相關文官 制度資料,研擬考察主題及子題,並將之翻譯為英文說明, 以利考察團與拜會機關人員互動交流,並商請駐土耳其代表 處代洽當地拜會機關及安排拜會時程。茲列述本次考察主題 如下(其英文題旨,請參見附錄三):

#### 一、考選議題

- (一)公務人員可區分為那幾類?進用管道為何?是否有 設置專責機關辦理考試?考試方式為何?
- (二)是否有專為特殊身分舉辦之公務人員考試?身心障礙人士、少數民族及婦女擔任公務人員之情形?

### 二、薪俸議題

- (一) 公務人員俸給(待遇)與民間企業人員薪資比較?
- (二) 公務人員待遇除基本薪資外,有無其他福利措施?

#### 三、退撫議題

- (一)公務人員退休制度(退休年齡、退休金給付標準及給付方式)為何?
- (二) 公務人員退休所得與在職所得相比,約占多少百分比?有無成立退休基金管理及監理專責機構?

#### 四、培訓議題

- (一)公務人員訓練制度為何?有無依層級高低分別施予 訓練?各階層之訓練課程及核心職能為何?
- (二)公務人員之訓練主管機關為何?是否有高階公務人員之部訓計畫?如有,其重點特色及制度為何?

# 第二章 土耳其國情簡介

# 第一節 地理人文

土耳其之正式國名為土耳其共和國(The Republic of Turkey),位於小亞細亞之西南部,三面臨海,地跨歐亞兩洲,故有東西橋樑之稱。其東與伊朗、中亞各獨立國協接壤,東南與伊拉克、敘利亞交界,西臨愛琴海,南濱地中海,北為黑海。西北端之領土包括馬爾馬拉海而分成亞洲與歐洲兩部分,歐洲部分毗鄰希臘與保加利亞。

土耳其領土面積為 783,602 平方公里,為臺灣本島 21.7 倍。境內亞洲部分稱為安那托利亞 (Anatolia),約占總面積 97%;歐洲部分稱為色雷斯 (Thrace)。馬爾馬拉海為亞洲與歐洲之界海,其東北橫切陸塊與黑海相通處為博斯普魯斯海峽,西邊則以達達尼爾海峽與愛琴海相通。土耳其大部分屬高原地形,地殼持續變動,地震頻仍。

人口為 7,600 萬人,勞動人口為 2,730 萬人(土耳其投資輔導及促進處,2012年)。85%為土耳其族,另庫德族占12%,亞美尼亞族及希臘族占 3%。土耳其人 99%信仰回教,少數為基督教、天主教及猶太教等。官方語言為土耳

其語,採拉丁文字母拼音;方言有庫德族語、阿拉伯語及波斯語,為少數族群使用;至英語僅在觀光名勝地區略通。

土耳其實施開放式自由市場經濟,主要工業品為紡織、鋼鐵、水泥、煉油、金屬、造船、石油化學等。早年因政局長期不穩及貪污盛行導致經濟衰退不振,惟自 2003 年起已略有起色,近年來在執政黨之努力下,2012 年之國民平均所得為 10,504 美元,經濟成長率為 2.2%。

# 第二節 政治體制

土耳其實施行政、立法及司法三權分立之民主共和政體。其立法體系模仿歐洲模式經驗,現行憲法在 1980 年土耳其軍事政變後制定,自 1982 年開始實施,係共和國第三部憲法。

土耳其憲法規定為民族、民主、政教分離及實行法制之國家。2007年10月,全民公投通過憲法修正案,將現行議會選舉總統制改為全民直選,2014年將首次民選總統;總統任期由目前7年降至5年,可連任一屆;每屆議會之執政期限由目前5年改為4年。2010年9月再經全民公投通過憲法修正案,2012年5月修憲委員會起草憲法,將賦予國會及人民較多監督政府之權力,以及增加消除歧視及促進社會公平正義等相關法條。

土耳其實質政體為內閣制,總統、副總統為虛位元首,並由國會及地方議會組成之選舉團推舉。由總統任命之總理領導之部長會議(內閣)為實際領導核心。現任總統阿卜杜拉·居爾(Abdullah Gül)於2007年8月當選。總理雷傑普·塔伊普·埃爾多安(Recep Tayyip Erdoğan)於2003年3月上

任,並分別於2007年8月及2011年7月兩度連任。

#### 一、行政

中央政府系統由總統、副總統、總理及部長會議(內閣) (Council of Ministers)組成。目前,土耳其中央政府設21 部,全國分為81省(provinces),923區(districts),省縣 長為官派,各大小都市市長則為民選。全國省份如圖1。



圖 1 土耳其全國 81 個省份

#### 二、立法

土耳其為民主共和政體,採單一國會內閣制。土耳其大國民議會(The Grand National Assembly of Turkey, GNAT), 為最高立法機構。共設 550 個議席,議員根據各省人口比例 經選舉產生。實行普遍直接選舉制,18歲以上公民享有選舉權。只有超過全國選票10%政黨比例,始擁有議會席位。

GNAT 職權包括:法律草案之採納;修改與廢除現有法律;監督部長會議(內閣)及部長;授權部長會議就特定事務簽發具法律效力之政府法令;討論、批准預算草案及決算法律草案,決定貨幣印刷、宣戰、戒嚴法或緊急狀態法;批准國際條約;依照憲法宣布大赦和特赦(須由 GNAT 五分之三比例之議員通過)。

2011 年 6 月土耳其舉行國會改選,執政之正義及發展黨(AKP)獲得 49.8%選票,取得 327 席國會議員,土耳其政局仍維持一黨執政,AKP已連續 3 屆贏得國會選舉,將繼續執政至 2015 年,其他跨過得票率門檻依序為共和人民黨(CHP)獲 135 席、民族行動黨(MHP)53 席,庫德族和平民主黨(BDP)35 席<sup>1</sup>。目前內閣為AKP所組成之一黨政府,內閣總理Recep Tayyip Erdogan 同時為AKP黨魁(經濟部投資業務處,2012)。

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> AKP: 2001 年成立,為保守、溫和之伊斯蘭右翼政黨,主張建立法律至上、尊重人權與自由之共和政體。CHP:主要反對黨,為土耳其國父凱末爾・阿塔圖爾克於 1923 年創建,推崇社會民主與民族主義,堅持世俗化。MHP: 1969 年成立,為極端右翼民族主義政黨。BDP: 2008年成立,為庫德族之民族社會主義政黨。

#### 三、司法

土耳其之司法權由獨立法院及司法機關代表土耳其國 民行使。憲法中有關司法章節以法治原則為基本,司法體系 並以法院獨立、法官終身職等原則為基礎。法官獨立履行職 **青;依照憲法條文、法律及法理,在個人信念之基礎上做出** 判決;立法和行政機關必須服從法院判決,不得更改判決或 拖延判決之執行。

運作方面,審判權分司法審判、行政審判及特別審判3 種,另有軍事審判。有關憲法之審判由憲法法院(由總統及 國會議長選任17位大法官,任期12年)為之;其他3類均 由其專屬法院審判。衝突法院審理審判途中之衝突,為「最 高法院」之一。而審計法院、法官及檢察官最高委員會(The High Council of Judges and Prosecutors) 為其憲法規定具有 特殊職能之組織機構2。

<sup>2</sup> 十耳其最高司法會議:負責法官任命,其職務及相應任職法律,由土 耳其大國民議會、最高法院、下級法院選出。最高法院包括憲法法院、 最高上訴法院、國務委員會、軍事上訴法院、最高軍事法院、最高軍 事行政法院、衝突法院及審計法院。上訴法院:審理下級法院有爭議 之民事和刑事審判。行政法院:負責審理行政糾紛案件。衝突法院: 負責審理民事、刑事、軍事等法院之間之判決爭議。審計法院:負責 監督國家預算開支執行。

土耳其於 2006 年成立法官及檢察官協會藉以推動司法獨立,維護人民權利及提升司法效能;土耳其法官、檢察官之人數,以每年增加 1,000 人之速度成長,目前法官及檢察官人數約各有 6,000 人。法官及檢察官之陞遷與調動由土耳其法官及檢察官最高委員會(the HCoJP)掌管,而行政部分則由司法部負責,土耳其並為因應加入歐盟過程,進行一系列司法改革及調整。

# 第三節 中央行政部門

土耳其中央行政部門採用二元結構,由「總統」與「部 長會議(內閣)」組成。

## ー、總統 (President)

總統為國家元首,監督憲法之執行,代表土耳其共和國和全體國民。在立法方面,必要時召開 GNAT,公布法律,駁回法案由議會重審,將憲法修正案交付人民公決等。在行政方面,有國防及外交權,任命總理及其建議之部長;派遣駐外代表,接受外國使節,批准及公布國際條約;擔任「國家安全委員會」主席、必要時擔任部長會議主席;運用軍隊之決策權、任命參謀總長;任命「國家監督委員會」委員與主席;選派「高等教育委員會」委員與大學校長。在司法方面,選派「憲法法院」委員(大法官)。

總統選舉於 2014 年實行普選制,凡年滿 40 歲、受過高 等教育之 GNAT 議員或合於前述條件、符合參選國民議員 之土耳其公民均可競選總統。共和國總統行使與立法、司 法、行政機構有關之職責和權力,負責確保憲法之實施以及 國家機關有序、和諧之運作。

### 二、部長會議 (The Council of Ministers)

部長會議(內閣)由總理(Prime Minister)和部長組成。 其中,總理由總統在 GNAT 議員中選派;部長可由 GNAT 議員或符合參選國會議員資格之人士擔任。總統可以在必要 時免除或根據總理建議免除部長職務。

土耳其採以總理為首之部長會議為國家行政實權掌控者,內閣為土耳其國家機器軸心。總理係由國會多數黨黨魁擔任,經總統任命後組閣,各部部長則由總理提名經總統批准後任命。其中,由總統擔任主席之「國家安全委員會」為最重要行政單位之一,成員包括總理、參謀總長、3名副總理、國防部長、外交部長、司法部長、內政部長、陸海空三軍總司令及憲兵總司令等,並就其制憲之政策及決策向部長會議提出建言。而部長會議之根本職責就在於制定、實施各項國家內外政策,部長會議在執行此職責時必須對土耳其大國民議會負責。

# 第三章 公務人員考選制度

# 第一節 公務人員制度概述

土耳其地跨歐亞兩洲,古文明歷史文化悠久,對於政治、經濟、社會制度產生深遠影響。公務人員行政管理制度 承繼奧斯曼帝國時期,並借鑒西方公共行政與人事制度,在 爭取加入歐盟期間,同時擇採相關公共行政管理作為。

#### 一、公職人員範圍

土耳其憲法規定 (formed a general frame),所有在公共機構工作者皆為國家公職人員 (public officers),2013 年公職人數統計如表 1。公共人事制度分為 3 類:(一)公務人員法明列之中央政府、地方政府及其各自所屬公共服務機關 (構)之公務人員 (civil servants),居公共部門就業人員之主體地位,管理部門為總理府人事行政局 (Turkish Republic Prime Ministry State Personnel Presidency) (Devlet Personel Başkanlığı,DPB)。另有不適用公務人員法,惟隸屬於其他法律規範之公職人員 (other public officers),包括(二)高等教育教師(教授、副教授、助理教授、大學講師)、軍職人員(職業與預備軍官、士官、文職人員)、法官與檢察官;(三)

長期聘僱員工、臨時聘僱職員及工人(如國營企業、國有銀行之聘用人員)。

表 1 2013 年國家公職人員人數統計

公職類型	中央政府 部會機構	國營 企業	各級地方 政府機構	武裝部隊	國營 銀行	合計
公務人員	2,050,249	5,910	104,365	28,239		2,188,763
法官 檢察官	13,889					13,889
大學教師	113,078					113,078
聘用人員	86,959	76,627	22,237			185,823
長期工人	81,670	61,033	130,187	20,800		293,690
短期工人	9,182	13,618	9,014			31,814
短期職員	21,408					21,408
臨時性 工作人員		1,961				1,961
軍職人員				205,978		205,978
公股投資 聘用職員					56,247	56,247
總 計	2,376,435	159,149	265,803	255,017	56,247	3,112,651

資料來源:整理自土耳其總理府人事行政局網站(2013.07),短期 指1年用人期,臨時性指6個月內之短期性質工作,此處 國營銀行指土耳其農業銀行T.C. Ziraat Bankası A.Ş., 公 眾銀行Türkiye Halk Bankası A.Ş., 基金會銀行Vakıflar Bankası T.A.O 截至 2013 年 7 月,全國公共部門之公職人員達 311 萬人,約為總人口 4%。其中,中央各部會及其所屬官署常設編制員額 237.6 萬人,地方政府及其所屬機關 26.6 萬人。隸屬於土耳其總理府人事行政局業務管轄範圍之公務人員約為 218.8 萬人(含武裝部隊文職人員 2.8 萬人);另有高等教育教師 11.3 萬人,法官及檢察官 1.4 萬人,軍職人員 22.6 萬人(含長期進用工人約 2 萬人);至於聘雇人員約 18.6 萬人,尚有各機關長期進用技工及工人 29.4 萬人,短期與臨時性所招募員工近 5 萬人。

#### 二、公務人員分類

土耳其公務人員依其從事工作性質,分為9個類別之職 務領域(人數統計詳如表2):

- (1) 一般行政 (General Administrative Services)
- (2) 技術作業 (Technical Services)
- (3) 衛生醫療 (Medical Services and Contributory Medical Services)
- (4) 教育培訓 (Training and Public Education Services)
- (5) 法律事務 (Legal Services 如 state lawyers)
- (6) 宗教服務 (Religious Services)
- (7) 警察治安 (Security Services)

- (8) 公用事業 (Contributory Services Unit)
- (9) 地方行政管理 (Provincial Administrative Services 如 governors and sub-governors in provinces and districts)

表 2 2013 年公務人員人數統計

職務類別	人數	比率%
一般行政 (GENEL İDARE HİZMETLERİ SINIFI)	417,671	20.04
技術作業 (TEKNİK HİZMETLER SINIFI)	96,436	4.63
衛生醫療 (SAĞLIK ve YARDIMCI SAĞLIK HİZMETLERİ SINIFI)	338,485	16.24
教育培訓 (EĞİTİM ÖĞRETİM HİZMETLERİ SINIFI)	778,423	37.35
法律事務 (AVUKATLIK HİZMETLERİ SINIFI)	3,075	0.15
宗教服務 (DİN HİZMETLERİ SINIFI)	98,018	4.70
警察治安 (EMNİYET HİZMETLERİ SINIFI)	242,630	11.64
公用事業 (YARDIMCI HİZMETLER SINIFI)	107,464	5.16
地方行政管理 (MÜLKİ İDARE AMİRLİĞİ HİZMETLERİ SINIFI)	2,196	0.11
總計	2,084,398	100.00

資料來源:整理自土耳其總理府人事行政局網站(2013.06),未含地方政府及其所屬機關104,365人

據 2013 年 6 月 DPB 統計,目前公務人員人數(合計約 208 萬人)最多之工作職類為教育培訓類 77.8 萬人,依次為一般行政類 41.7 萬人,衛生醫療類 33.8 萬人,警察治安類 24.2 萬人,公用事業類 10.7 萬人,宗教服務類 9.8 萬人,技術作業類 9.6 萬人,法律事務類 3,075 人,地方行政管理類 2,196 人。土耳其全國各省份公共機構雇員人數最多之城市,位於首都安卡拉合計有 323,343 人。

# 第二節 公務人員管理機構

土耳其負責公務人員綜合管理之主管部門為人事行政局(State Personnel Department),成立於1960年,1984年因應人事制度變革需要,重組為總理府人事行政局(Turkish Republic Prime Ministry State Personnel Presidency)(Devlet Personel Başkanlığı, DPB),直接隸屬於總理府。其主要業務功能:(1)負責制定人事規章並監督執行,適時修訂完善公務人員法規;(2)負責各公共服務部門機構之設置及職責職能設計,協調各公共機構、基金會之人事合作工作;(3)推動公職人員之職前訓練及在職培訓計畫;(4)提供總理及部長會議有關人事發展規劃工作之幕僚諮詢事宜。

總理府人事行政局置局長及二位副局長統籌公共機構 與基金會監督業務,設有7個附屬機構(包括業務處、諮詢 單位及輔助單位)。5個業務處職責範圍如下:

1、公共服務處(Department of Cadres and Public Employees):負責國家公務人員報考資格之審核; 制定國家之人事法律和行政規章;審核確定調整國 家公職人員之薪資參數和差旅費等酬勞標準;協助 各公共服務部門開發人力資源;受理工人及雇員之 查訪事宜。

- 2、人員培訓處(Department of Training):負責為土耳 其國內、外公共服務人員提供職前訓練及在職培 訓,並協調各公共服務部門之培訓計畫及推廣,實 際參與制定人員培訓規劃及規範,負責對培訓工作 進行檢查及監督,推動與OECD開展合作及交流。
- 3、立法與財務處(Department of Legal and Financial Status):負責審查及任命公共服務人員之資格,會同財政部處理公共服務人員之薪資立法作業。
- 4、組織發展管理處(Department of Developing Organizations and Administrations):主要職責係根據國家財政經濟狀況,研究公共服務部門機構之職能設計及人力編制。
- 5、人資管理處(Department of Personnel Records and Data Processing):主要職責係藉由資通訊科技建置人事網路管理系統,依法蒐集、彙整、分析、統計各項人事應用資訊,以提供全國人事服務資源。

總理府人事行政局並設置有策略發展部門(Department of Developing Strategies)扮演諮詢單位角色;至其輔助單位包括行政與財務部門(Department of Administrative and Financial Affairs)、人員與專業技能部門之分支機構(Branch Office of Personnel and Defense Expertise Unit)、民營化運營

單位(Privatization Operations Unit)、國營企業單位(State Economic Enterprises Unit)、法制與中央考試單位(Litigation, Legislation and Central Examination Unit)、公務人員工會單位(Public Officers Trade Unions Unit)及歐盟外事處理單位(European Union and Foreign Affairs Unit)等內部機構,協同總理府人事行政局各業務處推展公職人員綜合性管理業務事項。

# 第三節 公務人員考選與任用

## 一、公務人員考選

土耳其公民年滿 18 歲即具備申請公務人員之報考資格,年滿 15 歲持有法院裁定書者也可具有同等資格,以保障進入公部門之機會。基本學歷要求為中學畢業,小學畢業亦可經審核通過報考資格 3。公務人員考試演進歷程:

- 1、公務人員考試 (Civil Service Exam): 1999 年起, 用以辦理各級政府機構之公務人員進用考試(包 括初任教師遴選資格)。
- 2、公共專業考試 (Public Professional Exam): 2001 年起,委由 The Student Selection and Placement Center (SSPC); 土耳其語為 Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (簡稱 ÖSYM,其職掌類似國 內大學入學考試中心,專責大專院校學生入學考 試,並接受委辦公務人員進用考試及外語檢定等 其他公家機關舉辦考試之試務工作),辦理公務人 員遴選考試,取代上述公務人員考試。

<sup>3 2005</sup> 年 6 月, 土耳其參照歐盟標準, 進行教育體制改革。現行學制中, 小學 5 年、中學 3 年為義務教育, 高中 4 年, 專科 2 至 3 年, 大學 4 至 6 年。

3、公開人才選拔考試(Public Personnel Selection Examination, PPSE): 2002 年起採用之考試制度, 土耳其語為 Kamu Personel Seçme Sınavı(KPSS), 提供各級政府組織與公共服務機構篩選具備公務人員候用資格者,考試分為 A 組(KPSS-A;大學畢業者報考)、B 組(KPSS-B;中學畢業者報考)兩類,並為初任教師之遴選資格考試,由土耳其總理府人事行政局委託 ÖSYM 辦理公務人員公開人才選拔考試試務工作事宜。

## (一) 公開人才選拔考試 (KPSS)

採取集中式考試申請制度,藉由普設全國各地之公開人才 選拔考試過程,先行初步篩選候用公務人員資格。公務人員 KPSS-A 候用資格考試每年舉行(KPSS-B 每兩年辦理一次), 通過者具有2年候用資格效期,考試並採分級歸類,根據錄取 職位之性質,亦對考試內容做出不同規定。

目前 KPSS 候用資格考試係委由土耳其「典試委員會」 ÖSYM 辦理相關之試務工作,包括命題、審題、考區及考場 設置、試務人員安排、成績計分、成績結果公布、成績分析、 試題疑義處理(據 ÖSYM 表示 2013 年所舉辦考試 10,000 題 之試題中,約有 4 至 5 題之疑義試題)。 考題採用亂題亂序測驗題型之紙筆考試方式,考試期間應考人僅能攜帶身分證件或護照文件,為防止考試舞弊,應試文具由 ÖSYM 統一提供,如圖 2(內含 2B 鉛筆、橡皮擦、簡易削鉛筆器),並嚴格禁止攜帶任何物品進入試場(包括手機、藍芽、上網電子產品、隨身袋、錢包、手錶及配戴金屬類之手鐲、耳環、飾品等)。



圖 2 公開人才選拔考試之規定應試文具

未來規劃納入測驗式複選題型及申論題型,為能處理龐雜之現行一次集中考試之試務工作量及應考人數,ÖSYM並研議使用電腦化應試作業及分批考試模式,其 2014 年 KPSS 預定試務工作配置情形,如表 3。

表 3 2014 年 KPSS 試務工作配置表

考試時間	2014年9月(KPSS-B)		
應考人數	3,000,000 人		
應考天數	2天(星期六、日)		
全國考試中心	153 個連絡點		
工作人員	335,000 人		
考區(設於大學及教育單位)	10,000 個		
試場數量	120,000 周		
入闌天數	約 25 天		
考試方式	1. 紙筆考試 2.採用亂題亂序之測驗題型		
考試籌備至成績公布	4至5個月		
Call Center 處理中心	1.配置 30 個工作人員 2.平常時段 09:00~22:00 3.考試當週 24 小時服務 4.每天平均 3.000 通電話		

2012年計有987,167人報名 KPSS-A 公務人員候用資格考試,到考931,000人,其中53%為大學應屆畢業生,年齡介於22至29歲間(2012年大學或大專畢業者約為175萬人),通過者計有206,974人。2012年報名 KPSS-B,其中屬中學畢業者743,572人,屬高等教育2年、專科畢業者

2,045,964 人,通過者計有 389,715 人。在過去 10 年,土耳 其公共部門雇員人數增加近 30%。

#### (二) 用人機關競爭考試

有關招考一般規定事項(錄取員額、考試法規、職務要求、職等及薪資、報名時間、考試地點、考試方式等)、參加申請及考試資格條件(公務人員法規定條款、報考年齡、畢業科系、主修課程、KPSS分數門檻、國際語言測驗成績等),並由用人機關透過多種方式公布考試訊息(如用人機關站、總理府人事行政局網站、官方公報、全國性報紙等管道)。各用人部門在招考時,組成考試委員會,其成員由用人機關首長、人事部門及學者專家組成,並統由考試委員會辦理筆試、面試之試務工作。

必須通過考試過程,主要分為筆試及口試階段(部分政府機構要求在筆試前,必須通過選擇題型考試之候選資格者,始得參加筆試,通過筆試之候選資格者,始得參加口試),採用百分制,70分為及格條件。筆試分為專業科目及綜合測驗。考試順序先舉辦筆試,再辦理口試(如有外國語考試科目則需先完成測驗)。筆試主要測試通用性之基礎知識、一般能力及專業知識與能力;口試主要測驗言語邏輯推

理、專業技能、問題分析、儀表舉止及應變能力。

#### (三) 用人機關職業培訓

候用公務人員必須參加用人機關(構)為期1至2年之基礎、職前及實習訓練等相關職業培訓階段,各階段實施考試測驗,不合格者逕予淘汰,而通過施測者,即具備公務人員任用資格。

#### 二、公務人員任用

## (一) 女性擔任公職情形

據 DBP 2013 年 6 月份統計,中央各部會及所屬機構連同國營企業總計僱用 2,584,623 名公職人員(未含地方政府機關從業人員及軍職身分),其中女性從業人員為 933,215人,約占 36%,2013 年公職人員性別統計如表 4。

在土耳其女性陞遷機會較少,主要集中在特定職業類別。例如一般行政類職務占39%;法官及檢察官占24,4%; 教師工作者為最多就業人數之公共服務領域占41%。另三大國營銀行51,573行員中<sup>4</sup>,女性約占42%,具高中學歷者為29%,而51%為大學與研究所學歷(DPB,2013年3月)。

30

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> 指土耳其農業銀行 T.C. Ziraat Bankası A.Ş., 公眾銀行 Türkiye Halk Bankası A.Ş., 基金會銀行 Vakıflar Bankası T.A.O

據 2013 年 6 月 DBP 統計,現有高階文官職位 6,197 人 (指副首長、秘書長、省長、部會顧問、部門主管、省市政 府主管人員等職務),其中女性 585 名,占 9.4%。是以,土 耳其男性仍主導政府機關之高階主管職位。

表 4 2013 年公職人員性別統計

/\ HW	女性		男性		合計
公職類型	人數	比率%	人數	比率%	人數
公務人員	813,502	39.03	1,270,896	60.97	2,084,398
法官 檢察官	3,392	24.42	10,497	75.58	13,889
大學教師	46,493	41.12	66,585	58.88	113,078
聘用人員	53,885	32.94	109,701	67.06	163,586
長期工人	9,819	6.01	153,684	93.99	163,503
短期工人	2,629	11.53	20,171	88.47	22,800
短期職員	3,119	14.57	18,289	85.43	21,408
臨時性人員	376	19.17	1,585	80.83	1,961
總計	933,215	36.11	1,651,408	63.89	2,584,623

資料來源:整理自土耳其總理府人事行政局網站(2013.06),未含地方政府職員、軍職人員、國營銀行

## (二) 身心障礙者擔任公務人員情形

2010 年土耳其憲法修正案,增列國家應提供身心障礙者之社會照護,並特別成立家庭與社會政策部,所轄身心障礙者與老年人服務總局專責全國身障者提供公共服務資源。

2012年5月在Tokat省舉辦第一次公務人員身心障礙人 員考試(Özürlü Memur Seçme Sınavı, ÖMSS)計有 60,375 名考生爭取 37,879 個名額,其中 15,009 人為女性,占 24.9 %;45,366 人為男性,占 75.1%。ÖMSS 係委由土耳其「典 試委員會」辦理試務工作,其後每 2 年將舉辦 1 次,由於考 試過程必須考量不同障別應考者之輔具需求、試場規劃、如 廁設施、交通及住宿等特殊事務,首次辦理時狀況較多。

主管機關期藉由 ÖMSS 考試管道提供各部會、地方政府及公立學校等機關取才,並輔助身障者進入公部門之就業機制。目前全國身障公務人員為 32,021 人,約占全體公務人員之 1.53%,其身障類別如表 5,學歷統計如表 6,配屬職務如表 7。另依各級政府部門及公立學校機構必須進用機關總員額 3%具有就業能力之身障員工規定,尚須再進用約23,545 人(DPB,2013 年 6 月取自 204 個公共機構與組織之身障分配額度)。

表 5 2013 年公務人員身心障礙人員類別統計

身障類別	女性	男性	合計人數	類別比率%
聽力	479	1,406	1,885	6
語言	81	274	355	1
慢性病	323	1,408	1,731	5
心理	48	349	397	1
精神官能	218	1,172	1,390	4
骨科	2,527	8,091	10,618	33
視力	1,419	5,654	7,073	22
其他	1,762	6,810	8,572	27
合計	6,857	25,164	32,021	100

表 6 2013 年公務人員身心障礙人員學歷統計

學歷	女性		男性		合計	
字歷	人數	比率%	人數	比率%	人數	比率%
小學/中學	517	11.25	4,078	88.75	4,595	14.35
高中	2,422	18.02	11,018	81.98	13,440	41.97
2年高教	1,659	26.95	4,496	73.05	6,155	19.22
大學	2,110	28.76	5,226	71.24	7,336	22.91
研究所	149	30.10	346	69.90	495	1.55
合計	6,857	21.41	25,164	78.59	32,021	100

表 7 2013 年公務人員身心障礙人員配屬職務

職務類別	女性	男性	合計
一般行政	3,796	11,407	15,203
衛生醫療	580	683	1,263
技術作業	161	1,018	1,179
教育培訓	686	1,573	2,259
法律事務	16	41	57
宗教服務	34	848	882
公用事業	1,584	9,594	11,178
總 計	6,857	25,164	32,021

# (三) 公務人員考核陞遷

公務人員職位分列為 15 職等 (degree),薪資採職等、級別敘薪,初任者薪資職等,係依其學歷教育程度。小學畢業敘 15 職等;中學畢業敘 14 職等;高中畢業敘 13 職等;專科畢業敘 10 職等;大學畢業敘 9 職等。年度考核合格者,晉陞 1 級 (stage),每 3 年晉陞 1 職等。

考核項目包括個人考評、工作考核、品德考核、能力考核、外文能力、管理職能等,考核結果分為優等、佳等、合

格、不合格。考核 60 分以下者為不合格,60 至 79 分為合格;80 至 89 分為佳等,90 至 100 為優等。公務人員對於考核結果不服時,可向服務單位提起申訴,再不服者,可逕向行政法院提起申訴,行政法院裁決為最終裁決。

#### (四) 獎懲措施

土耳其每個財政年度約提撥千分之十之公務人員獎勵 名額,其中警察及海關人員可占千分之二十獎勵額度。公務 人員獎金為1個月薪資,警察及海關人員則為2個月薪資。

公務人員懲罰分為五等,即警告、申誠、停止晉陞、扣減薪資、解僱。公務人員對懲罰不服,可申訴到最高紀律監察機構(並可向公務人員工會尋求救濟),對申訴決定不服時,可再申訴到行政法院,行政法院為最終裁決。

#### (五) 遷調措施

土耳其公務人員可以遷調,主要為從公營單位轉到民營 化部門,特別是技術部門人員。其異動主因在於薪資過低、 職責不清,亦或原服務機關不能發揮所長等因素。公務人員 法允許公務人員申請跨職類遷調,且其原職務可保留半年。

由於區域經濟發展不平衡因素,全國公職人力配置比例

形成明顯差異,在土耳其西部商業、貿易、旅遊業比較發達,而東南部及沿黑海地區屬傳統農業區。東西差距造成中央與地方政府、東西部地區之公務人員遷調困難。土耳其政府除加大地區建設投資外,並採用增加薪資補貼之實質作為,包括鼓勵國營企業之簽約技術人員到這些經濟弱勢地區服務,究其推動遷調之輔助措施如下:

- 1、健全遷調制度:土耳其按經濟發展狀況將全國 81 個省份劃分為7類地區 (regions):愛琴海、黑海、馬爾馬 拉邁中海地區 (the Aegean Region, the Black Sea Region, the Marmara Region and the Mediterranean Region),中部安納托利亞、東部安納托利亞、東南部安納托利亞 (Central, Eastern and Southeastern Anatolia Regions)等地區。有關政策規定,公務人員可根據自身狀況適時申請遷調。並由中央政府各機構負責統籌安排各單位人員遷調工作,每個省並設有專門負責協調遷調之作業窗口。
- 2、提供偏遠地區津貼:公務人員於偏遠地區及生活經濟條件較差地區,可支領地區加給(土耳其人口75.5%居住在城市中心,現行各地區公務人員配置意

願,除都市型高消費生活水準外,主要為偏遠地區經濟發展落後因素,如高消費城市 Istanbul 每 46個公民配置 1 名公務人員;東南部省份地區每位公務人員服務公民數額,如 Sanliurfa 為 48 人, Mardin 為 35 人, Van 為 34 人)。

3、工作地區配套措施:土耳其法律要求夫妻必須一起生活。如果公務人員遷調至外地工作,政府負責安排其配偶到同一地區工作,原單位則停薪留職,惟僅限教師、警察、衛生醫療及軍職人員等職類公務人員。

# 第四章 薪資及退撫制度與基金管理

# 第一節 薪資結構

## 一、薪資與津貼

公務人員薪資包括基本薪資、基礎薪資、年功薪資、附 加薪資、額外薪酬、津貼與補貼,說明如下:

- 基本薪資:基本薪資=薪資指數 × 薪資係數。薪 資指數係依照公務人員職等和職級,而薪資係數為 一常數,所有人員均相同適用。
- 2、基礎薪資:係為保障低薪階層生活,不使薪資差別過大,所有人員均可增加1,000點薪資指數,與部長會議決定之係數相乘,即為基礎薪資。
- 3、年功薪資:為工作年限 × 15 × 薪資係數。每年增加薪資指數 15 點,惟最多不得超過 375 點。
- 4、附加薪資:為附加薪資指數 × 薪資係數。係根據公務人員之職務、責任及職等、職級,主要適用於 1至4職等高階官員,至特殊技術專業人員,也可等同比照。
- 5、額外補貼:主要為對從事危險、繁重、困難度較大 工作之薪資補貼,其比例則由部長會議決定。
- 6、津貼與補貼:其種類較多,數額也較大。現行有教

育培訓、公共安全、宗教服務、市政建設、法官與 檢察官、地區性質、行政管理等職務類別補貼。

除上述種類津貼與補貼外,公務人員尚提供其他社會保障,如家庭生活、生育補助、貧困地區工作津貼、喪葬費用、遺眷照護、官員服裝津貼、伙食、房租津貼及國家特殊貢獻等補貼事項(中國人事科學研究網,2007)。

#### 二、調薪機制

公務人員基本薪資係根據國家總預算,並考慮國家經濟 發展狀況、通貨膨脹率及財政預算等因素,經由部長會議決 定,每年2次。

2013 年土耳其根據通貨膨脹及其他統計指標,各級政府機關為公職人員月薪提高平均達 3.5%,加薪後最低月薪為 1,818 土耳其里拉(約合新臺幣 26,000 元)。該最低薪資標準並僅適用於配偶沒有工作,同時家庭需要撫養 2 個以上未成年子女之政府雇員。另初任教師之最低月薪為 2,080 里拉,初任警察人員之最低月薪為 2,714 里拉。

# 第二節 退撫制度

土耳其公務人員退撫制度之法源依據為 1949 年 6 月 6 日立法通過同年月 17 日公布施行之「土耳其共和國退撫基金會法」(以下簡稱退撫基金會法), 謹就該法規定之公務人員退休及撫卹制度分述如下(考試院,2004):

#### 一、公務人員退休

退休種類分為自願退休、屆齡退休及傷殘退休等3種。 茲分別說明如下:

- 1、自願退休:分為服務年資滿25年(女性年滿58歲, 男性年滿60歲)、任職滿15年且年滿61歲或任職 滿30年者等3種條件。
- 2、屆齡退休:依照退撫基金會法規定,全國公職人員解除職之年齡限制為65歲,不得重新派任或轉任職務。但軍方、警察、海關及郵務等特殊單位得自訂酌予降低屆齡退休年齡。
- 3、傷殘退休:分為因公傷殘、戰爭傷殘及及一般傷殘等3種。因公傷殘係指因執行職務或因工作場所性質所生意外而傷殘者;戰爭傷殘係指因公傷殘人員具有在戰爭狀態中因軍事行動等原因所致傷殘者;一般傷殘係指在因公或戰爭傷殘之外,因其他

## 因素所產生之傷殘。

退休金請領方式分為月退休金、一般傷殘月退休金、因 公傷殘月退休金、戰爭傷殘月退休金及一次退休金等5種。 茲說明如下:

- 1、月退休金:月退休金計算方式為【本俸 × 係數 A×服務年資 × 係數 B】+補償金。其中係數 A 指當年度預算法規定之倍數;係數 B 依服務年資而定,服務年資 25 年者係數 B 為 75%,超過或未達 25年之部分每年加減 1%;另如退休人員服務年資滿30年者,以其退休之所支領薪資之 1年總和計算加給退休補償金。
- 2、一般傷殘月退休金:一般傷殘人員如服務年資達 10年以上者,得以本俸按年資計算月退休金。其 月退休金並得依傷殘等級(分為6級)加權計算 15%至60%。
- 3、因公傷殘月退休金:因公傷殘人員月退休金之加權 比例與一般傷殘人員相同,但年資未滿 30 年者以 30 年計。
- 4、戰爭傷殘月退休金:戰爭傷殘人員均按原職等向上 酌升一等,並參照因公傷殘月退休金之規定發給戰 爭傷殘月退休金,另按傷殘等級乘以法定之「戰爭 加給倍數」,發給「戰爭傷殘加給」,傷殘等級分為

- 6級,另享有採用最新醫療技術、免費送往國外治療或入住榮民宿舍等優待措施。
- 5、一次退休金:屆齡或自願退休人員、一般傷殘人員 服務年資未滿 10 年者,僅能請領一次退休金,其 計算以年資按照離職時繳納退撫基金月薪加倍計 算,不滿1年以1年計。

#### 二、公務人員撫卹

按退撫基金會法之規定,並未明顯區隔在職亡故之遺族 撫卹金或退休後亡故之遺族撫慰金,爰統稱為遺族撫卹金。 茲說明如下:

- 遺族得請領月撫卹金之情況:參加退撫基金服務年 資滿 10 年以上亡故者,或於領受月退休金、一般 傷殘或因公傷殘月退休金後亡故者。
- 2、得支領之遺族為配偶、子女、父母。配偶年齡相差 30歲以上者,僅能支領半數撫卹金;子女範圍包 括婚生、非婚生經認領、養子女、親友公認者等。
- 3、遺族月撫卹金,按照死亡者生前領取之月退休金、 一般傷殘月退休金或因公傷殘月退休金等,由配偶 領受50%,子女與父母各領受25%;惟子女結婚 或配偶改嫁者不得支領撫卹金。

# 第三節 退撫基金管理與運用

## 一、退撫基金組織與職掌

負責公務人員退撫基金管理與運用之組織為公務人員 退撫基金會,具有法人身分,直屬於財政部並設於土耳其首 都安卡拉,由「大會」、「管理委員會」、「管理局」及「醫事 委員會」組成。

其中「管理委員會」為最高權力及決策機構;「管理局」 則按照法令規定及管理委員會之決議,執行處理基金會事 務;另「醫事委員會」則負責審查公務人員有關傷殘等級之 情形與報告,俾在發給傷殘退休金時提供意見。

# 二、參加退撫基金人員範圍及服務年資之採計

參加退撫基金人員之範圍係指在納入預算之官署、市政府、依特別法成立具法人身分之國家機構或銀行等單位,為常設編制員額內按職等支領月薪或工資之人員等均屬之。其具有請領月退休金、遺族月撫卹金、戰爭傷殘給付、退撫基金退還款、各類補助或津貼等法定權利。

參加退撫基金人員,自首次扣繳退撫基金之當月起算, 其實際繳納退撫基金之扣款期間,即為「實際服務年資」; 部分參加退撫基金人員因其職務特殊如警察治安人員、鐵路司機、礦場礦工、農畜疾病防治人員等,得每年加計2個月至6個月之年資,併入實際服務年資,惟加計年資部分不得超過8年。

另參加退撫基金人員如為職業(或預備)軍人參與戰爭,或軍方之飛行員、國家航空總局空勤人員、蛙人等,可加計榮譽服務年資,即依其實際服務年資加倍加算。

# 三、退撫基金會收入來源

首次加入退撫基金人員按其首次支領之全薪預扣 25% 作為入會扣款,其後每月按其本俸扣繳 16%為基金費用, 任職單位相對扣繳 20%。嗣後其基本薪資如有調升,應按 調升後薪資補扣基金費用差額,任職單位亦應相對扣繳相等 費用。

参加基金人員因公傷殘支領月退休金,或遺族支領月撫卹金者,其原屬任職單位應編列 4%之附加配合款繳納退撫基金。另各單位販售各類票券佣金之半數,以及退撫基金會收入運用所獲利益等,均為退撫基金會收入來源。

# 四、參加退撫基金人員權利之喪失

參加退撫基金人員如經撤銷資格、放棄土耳其國籍或加 入其他國籍者,則喪失依退撫基金會法規定,得領取各項給 付之權利。

# 五、退撫基金費用之退還

退撫基金人員因辭職、原任職務變更為臨時職務或非參加退撫基金之職務、因刑事罪行而經解除原職務等原因,由 於與退撫基金會之關係終止,並將其在職期間扣繳之退撫基 金費用採無息方式退還。

# 第五章 公務人員培訓制度

# 第一節 綜理培訓機構

土耳其公務人員法第 214 條明文規定訓練公務人員之 政策,係為使公務人員具備職務能力,進而提升職場專業能 力,增進工作效能及為銜接高階職務作準備。土耳其政府十 分重視人力資源發展,並期藉由人員培訓手段大幅提高人力 素質,從而為整體人力資源開發奠定良好根基。

土耳其公務人員培訓機構,包括總理府人事行政局、用 人機關培訓機構;中東公共行政學院、各主要國立大學;一 些政府出資之法人機構(如全國生產力促進中心)及民間組 織(如質量協會)所設立之培訓部門。總理府人事行政局於 年終時,根據各部門提報之下年度培訓計畫,制定全國公務 人員培訓總體計畫,並與財政部、教育部、中東公共行政學 院及有關單位協商後,提送部長會議審議通過後發布實施。

政府部門可自行依需要開設所隸屬之訓練中心,而政府 機構間之訓練中心,則按總理府人事行政局之建議及機構間 之協議成立。目前全國設有 200 多個訓練中心,其管理協調 事務統由總理府人事行政局人員培訓處負責。政府各部門必 須每6個月向總理府人事行政局報告培訓課程進展,總理府 人事行政局並採用問卷調查方式進行督查,俾確保培訓規劃 之具體落實及達成訓練成效。

現行培訓規定,所有新進錄用及準備陞遷之公務人員都必須參加相關培訓活動。培訓主要分為錄用及在職培訓兩類。第一類,新進錄用人員必須參加培訓過程,實習期為1至2年間,分為基礎、職前及實習訓練階段,每一階段課程結束時,實施考試測驗,任一階段考試不合格者逕予淘汰,而通過施測者,即具備公務人員之權利及義務,並為常任文官。第二類,在職培訓包括資通訊科技新知、進階管理課程、高級職員陞遷、國際交流合作、師資及公務人員培訓、高階人力培訓、職業專長及技能、專案管理能力、公共人事政策等課程。

就培訓現況而言,在各政府部門自行甄選公職人員參訓活動中,以在職訓練為主。至於訓練時間原則仍依不同公職人員職類及實際課程需要而調整,例如公立學校教師參加之職前訓練為2至10個月,在職訓練為1至3個月。

# 第二節 土耳其中東公共行政學院

土耳其中東公共行政學院創辦於 1952 年,擔負著各級公務人員之培訓任務,並從事有關公共行政科學之研究工作,及廣泛開展國際交流與合作機會。其最高權力機構為理事會,學院主要行政部門:

- 培訓管理處:負責對國內外公共行政管理人員之培訓工作及設計專業領域課程,主要為行政管理、人事管理、計算機管理等。培訓時間分為長期培訓及短期培訓,其對於學習成績優異者,可授予碩士學位資格。
- 2、研究輔助處:辦理行政、人事改革之專題研究及諮詢活動,其研究週期為1至3年,並發表專論報告。
- 3、圖書出版處:出版土、英兩種文字季刊一種,每2個月一期之地方政府評論報一種,並備有人權評論及行政管理之圖書與檔案。此外,還有地方政府研究與培訓中心、人權議題研究與蒐集中心及計算機處理中心等附屬機構。

# 第三節 新公務人員法制作業

土耳其研修公務人員法過程,參與者包括政府機關(構) 人事、財政部門專家、土耳其中東公共行政學院及各大學教 授學者等。

#### 一、立法背景

土耳其共和憲法歷經多次修改,而始於 1965 年頒布之公務人員法(法律編號 657),由於國家政經各方面產生很大變化,公共人事管理制度改革,多已超越現行法律之適用,不僅未能滿足政府職能轉變、強化公務人員積極任事能力、提高行政綜效要求,也與歐盟之國家政府體制規範多所扞格。有鑑於此,土耳其政府進行新公務人員法法制作業。

## 二、改革方向

1、薪資制度改革:目前公職人員薪資制度存在之主要問題為:總體薪資偏低,與私部門同等人員收入差距較大;獎金補貼未具體規範,不同部門之間薪資收入差距懸殊;薪資標準設計不甚周延,不同職位之間差異未盡公平。新法在薪資制度方面著重解決三個問題。第一,訂定統一之薪資標準,規範薪資

外之明確獎金補貼,一律納入薪資,各單位不再另外核發獎金補貼。藉由公平一致性之薪資標準,落實同工同酬機制。第二,建立以績效為基礎之薪資體系。第三,健全加薪協商機制。

同時參照歐盟國家採談判協商方式處理人事薪 資調整方案。政府與公務人員工會之間進行協商 時,由各部會依比例遴選協商代表。談判主要內容 係商定當年度通貨膨脹情況致增加薪資幅度之參考 係數,談判結果送交 GNAT 議會審議通過。如果協 商未成功時,則由政府組成委員會進行協調事宜。

- 2、職務分類改革:近年來,土耳其許多國營企業、學校及醫院進行民營化,另政府後勤服務部門亦普遍委外經營,渠等人員不再具有公職人員屬性,亦或者,新成立之政府管理與監督機構,衍生諸如電力公司、銀行業務監管委員會等組織。為適應政府增加職能轉變之需要,新法將公職人員概分4大類型:
  - (1)終身制公務人員(常任文官)。政府部門處於決策 層次之高階主管人員,包括副部長(次長)、司長、 處長等;法官、檢察官、警察人員;議會中從事

行政工作之次長級、辦公室主管、司長、處長等。

- (2)聘用制人員。政府機關司(處)級以下人員,在 各級政府機關及公共服務機構之專業技術人員, 如政府聘用之技術人員、公營醫院醫務人員、國 立學校教師等。
- (3)簽約工作人員。中央政府各部會所聘僱具長期工 作合約之職員或工人。
- (4) 臨時性工作人員。指公共服務機構採不定期招募 方式,藉以聘用從事臨時性、季節性之短期性質 工作人員。
- 3、聘用制度改革:為消除長期公務人員任用制度所帶來之負面影響,並配合引進現代化企業管理模式,以及全面提高行政作業效率,新法將增加契約僱用及臨時聘用機制,即將傳統低職位公務人員職位轉變為政府雇員之用人方式。

而終身制(常任文官)與聘用制分別採行不同 進用管道標準及管理機制。聘用人員在工作一定年 限後,經由培訓過程,通過競爭性考試,再由行政 主管機關核定為終身制公務人員。就薪資收入而言,專業人員或高級技術職工之薪資相較常任文官為高,惟聘用制人員較不具長期之工作保障及穩定之收入與福利(中國人事科學研究網,2007)。

# 第六章 考察心得與建議

# 一、考試與培訓過程加強淘汰機制

土耳其採取集中式公務人員考試申請制度,藉由普設全國各地考試機構之公開人才選拔考試過程,初步篩選候用公務人員資格。候用公務人員必須參加用人機關(構)舉辦之筆試及口試階段之競爭性考試過程。通過者,再參加1至2年之職業培訓期,並分為基礎、職前及實習訓練階段,各階段實施考試測驗,任一階段考試不合格者即逕予淘汰。

經由候用資格考試、用人機關召募考試、職業技能培訓 考試三關程序,通過施測者,即具備公務人員之權利及義 務,並為常任文官。是以,用人機關(構)可經由較長時間 觀察候用人員表現,擇取合格合用之最適人選,土耳其正式 初任公務人員之嚴格淘汰機制,值得我國借鏡。

## 二、成立身心障礙者公共服務專責機構

土耳其 2010 年憲法修正案,明訂國家應提供身心障礙者、婦女、貧困等弱勢族群之社會照護責任。土耳其設置身心障礙者公共服務主管機關(家庭與社會政策部),並於相

關法律法令規定,納入身心障礙者之工作保障權利,目前要求各級政府機關及國營事業機構必須進用機關總員額 3% 具有就業能力之身心障礙員工。

土耳其始於 2012 年 5 月開辦第一次公務人員身心障礙人員考試 (Özürlü Memur Seçme Sınavı, ÖMSS),其後每 2 年舉辦 1 次,目前全國中央及地方政府配屬公務人員身心障礙人員為 32,021 人,約占全體公務人員之 1.53%。主管機關亦藉由考試辦理過程中,逐步累積考場動線流程規劃、試場教室設備、身障輔具設施、交通路程協助、考區住宿安排等試務實務工作經驗。

對於我國自民國 85 年起即舉辦公務人員身心障礙特種 考試迄今已 17 年,土耳其典試委員會表示非常佩服,並希 望有機會到我國觀摩公務人員特種考試身心障礙人員考試 之試政及試務作業之運作流程及實務經驗。

#### 三、針對特殊職務加計服務年資之設計

我國公務人員退休年齡規定,對於特別危險或勞力職務,僅有降低年齡之設計。土耳其對於特殊職務除定有不同之退休年齡,並有依其屬性加計服務年資,以併計核給退休

給付之設計。亦即針對較為危險或勞力之職務,予以加計服務年資核給退休金,以增加人員進用之誘因並鼓勵士氣。

## 四、成立專責機構複檢及審核傷殘退休之制度

我國公務人員退休法規定,公務人員因身心障礙,致不堪勝任而予命令退休者,係指殘廢標準已達公教人員保險殘廢給付標準表所半殘廢以上為準,其殘等標準由中央衛生主管機關評鑑合格醫院出具證明,並由機關自行認定是否不堪勝任職務。

土耳其退撫基金會法規定,因傷殘退休而支領月退休金人員,應每隔3年進行複檢,至少進行2次,以確定傷殘程度是否有所變化。如複檢結果證明傷殘程度加重者,應重新審定月退休金;如複檢結果為已完全康復者,應停止支領月退休金,其認定由退撫基金會下設醫事委員會之專家醫生組成,負責審查傷殘等級,相關作業較為嚴謹。

# 五、成立專責機關全權負責全國公務員訓練

土耳其總理府人事行政局制定全國公務人員培訓總體 計畫,並與財政部、教育部、中東公共行政學院及有關單位 進行協商,提送部長會議審議通過後發布實施。政府部門可依需要設置所隸屬之訓練教育單位,而政府機構間之訓練中心定位,統由總理府人事行政局及公務機構間進行協議。

土耳其全國設有 200 多個訓練中心,其管理、協調統由 總理府人事行政局人員培訓處負責。此由一專責機關全權負 責全國公務人員訓練事宜之作法,不僅可收事權統一之效, 使訓練規劃更為完善周延,不浪費資源,且更能具體落實及 達成訓練成效,值得參採。

# 六、鼓勵公務人員在職進修以銜接高階職務機會

土耳其公務人員法第 214 條明文規定訓練公務人員之政策,係為使公職人員具備應有之職能,進而提升職場專業能力,增進工作效能及為銜接高階職務作準備。土耳其公務人員職位分列為 15 個職等 (degree),第1至4職等屬於高階人員,最高為1職等4級(stage),最低為 15 職等1級。年度考核合格者,晉陞1級,每3年得晉陞1職等。

其初任者薪資職等,係依其學歷教育程度而定。大學畢業者為 9 職等,專科畢業者為 10 職等,高中畢業者為 13 職等,中學畢業者為 14 職等,小學畢業者為 15 職等。具有

大學學歷最終可晉陞至第1職等4級,中學、高中學歷者可 至第3職等9級,小學學歷者最高敘薪至第7職等。

土耳其提供之職場技能培訓管道,鼓勵公務人員藉由不 斷進修取得具有陞遷高階職務資格之證書課程,或與土耳其 中東公共行政學院、各大學系所合作,使得公務人員兼具取 得較高學歷教育程度之學位課程,對於公務人員素質水準之 提升甚有助益,非常值得我國文官制度改進之參考。

# 第七章 結語

此次前往土耳其就該國公務人員相關之考選、薪資、退 無及培訓等議題進行考察,獲得相當多的收穫。考察內容並 可作為考試院及相關機關未來規劃人事法制及實際執行業 務之參考。此次考察透過與各有關主管機關之座談及相關資 料之提供介紹,就土耳其人事制度之重點與基本精神所在, 以及實務上之處理方法等多加瞭解,可謂獲益良多。

整體來說,本次考察團能在有限的時間內,先後就所預擬瞭解之問題,獲得土耳其典試委員會、國會「計畫及預算委員會」及伊斯坦堡市政府人事處相關官員們懇切說明,也獲得渠等所提供之詳實參考資料,因此,這次考察可謂圓滿成功。除感謝拜會機關外,這期間所當感謝者,當然首推我國外交部以及駐土耳其代表處相關人員的鼎力協助,再次致謝。

# 參考文獻

- 鄭婷方(2013)。國民所得 10 年翻 3 倍的新星。臺北:遠見雜誌。
- 經濟部投資業務處(2012)。土耳其投資環境簡介。臺北:經濟部。
- 考試院(2004)。考試院上耳其希臘考察團考察報告。臺北: 考試院。
- 中國人事科學研究網(2007)。土耳其公務員制度與人力資源 開發情況。網址: http://www.rky.org.cn/c/cn/news/2007-10/25/news\_3013.ht
  - http://www.rky.org.cn/c/cn/news/2007-10/25/news\_3013.html
- 土耳其總理府人事行政局(DPB),網址: http://www.dpb.gov.tr/indexen.html http://www.dpb.gov.tr/eng\_personel.html#
- 土耳其投資輔導及促進處(ISPAT),網址:
  http://www.invest.gov.tr/en-US/turkey/factsandfigures/Page
  s/TRSnapshot.aspx
- TÜSİAD(2013)。土耳其業務範圍。網址:
  http://www.tusiad.org/\_\_rsc/shared/file/TurkeyInsight-Janu
  ary-2013.pdf
- The Public Administration Institute for Turkey and the Middle East(TODAİE), from http://www.todaie.gov.tr/
- The Ministry of Justice of Turkey, Turkish Judicial System Bodies, Duties and Officials, from: http://www.justice.gov.tr/judicialsystem.pdf

Serap Yazici(2011). A Guide to Turkish Public Law and Legal Research, from:

http://www.nyulawglobal.org/globalex/turkey1.htm#\_The\_ Governmental\_System

Milliyet(2013). Women Lag Behind in Turkish Public Service, from:

http://www.milliyet.com.tr/Yazdir.aspx?aType=HaberDetay Print&ArticleID=1749112

# 附錄一 考察團成員名單

序號	姓 名	職稱	備註
1	歐育誠 OU, YU-CHAN	考試委員 Minister without Portfolio	團長 Delegation Leader
2	陳皎眉 CHEN, JEAW-MEI	考試委員 Minister without Portfolio	
3	趙麗雲 CHAO, LI-YUN	考試委員 Minister without Portfolio	
4	黄錦堂 HWANG, GIIN-TARNG	考試委員 Minister without Portfolio	
5	陳建華 CHEN, CHIEN-HUA	考選部副司長 Deputy Director General	Ministry of Examination
6	許穎玲 HSU, YING-LIN	外交部副處長 Deputy Director	Ministry of ForeignAffairs
7	陳莉瑩 CHEN, LI-YING	考試院科長 Section Chief	隨團秘書 Secretary

# 附錄二 考察團行程表

日程	地點	預定活動項目	交通工具	備註
第1天 9/28 週六	台北(Taipei)  ↓  香港 (Hong Kong)	啟程	1.巴士 2.飛機	轉機點:香港
第 2 天 9/29 週日	香港 (Hong Kong) ↓ 安卡拉 (Ankara)	參觀市政建設	1.巴士 2.飛機	轉機點:杜哈 (Doha)
第3天 9/30 週一	安卡拉 (Ankara) ↓ 卡帕多奇亞 (Cappadocia)	拜會政府機關暨 駐土耳其代表處	巴士	拜 會 土 其 真 其 異 其 員 重 其 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異 異
第4天 10/1 週二	卡帕多奇亞 (Cappadocia)	參觀市政建設	巴士	
第5天 10/2 週三	卡帕多奇亞 (Cappadocia)	參觀市政建設	巴士	
第 6 天 10/3 週四	卡帕多奇亞 (Cappadocia) ↓ 安塔麗雅 (Antalya)	參觀市政建設	巴士	

第7天 10/4 週五	安塔麗雅 (Antalya) ↓ 帕穆嘉麗	參觀市政建設	1.巴士 2.搭船	
第 8 天 10/5 週六	( Pamukkale ) 帕穆嘉麗 ( Pamukkale ) ↓ 庫薩達西 ( Kusadasi )	參觀市政建設	巴士	
第9天 10/6 週日	庫薩達西 (Kusadasi) ↓ 伊斯坦堡 (Istanbul)	參觀市政建設	1.巴士	
第 10 天 10/7 週一	伊斯坦堡 (Istanbul)	拜會政府機關	巴士	拜會「伊斯坦 堡市政府人事 處」
第 11 天 10/8 週二	伊斯坦堡 (Istanbul) ↓ 杜哈 (Doha)	拜會資料整理	1.巴士 2.飛機	準備返程
第 12 天 10/9 週三	杜哈 (Doha) ↓ 台北 (Taipei)	返程	1.飛機	轉機點:曼谷 抵達台北

# 附錄三 考察主題(英文)題旨

# Themes and Items for the Overseas Observation Trip for the Examination and Civil Service Business of the Examination Yuan in 2013

#### - • Examination issues

- (—) How are civil servants classified in your country? Are there public examinations for recruiting civil servants? Is there a specific government agency in charge of the examinations? What are the examination methods (are there written examinations, oral examinations, mental tests or aptitude tests)? Are the examinations conducted in multi-phase form?
- ( $\equiv$ ) Is there any civil service examination specifically designed for persons of special status? What is the current recruitment and employment status of groups with physical or mental disabilities and minority groups?

#### 二、Salaries issues

- (—) What are the differences between salaries of civil servants and salaries of the private sector?
- (二) In addition to basic salary civil servants treatment, the presence or absence of other welfare measures?

#### 三 · Pension issues

- ( ) According to the current retirement regulations of your country, what are the requirements of retirement ?
- ( $\equiv$ ) What is the percentage of civil service pension compared to the salary? Is there a specific management and supervisory unit for the civil service pension fund in your country?

#### 四、Training issues

- (—) How are personnel training conducted? Do civil servants receive different types of training based on their positions (duties) in your country? What are the core competence and training courses for different ranks of personnel?
- (二) What is the competent authority in charge of civil servant training in your country? Is there any program for cultivating and training senior-level public servants? If yes, what's its main focus? What are its main features?

# 附錄四 土耳其典試委員會簡報資料







#### **OSYM-Mission**

To be a transparent assessment institution which;

- conducts tests with the criteria of "right and justice" and;
- carries out measurement, selection and placement activities under the guidance of scientific methods.



#### **OSYM-Vision**

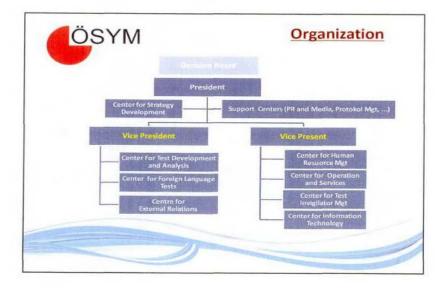
To establish an Assessment and Evaluation Process which is 100% secure and reliable with well-known information security standards through;

- > using crypto and e-signature,
- executing the whole process from test construction to final stage of assessment and announcement electronically and automatically,
- > conducting qualified tests that are fit for purpose and,
- becoming highly respected assessment centre both at home and abroad.



#### **OSYM Values**

- √ Taking "the contribution to education" as a primary concern
- ✓ Carrying out a correct, fair and reliable assessment, selection and placement functions
- ✓ Operating under the direction of scientific methods
- √ Showing respect to intellectual capacity and endeavor of people
- ✓ Promoting team working
- ✓ Being
  - √ human focused
  - √ accessible and accountable
  - ✓ Innovative





### **Human Resources**

- Number of full time employee: 240
- Number of employess of service providers: 150
- Academics working part time: 40 (Number of administrative staff: 50)

### **Location and Centres**

- > Ankara (Head Quarter)
- Ankara Office (Cetin Emec)
- İstanbul Office (Uskudar)
- Istanbul Office (Levent)
- > İzmir Office (Alsancak)



# **Center for Strategy Development**

- Conducts need analysis in public and governmental organizations
- Performs technology watch and provides road maps
- Defines test priorities and recommends respective investments
- Generate OSYM strategic plan for 5 years and monitors the performans along the forseen line
- Prepares and get approved the budgets in line with impelenting the strategies
- > Handles financial affairs and "revenue and expense" management

# ÖSYM Center for Test Development and Anlaysis

- Defines and manages "Question Donors"
- Conducts workshops for preparing test items and populate so called "Item Bank = Question Data Bank"
- Identifies test characteristics and evaluation methods
- Prepares the tests
- Performs "test item analysis" and generate feedback
- Investigates possible testing and measurement methods
- P ...



# **Center for Foreing Language Tests**

- Defines and manages Item writers (Question Donors) and respective Question Data Bank activities
- Prepares the language tests
- Constructs "Test Equivalence Tables" and handles the respective activities



# ÖSYM Center for Operations and Services

- Distributes test materials to test centers and collects them after the test
- Performs, monitors, and controls the overall test execution activities.
- Scans answer sheets
- > Handles candidate related issues
- > Handles candidate objections and complaints
- Examines staff and invigilators' reports
- > Provides continues call center.



### **Test Servants Management Centre**

- Identifies, control, and handles the request of test coordinators and regional branches
- Monitors, controls, and handles the request of "application centers"
- Identifies test officers as well as servants and appoints them to the test centers
- Keeps the database of test officials and servants up-to-date
- > Performs officers and servant payments



# Center for Information Technology and Security Management

- Provides IT support to the whole organization
- Develops software and hardware required by OSYM operations
- > Perform optical reading and assessment
- Prepares test results through evaluation system
- Handles OSYM web sites and internet based activities
- > Information security management



### Center for Protocol Management

- Defines the yearly test calendar of OSYM
- Answers the test request from the potential customers
- Defines responsibilities of institutions signing the protocols
- Identify test characteristics, test environment, application conditions, test timing and dates etc.
- Handles customer- specific requests



### Center for Test Analysis

- Test and item analysis is carried out before scoring, and answers to the faulty items, if any, are omitted in scoring.
  - Classical Test Theory and IRT based analyses.
  - Differential Item Functioning (DIF) analyses.
  - Reliability and validity analysis.
- > Technical reports are written.
- The results of test and item analysis are also used as feedback by the item writers, reviewers, and editors



### **Other Departments**

- External Relations Management Centre
- > Human Resource Management Centre
- > PR and Media Management Centre

Perform usual functionalities...



# Approaches and strategies

- Creating customer (candidate) focused organization: <u>Our objective</u> is to provide testing comfort to customers (attendees)
- Being everywhere and closed to all: <u>Our aim</u> is to provide testing facility wherever possible.
- Establishing organizational effectiveness and electronic functionality: <u>Our main task</u> is to create efficient and effective organizations operating electronically in its every function (including electronic testing facilities)
- Generating competent labor force for producing the "value" for the society: Our intellectual capital is to establish knowledgeable, skillful, talented and competent labor capacity.
- Providing active communication to society: Our main policy is to increase the level of satisfaction of our stakeholders.



### **Management Competency**

- Independent public organization with authorised budgetting system
- 39 years of experience
- 14.000 registration office, 167 coordinators all around Turkey.
- Invigilators pool with 525.000 participants.
- Working on request (voluntiers)
- Well organized and well documented business processes
  - Item Preparation, reviewing and banking
  - Test preparation
  - Closed session test material preparation
  - Candidate assignment
  - Invigilator assignment
  - Building selection and use
  - Test execution
  - Test metarial delivery, collection and classification
  - Optical reading
  - 6700



### Intellectual Competency

- Well qualified employee profile (mostly post graduates)
- Well implemented test execution instructions (regulation)
- Well protected Intellectual property right (IPR) and non-disclosure aggreements
- Well documented expertise
- Well defined science committees.
- Well recognised measurement and assessment workshops.
- Well structured meeting and reviews with stakeholders.
- Well designed information and testing awareness systems (documentories, movies, tea &talk, brainstorming etc.)
- well organized user friendly web page and an announcement system
- Well secured Individual related information.
- Well informing candidate infrmation system (candidate guide)



# **Technological Competency**

- Up to date and modern information Technology implementations
- Efficient and effective access control systems t all test related systems.
- Highly supported internet based communication with all stakeholders
- E-signature and finger print applications.
- Electronic log keeping
- Computer based assessment systems.
- Virtual server implementation in results announcements to speed the network up and protect digital attacks.
- Video recording in the test saloon and storage areas during the test execution.
- Using distance based electromechanic keys
- F Email and SMS based information flow



### Call Center

- IP based hardware
- In operation by 09:00-22:00 in normal times, 24 hours in test week.
- Responde around 3000 calls every day
- Average waiting time is 11 seconds.
- Periodically produced various types of reports



444 6796 and +90-312-298 80 80





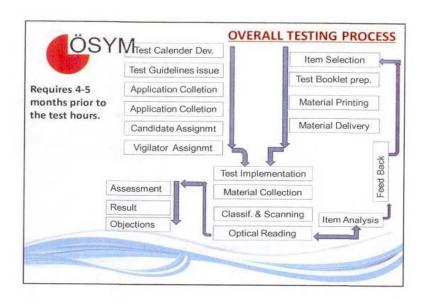
www.osym.gov.tr

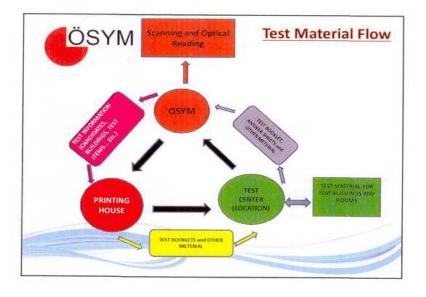


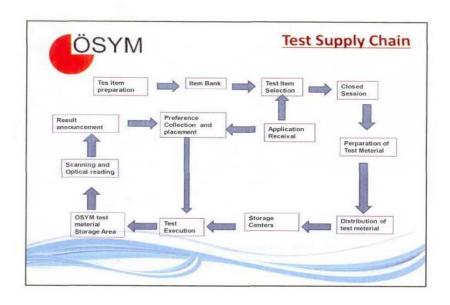
# Information Systems (2)

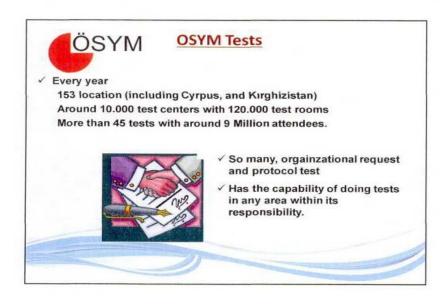


- Annoucement and web site: www.osym.gov.tr
- Test execution management system: http://yis.osym.gov.tr
- Candidate registration, assignment and relations management system: http://ais. osym.gov.tr
- Invigilator registration, assignment and relations management system: http://gis. osym.gov.tr
- Registration office management system: http://bmis.osym.gov.tr
- Result announcement system : http://sonuc.osym.gov.tr
- Test coordinators relations management: http://smis.osym.gv.tr
- \$ vess











# YGS and LYS: Higher Education Student Selection and Placement

- ✓ KPSS: Staff selection and placment tests for governmental organizations
- ✓ GYS: Staff promotion test for governmental organizations
- ✓ YÇS: Higher education tests for students living outside Turkey
- ✓ DGS: Students Upgrading Tests From Vocational Schools to Universities.
- ✓ ALES: Students Enrollment Test for Graduate Schools
- ✓ ÜDS: Foreing Language Test for Higher Education
- ✓ KPDS: Foreing Language Test for Governmental Organizations
- ✓ TUS: Test for Medical Expertise
- ✓ DUS: Test for Dental Expertise
- ✓ PMYO: Test for selecting students to Polis Vocational School.
- ✓ ALS: Test for selecting students for military schools



# OSYM YGS : Higher Education Student Selection and **Example test information: DONE**

Record State of the State of th	IN THE OWNER OF
Number of Candidate	1.852.816
Number of Test Centers	167
Number of Test buildings	6.467
Number of Test Rooms	100.452
Number of Invigilators	282.542
Number of Inspectors	2307
Number of test box carrying the booklets	56.670
Sinnumber of vehicles (Lories)	75
Number of transport between test centers	3150
Number of camera installed.	20.000
Oluşturulan Sınav Koordinasyon Kurulu sayısı	163



# ÖSYM Example test information: TO BE DONE

KPSS-Fall (Assosicates): Selection and Placement of Govermental Staff with Associate Degree

Date : 2014-KPSS-Fall (Sept. 2014)

Expected number of attendees : 3.000.000 Expected number of invigilators : 335.000 Expected number of test centers : 153 Expected number of test buildings: 10.000 Expected number of test rooms : 120.000



# Forbidden Zones

#### Centers for;

- √ Test Preparation
- √ Foreign Language Test
- ✓ Information Technology Management
- √ Optical Reading

#### are closed to outside world.

- Departmental staff only, no visitors,
- √ No communication equipment,
- ✓ Electronic log keeping,
- ✓ e-signature in operation,



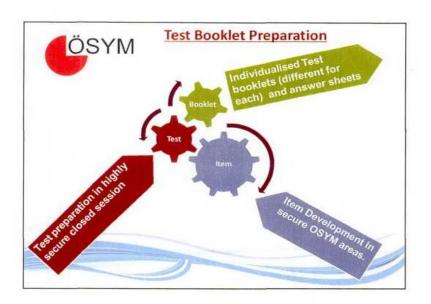
### Closed Session

- Test are prepared inside the Printing house in a so called "closed session"
- Printing house provides 10.000 m2 closed working area for this.
- Tests booklets are prepared inside. Nobody out knows the whole test.
- · Totally independed in-house IT network.
- No communications channel available (internet, telephone, fax..)
- · Electronically clean areas
- 81 Jammers are used to cut of the wireless communication.
- Staff stays inside throught the clsed session nd do not go home. Nobody allowed to move in our out. (Only president and vice presidents can bring information required)
- · Nothing goes out including the dusts.
- · Lasts from 7 up to 26 days.
- . ...



### **Individualised Test Books**

- Different test booklets for different candidate
- Items (questions) are the same but the order in the booklet ise different.
- Answer choices are in different order.
- A spesific algorithm based on randomly mixing the items and choices are developed.
- No negative effect on the performance.
- Successfully implemented in the last two years.
- Big contribution to testing rightness and just assessment.





### Transparency

- Scanning answer sheets and showing them to the candidates on internet.
- Increasing the trust to the results.
- Speed up the objection process.
- Monitoring the test process by independent observers (university rectors, specific envoys, etc.)
- Providing self document reading facilities after tests implemented.
- Conducting scientific commmittee reviews for aproval of registration documents as well as results.



### Well documented test guidelines

- Prepared for each test and made availabel to public on internet when registrations start.
- Includes all rules and regulations particular to the test in question.
- An offical document used insorting out the disputes.
- Provides the following information
  - OSYM test procedure and general information to be known
  - Test date and fee.
  - Registration form and registration conditions.
  - Test areas, number of items, number of sub test and related contents etc.
  - Information on filling out the answer sheet.
  - Score calculation method
  - Information on available test centers
  - Test specific implementations and rules.
  - Objection methods.



# **Test Execution Rules**



- Only national ID card or internationally valid Passport is accepted.
- Using, bag, wallet, mobile phone, watch, bluetooth equipment or similar ones is not allowed.
- Not allowing the peoples wearing metal based head set and ear rings, necless, bracelets, brosh etc. inside the test buildings.
- Using internet, fax, photocopy machines in test buildings is not allowed.





### **Test Execution Desk**

- Active only during test execution starts working at 06:00 o'clok in the morning.
- Stops working when test meterial arrives back to the center.
- 20 employee keeps direct communication with test coordinators in the test centers and buildings.
- Provides quick responses to queries.
- Managament also supports the desk in any case.



Test process in OSYM is so much complex and requires utmost attention and condensed labour force...

Causes soo much stress on employees (especially in test reliability, testing security, and result fairness)

Test security measures are so much oppressive for the attendees as well.



# ÖSYM So much things still to be done

#### some of them ...

- Testing with open ended test items
- Conducting electronic Testing
- Designing field based Tests
- Setting up multi test facilities (Test Equity ...)
- Generating Test Fairness (assessment effectiveness and efficiency)
- Test equating for multi testing
- School rating in student testing
- Defining purpose based test analysis standarts
- Internationalizing > Leading to international cooperation



- ✓ OSYM continues the change process and will continue to improve its facilities along the technological improvements.
- ✓ OSYM continue to endorse expertise based organization and increase its intellectual capacity as much as possible.
- Preparing the correct tests, measuring the correct capabilities, selecting and placing the correct candidates are/will continue to be the main focus of OSYM.
- ✓ OSYM has the capability to extend its operations into any areas in its responsibility. Especially field based tests are expected to start in the near feature.

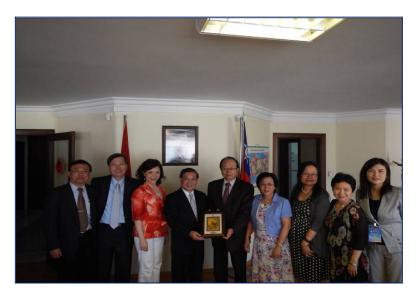
# 附錄五 考察活動照片



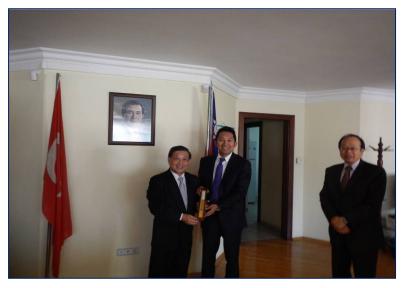
9月30日拜會我國駐土耳其代表處合影



考察團於我國駐土耳其代表處寓所前合影



團長歐委員育誠(中左)致贈紀念品予我國駐土耳其代表處 陳代表進賢(中右)



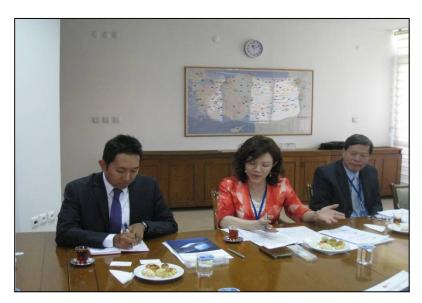
團長歐委員育誠致贈紀念品予我國駐土耳其代表處 陳秘書詠博(右)



9月30日拜會土耳其典試委員會聽取簡報



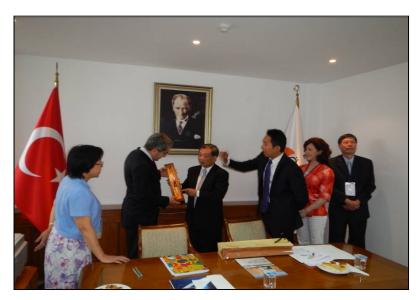
拜會土耳其典試委員會聽取簡報說明



考察團與土耳其典試委員會進行意見交流



考察團與土耳其典試委員會進行意見交流



團長歐委員育誠致贈紀念品予土耳其典試委員會主席 Dr.Ali Demir



考察團與土耳其典試委員會官員合影



9月30日偕同陳代表夫婦拜會土耳其國會「計畫及預算委員會」Lutfi Elvan 主席



考察團與 Lutfi Elvan 主席交換意見



團長歐委員育誠致贈點榜筆予 Lutfi Elvan 主席



團長歐委員育誠致贈紀念品予 Lutfi Elvan 主席



考察團與土耳其國會「計畫及預算委員會」 Lutfi Elvan 主席合影



考察團與我國駐土耳其代表處於土耳其國會合影



10月7日拜會伊斯坦堡市政府人事處聽取業務簡報



伊斯坦堡市政府人事處主管 Ferrah şarman 說明人事制度



考察團與伊斯坦堡市政府人事處進行意見交流



團長歐委員育誠致贈紀念品予伊斯坦堡市政府人事處



Ferrah şarman 處長



考察團與伊斯坦堡市政府人事處官員合影