

ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ БРЕНДА РОБОТОДАВЦЯ

© 2014 МОКІНА С. М.

УДК 331.58:331.445:331.108.2

Мокіна С. М. Підходи до розуміння та визначення поняття брэнда роботодавця

Мета статті полягає в дослідженні існуючих підходів до визначення поняття «брэнд роботодавця» та формування авторського комплексного підходу до визначення даного поняття. У статті проаналізовано та узагальнено підходи багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених до визначення поняття брэнда роботодавця. Даний аналіз дозволяє сформулювати достатньо повне розуміння поняття «брэнд роботодавця», яке є відносно новим для українського наукового та бізнес-середовища. Серед основних понять, що характеризують думку спеціаліста про компанію, автор виділив імідж роботодавця, брэнд роботодавця, репутацію роботодавця. У результаті дослідження автором запропоноване схематичне зображення формування даних категорій у думках спеціалістів на ринку праці – від повної необізнаності про компанію-роботодавця до виникнення бажання рекомендувати компанію іншим як привабливе місце роботи. Автором запропоновано не отождествляти поняття іміджу, брэнда та репутації роботодавця й використовувати їх у комплексі. Наведені авторські визначення даних понять. Подальший розвиток даної теми пропонується проводити в напрямку дослідження факторів привабливості роботодавця та внутрішньофірмових інструментів формування брэнда роботодавця.

Ключові слова: брэнд роботодавця, імідж роботодавця, репутація роботодавця, привабливість роботодавця.

Рис.: 2. **Бібл.:** 17.

Мокіна Софія Миколаївна – аспірант, кафедра менеджменту, Національний університет харчових технологій (вул. Володимирська, 68, Київ, 01601, Україна)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

УДК 331.58:331.445:331.108.2

Мокіна С. М. Подходы к пониманию и определению понятия брэнда работодателя

Цель статьи заключается в исследовании существующих подходов к определению понятия «брэнд работодателя» и формировании авторского комплексного подхода к определению данного понятия. В статье проанализированы и обобщены подходы многих зарубежных и украинских ученых к определению понятия брэнда работодателя. Данный анализ позволяет сформировать достаточно полное понимание понятия «брэнд работодателя», которое является относительно новым для украинской научной и бизнес-среды. Среди основных понятий, характеризующих мнение специалиста о компании, автор выделил имидж работодателя, брэнд работодателя, репутацию работодателя. В результате исследования автором предложено схематическое изображение формирования данных категорий мнений специалистов о работодателе – от полной неосведомленности о компании-работодателе до возникновения желания рекомендовать компанию другим как привлекательное место работы. Автором предложено не отождествлять понятия имиджа, брэнда и репутации работодателя и использовать их в комплексе. Приведены авторские определения данных понятий. Дальнейшее развитие данной темы предлагается проводить в направлении исследования факторов привлекательности работодателя и внутрифирменных инструментов формирования брэнда работодателя.

Ключевые слова: брэнд работодателя, имидж работодателя, репутация работодателя, привлекательность работодателя.

Рис.: 2. **Библ.:** 17.

Мокіна Софія Миколаївна – аспірант, кафедра менеджменту, Національний університет пищевых технологий (ул. Владимирская, 68, Киев, 01601, Украина)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

UDC 331.58:331.445:331.108.2

Mokina S. M. Approaches to Understanding and Definition of the Employer Brand Notion

The goal of the article lies in the study of existing approaches to definition of the “employer brand” notion and formation of the author’s complex approach to definition of this notion. The article analyses and generalises approaches of many foreign and domestic scientists to definition of the employer brand notion. This analysis allows formation of a rather complete understanding of the “employer brand” notion, which is relatively new for Ukrainian scientific and business environment. The author marked out employer image, employer brand and employer reputation among basic notions that characterise opinion of a specialist about a company. In the result of the study the author offers a schematic picture of formation of these categories of opinions of specialists about an employer – from complete lack of information about the employer to a wish to recommend the employer as an attractive place of work. The author offers to differentiate employer image, brand and reputation and use them in a complex. The author gives own definitions of these notions. The article offers to conduct further development of this topic in the direction of study of factors of employer attractiveness and internal company instruments of formation of the employer brand.

Key words: employer brand, employer image, employer reputation, employer attractiveness.

Pic.: 2. **Bibl.:** 17.

Mokina Sofiya M. – Postgraduate Student, Department of Management, National University of Food Technology (vul. Volodymyrska, 68, Kyiv, 01601, Ukraine)

E-mail: sofia.mokina@gmail.com

Цілеспрямоване формування, підтримка, всебічне підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці є запорукою сталого ефективного функціонування та досягнення підприємством довготривалого ринкового успіху завдяки найманню та утриманню найбільш кваліфікованих спеціалістів на ринку праці.

Важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці є використання і ефективний розвиток його брэнда роботодавця.

Зважаючи на те, що для вітчизняних компаній брэнд роботодавця є відносно новим інструментом формування привабливості компанії на ринку праці, виникає необхідність аналізу підходів до розуміння та визначення даного поняття.

Питання, що пов’язані з дослідженням поняття брэнда компанії як роботодавця, висвітлено у роботах таких закордонних і вітчизняних вчених: Т. Амблер, С. Берроу, Б. Мічінгтон, Р. Мослі, Дж. Салліван, Д. Делл, А. Сартен, М. Шуман, К. Бакхаус та С. Тікоо, О. Брукосвья та Н. Осовицька, Голдін А. М., Пащук Л. В., Сардак О. В., Гладка О. І., Архипова В. А., Балабанова Л. В. та інші.

Однією з найважливіших причин недостатнього методичного забезпечення брэндингу компанії як роботодавця є відсутність чіткого розуміння його сутності та проблемних областей, а також зон відповідальності виконавців (служб і окремих співробітників, у функціональні обов’язки яких повинна входити реалізація процесу впровадження та управління брэндом роботодавця).

Актуальним є розгляд підходів зарубіжних та українських вчених до визначення поняття «бренд роботодавця», на дослідження яких спирається автор.

Існує багато підходів до визначення бренду роботодавця, тому актуальним завданням даного дослідження є аналіз автором існуючих підходів до визначення поняття «бренд роботодавця» та формування власного комплексного підходу визначення даного поняття.

За даними Американської асоціації маркетингу, бренд – це «ім'я, термін, знак, символ, дизайн, чи комбінація, яка призначена для ідентифікації товарів і послуг одного продавця або групи продавців і диференціювання їх серед конкурентів». Таким чином, ключ до створення бренду, відповідно до цього визначення, полягає в тому, щоб вибрати назву, логотип, символ, дизайн упаковки, або інші атрибути, які ідентифікують продукт і відрізняють його від інших [1].

Бренди є одними з найцінніших активів підприємства, отже бренд-менеджмент є ключовим видом діяльності в багатьох компаніях. Зазвичай, компанія зосереджує свої зусилля на товарному та корпоративному брендингу, але брендинг також може бути використаний в управлінні людськими ресурсами [2]. Співробітники можуть посилювати, зміцнювати і навіть створювати імідж бренду продукції та підприємства.

Концепція бренду роботодавця запозичена з маркетингу. Застосування принципів брендингу до управління людськими ресурсами називається «брендинг роботодавця». Він допомагає підприємству ідентифікувати себе на ринку праці як найкращого роботодавця для нинішніх співробітників, як потенційного роботодавця для кандидатів і як постачальника або партнера для клієнтів. Брендинг роботодавця є відносно новою концепцією. Термін «брендинг роботодавця» передбачає диференціацію характеристик компанії як роботодавця серед конкурентів. Бренд роботодавця підкреслює унікальні аспекти зайнятості в компанії та пропозицію цінності для наявних та потенційних працівників.

Берроу і Амблер представили перше визначення бренду роботодавця: «набір функціональних, психологічних та економічних переваг, що надаються роботодавцем працівнику і ототожнюються з ним» [3].

Conference Board пропонує таке: «бренд роботодавця встановлює ідентичність компанії як роботодавця. Вона включає в себе ціннісну систему компанії, політики і практики залучення, мотивації та утримання існуючих і потенційних співробітників компанії». Запропоноване визначення вказує, що брендинг компанії як роботодавця полягає в захопленні працівників як всередині, так і ззовні компанії, чітке уявлення про те, що робить фірму індивідуальною і бажано в якості роботодавця [4].

У книзі «Бренд роботодавця: приваблювати – залучати – утримувати» Бретт Мінчінгтон визначає бренд роботодавця (*employer brand*) як «імідж організації як чудового місця для роботи з точки зору працівників і зовнішніх ключових зацікавлених осіб (*key stakeholders*: активні та пасивні шукачі роботи, клієнти, покупці та інші)» [5].

Усе більше компаній використовують брендинг роботодавця, щоб залучати, наймати та утримувати найкращих співробітників, формувати їх лояльність до культури та стратегії компанії. Джон Салліван, у своїй статті «Вісім елементів успішного бренду роботодавця» визначає, що HR-бренд компанії-роботодавця це «цільова, довготривала

стратегія управління обізнаністю та прийняттям компанії співробітниками, потенційними працівниками і зацікавленими особами, застосована конкретною компанією» [6].

Д. Делл визначає брендинг роботодавця як спробу створити ідентичність компанії як роботодавця, поєднавши «цінності компанії, системи, стратегії та поведінку по відношенню до цілей шляхом залучення, мотивації та утримання існуючих і потенційних співробітників компанії» [7]. У той час, як підхід Д. Делла спрямований на вдосконалення умов для залучення і утримання співробітників, С. Ллойд підкреслює необхідність встановлення емоційних зв'язків з цільовою аудиторією, визначаючи брендинг роботодавця як «сукупність зусиль компанії, спрямованих на комунікацію з існуючими та майбутніми співробітниками, про компанію, як про бажане місце для роботи» [8].

З погляду психологічного та емоційного контакту бренд компанії як роботодавця розглядають Л. Сартен і М. Шуманн, визначаючи його таким чином: «Це процес того, як бізнес вибудовує та позиціонує свою індивідуальність, походження та цінності, те, що компанія обіцяє надати працівникам, щоб пов'язати їх з компанією емоційно, з метою, щоб працівники, в свою чергу, виконували те, що бізнес обіцяє своїм клієнтам». Л. Сартен і М. Шуманн вважають, що бренд роботодавця – найкращий інструмент, який можуть використовувати компанії, які хочуть емоційно залучати працівників [9]. У 2009 р. Л. Сартен і М. Шуманн розширили своє бачення бренду роботодавця і включили в нього брендинг талантів. Таке позиціонування бренду компанії як роботодавця представляє компанію як привабливе місце для роботи – «магніт» для талантів – щоб приваблювати, утримувати та залучати потрібних людей для потрібної роботи у потрібний час із потрібними результатами. У результаті компанія стає відомою не тільки через її продукцію, але і через її талановитих працівників [10].

З погляду К. Бакхауса та С. Тікоо, поняття бренду роботодавця засноване на припущенні, що людський капітал створює цінність компанії, а компанія створює цінність роботи та досвіду для працівників. Так само, як і бренди товарів і послуг створюють у покупців певний образ, бренд роботодавця створює імідж компанії для її потенційних і теперішніх працівників. Тобто бренд роботодавця представляє пропозицію цінності того, що люди можуть отримати, якщо працюватимуть на конкретному роботодавці [2].

Незалежно від формального визначення більшість вчених сходяться на тому, що брендинг компанії як роботодавця бере свій початок у теорії маркетингу. В інтересах своїх компаній маркетологи вже давно визначили унікальну торгову пропозицію товарів як обіцянку безлічі переваг покупцю, з метою щоб він зробив покупку. Без обіцянок функціональних, економічних чи психологічних переваг від продукції та послуг навряд чи можна знайти клієнтів, готових платити за такі товари. З іншого боку, так склалось, що HR-менеджерами традиційно ігнорується ідея, що потенційні працівники не дуже відрізняються від потенційних клієнтів, і що для того, щоб залучити потрібних працівників, роботодавці повинні обіцяти ряд переваг, які відповідають потребам і бажанням потенційних співробітників. Компанії, які змогли правильно визначити свою пропозицію цінності та побудувати її комунікацію з цільовими групами працівників, отримують конкурентну перевагу в боротьбі за таланти.

Питання створення привабливого іміджу роботодавця шляхом застосування інструментів маркетингових

комунікацій, впровадження системи соціального захисту персоналу, формування лояльності персоналу, спонсорства вивчаються Пашук Л. В [11].

Сардак О. В. розглядає бренд роботодавця як сукупність складових бранда підприємства-роботодавця, а також бранда його персоналу, що забезпечують взаємне узгодження і досягнення цілей підприємства та наявних і потенційних його працівників [12]. Також, Сардак О. В. розглянуто питання позиціонування підприємства як привабливого роботодавця на ринку праці з урахуванням групи факторів, які сприяють залученню найбільш кваліфікованих працівників та ступеня їх значущості для потенційних претендентів на вакантні посади [13].

Як бачимо, у вітчизняних і зарубіжних дослідників існує багато підходів до визначення діяльності по створенню певного статусу компанії як роботодавця на ринку праці. Така діяльність визначається ними, як «імідж роботодавця», «бренд роботодавця», «репутація роботодавця». Часто всі ці поняття розглядаються як синоніми, однак саме від розуміння різниці між цими поняттями залежить правильність та успішність їх застосування. Відповідно, виникає необхідність чіткого розмежування даних понять та визначення сутності кожного з них.

Професор з маркетингу Даулінг Г. пропонує розглядати взаємозв'язок між поняттями «імідж» і «репутація» з точки зору контрагента [14]. На основі його досліджень автором було розроблено піраміду взаємозв'язку понять «імідж», «бренд» і «репутація роботодавця» з точки зору працівника по відношенню до компанії-роботодавця (рис. 1).

На рис. 1 чітко розділені процеси, які супроводжують виникнення іміджу, бранда та репутації компанії-роботодавця в думках спеціалістів на ринку праці. При правильному використанні всіх інструментів позиціонування компанії як привабливого роботодавця спеціаліст

проходить стадії від повної необізнаності про компанію-роботодавця до задоволення від роботи в ній бажання рекомендувати компанію іншим.

У контексті даного дослідження автор розглядає всі вищезазначені поняття у їх взаємодії (рис. 2).

Імідж компанії як роботодавця – це набір створених образів і повідомлень про компанію як про позитивне місце роботи, які транслюються на ринок праці всіма можливими способами. Імідж роботодавця є досить поверховим, штучно створеним образом, який існує в думках людей. Як правило, працівники можуть знайти різноманітну інформацію про компанію-роботодавця, історія взаємовідносин з компанією-роботодавцем різна у кожного працівника, тому і образ компанії як роботодавця формується різний. Імідж роботодавця може не відображати реальні характеристики умов зайнятості в компанії, скоріше відображає емоційне судження «подобається – не подобається» і складається без безпосереднього досвіду взаємодії з компанією-роботодавцем.

Бренд компанії як роботодавця – цілеспрямовано сформовані якості компанії як роботодавця, які асоціюються у цільовій аудиторії з однозначно позитивним і унікальним набором матеріальних і нематеріальних переваг умов зайнятості, що виділяють дану організацію на ринку праці. Асоціації цільової аудиторії формують стійкий набір очікувань і емоцій по відношенню до компанії-роботодавця і умов зайнятості в ній. Бренд компанії як роботодавця формується на основі достовірних знань і оцінок працівників, підкріплених власним досвідом взаємодії з компанією-роботодавцем.

Репутація компанії як роботодавця – це динамічна характеристика компанії-роботодавця, що формується як стійка оціночна думка суб'єктів ринку праці у відповідності з критеріями, актуальними для кожного з них. Оціночна думка складається на основі сукупності інформації про те,

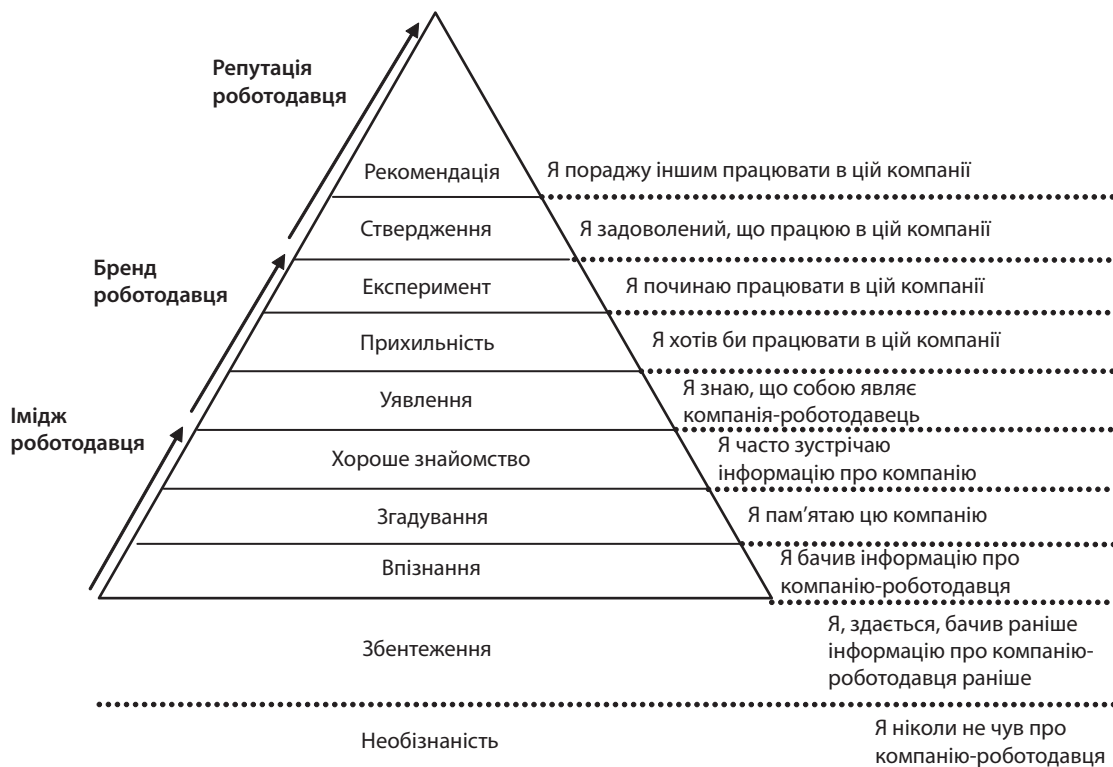


Рис. 1. Піраміда «Імідж, бренд, репутація роботодавця».

Розроблено автором на основі [14].

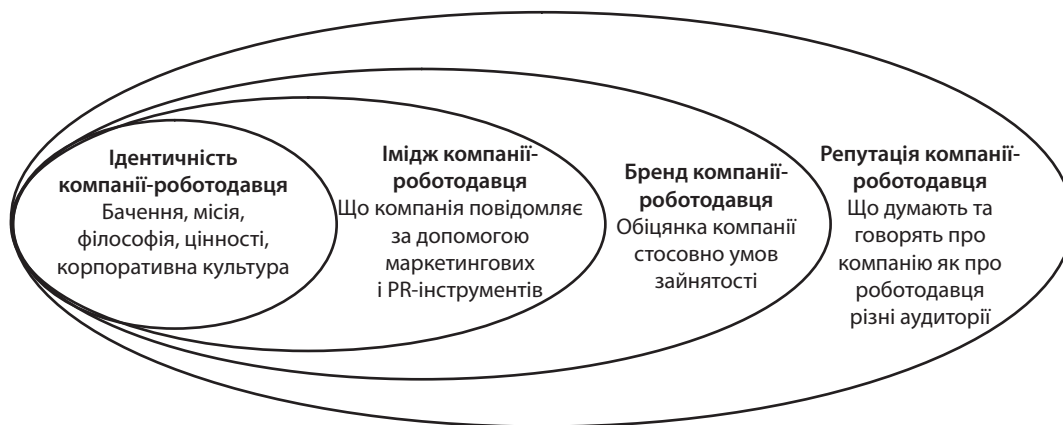


Рис. 2. Комплексний підхід до визначення понять «ідентичність», «імідж», «бренд», «репутація роботодавця»

Розроблено автором на основі [15]

яким чином та якими методами будує свою діяльність компанія на ринку праці в тих чи інших ситуаціях. Формування репутації є довготривалим процесом, який відбувається протягом всього періоду існування компанії, у кінцевому підсумку має на меті формування позитивної суспільної думки про компанію-роботодавця, що стає фактором, який спонукає до взаємодії з компанією.

Отже, репутація про компанію як про роботодавця, складається переважно у внутрішньому середовищі організацій (оскільки внутрішні працівники можуть отримати фактичне підтвердження інформації про роботодавця), тому впливати на репутацію можна не безпосередньо, а лише опосередковано через розвиток бренду компанії як роботодавця та дотримання відповідного іміджу роботодавця [16]. Однак у своєму дослідженні О. Г. Дерев'янка вказує на одну спільну характеристику для всіх вищезазначених термінів – метою є формування довіри цільової аудиторії до компанії, яка означає готовність і бажання цільової аудиторії вступати у взаємодію з компанією [17].

Автор не ототожнює зазначені вище терміни (імідж, бренд, репутація роботодавця) і вважає за доцільне використовувати комплексний підхід до визначення даних понять у контексті наукового вирішення проблеми формування та обґрунтування довіри до підприємства як роботодавця на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Бренд роботодавця став найбільш поширеним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці за останні 20 років в світі. Для вітчизняних компаній бренд роботодавця є відносно новим інструментом формування привабливості компанії на ринку праці, тому є необхідність аналізу підходів до розуміння та визначення даного поняття.

У статті виконано поставлене завдання – проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття «бренд роботодавця» та сформовано авторський комплексний підхід до визначення даного поняття імідж, бренд, репутація роботодавця. Також автором запропоноване схематичне зображення формування даних категорій у думках спеціалістів на ринку праці – від повної невідомості про компанію-роботодавця до виникнення бажання рекомендувати компанію іншим як привабливе місце роботи.

Подальший розвиток даної теми пропонується проводити в напрямку дослідження факторів привабливості

роботодавця та внутрішньо фірмових інструментів формування бренду роботодавця. ■

ЛІТЕРАТУРА

- Keller, K. L.** Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity / K. L. Keller. – New Jersey : Prentice-Hall. – Upper Saddle River. – 1998.
- Backhaus K.** Conceptualizing and Researching Employer Branding / K. Backhaus, S. Tikoo // Career Development International. – 2004. – Vol. 9, N 5. – P. 501 – 517.
- Ambler T.** The Employer Brand / T. Ambler, S. Barrow // Journal of Brand Management. – 1996. – Vol. 4, N 3.
- Engaging Employees through Your Brand // The Conference Board.** – New York, NY. – 2001.
- Minchington B.** Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain / B. Minchington. – Collective Learning Australia. – 2006. – 232 p.
- Sullivan J.** Eight elements of a successful employment brand / J. Sullivan // [Electronic source]. – Mode of access: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/> – 23.02.2004.
- Dell D.** Engaging employees through your brand / D. Dell, N. Ainspan // Conference Board Report No. R-1288-01-RR. – Washington: Conference Board. – 2001.
- Lloyd S.** Branding from the inside out / S. Lloyd // Business Review Weekly – 2002. – Vol. 24, № 10. – P. 64 – 66.
- Sartain, L.** Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. / L. Sartain, M. Schumann. – San Francisco : John Wiley & Sons, 2006. – 272 p.
- Schumann M.** Brand for talent / M. Schumann, L. Sartain. – Wiley imprint. – San Francisco, CA, USA, 2009.
- Пащук Л. В.** Імідж працедавця як вирішальний чинник при виборі місця роботи / Л. В. Пащук // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – 2008. – Випуск 239. – Том I. – С. 175 – 181.
- Сардак О. В.** Особливості управління HR-брендом підприємств в умовах ринкової економіки / О. В. Сардак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15.
- Сардак О. В.** Формування іміджу підприємств-роботодавців на ринку праці / О. В. Сардак [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2009/nev/6-sardak>
- Даулінг Г.** Репутація фірми: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулінг / Пер. с англ. – М. : Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт» ; ИНФРА-М, 2003.
- Стародубская М.** Уважение, за которое хочется платить. Как конвертировать корпоративный имидж в деньги / М. Стародубская [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/marketing/mark158.html>. – 13.03.2008.

16. Трач О. Ю. Імідж, бренд та репутація: їх взаємозв'язок і вплив на розвиток території, організацій та окремих осіб / О. Ю. Трач, О. І. Карий // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 706.

17. Дерев'яно О. Г. Репутація підприємства в координатах інформаційної економіки XXI століття / О. Г. Дерев'яно // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1374> – 11.09.2012.

REFERENCES

Ambler, T., and Barrow, S. "The Employer Brand". *Journal of Brand Management*, vol. 4, no. 3 (1996).

Backhaus, K., and Tikoo, S. "Conceptualizing and Researching Employer Branding". *Career Development International*, vol. 9, no. 5 (2004): 501-517.

Dell, D., and Ainspan, N. *Engaging employees through your brand*. Washington: Conference Board, 2001.

Dauling, G. *Reputatsiia firmy: sozdanie, upravlenie i otsenka effektivnosti* [Reputation of the firm: the creation, management and evaluation]. Moscow: IMIDZh-Kontakt; INFRA-M, 2003.

Derev'ianko, O. H. "Reputatsiia pidpriemstva v koordynatakh informatsiinoi ekonomiky KhKhI stolittia" [The reputation of the company in terms of the information economy of the XXI century]. <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=1374>

"Engaging Employees through Your Brand". In *The Conference Board New York*, 2001.

Keller, K. L. *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

Lloyd, S. "Branding from the inside out". *Business Review Weekly*, vol. 24, no. 10 (2002): 64-66.

Minchington, B. *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain: Collective Learning Australia*, 2006.

Pashchuk, L. V. "Imidzh pratsedavtsia iak vyrishalni chynnyk pry vybori mistsia roboty" [Image employer as a decisive factor when choosing a job]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*, vol. 1, no. 239 (2008): 175-181.

Schumann, M., and Sartain, L. *Brand for talent*. San Francisco, 2009.

Sardak, O. V. "Osoblyvosti upravlinnia HR-brendom pidpriemstv v umovakh rynkovoї ekonomiky" [Features of HR-brand enterprises in the market economy]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, no. 21.15 (2011).

Sardak, O. V. "Formuvannia imidzhu pidpriemstv-robotodavtsiv na rynku pratsi" [Formation of the company image, employers in the labor market]. <http://www.confcontact.com/2009nev/6-sardak>

Sullivan, J. "Eight elements of a successful employment brand". <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Starodubskaia, M. "Uvazhenie, za kotoroe khochetsia platit. Kak konvertirovat korporativnyy imidzh v dengi" [Respect for which I want to pay. How to convert image in corporate money]. <http://www.management.com.ua/marketing/mark158.html>

Sartain, L., and Schumann, M. *Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006.

Trach, O. Yu., and Karyi, O. I. "Imidzh, brend ta reputatsiia: ikh vzaiemozv'язok i vplyv na rozvytok terytorii, orhanizatsii ta okremykh osob" [Image, brand and reputation: their interrelation and impact on territorial development, organizations and individuals]. *Visnyk NU «Lvivska politekhnik»*, no. 706 (2011).