

Evcil Hayvan Dostu İş Yerleri: Kurt Lewin'in Değişim Kuramı Bağlamında Varsayımsal Vaka Temelli Uygulama Rehberi

Dr. Öğr. Üyesi Merve MAMACI*

Fenerbahçe Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Psikoloji Bölümü,
İstanbul / Türkiye, merve.mamaci@fbu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7882-3670

Öz

Dünyada giderek daha fazla kurum evcil hayvan dostu uygulamaları benimserken, Türkiye’de bu alana yönelik ampirik araştırmaların ve uygulamaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, iş yerlerinde evcil hayvanların varlığının çalışanlara ve kurumlara sağlayabileceği katkıları Kurt Lewin’in üç aşamalı değişim modeli çerçevesinde ele alarak konuya Türkiye bağlamında dikkat çekmek ve kavramsal bir çerçeve üzerinden uygulama örneği sunmaktır. Söz konusu çalışma kapsamında kavramsal çerçeve sunularak evcil hayvan dostu iş yerleri kavramı incelenmekte, konuya ilişkin uygulamaların bireysel ve örgütsel çıktıları tartışılmaktadır. Bununla birlikte, uygulamanın önündeki engellere de değinilmektedir. Ayrıca Türkiye’de son beş yılda yapılan çalışmalar incelenerek mevcut durum ortaya konmakta ve alanyazındaki boşluklar vurgulanmaktadır. Bu yönüyle çalışma, kuramsal tartışmaları temel alarak hipotetik bir vaka üzerinden uygulama boyutuna ışık tutan bir örnek sunmaktadır. Çalışmanın özgün yönü, evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarını hem çalışanlar hem de örgütler bağlamında ele alarak evcil hayvan dostu iş yerlerinin çalışanlara ve kurumlara sağlayabileceği katkılara işaret etmesi ve Türkiye’deki iş yerleri açısından tartışmaya değer bir zemin oluşturmasıdır. Son olarak, gelecekte ger-

* Sorumlu Yazar. Tel: +90 533 484 60 86 | Araştırma Makalesi.

Makale Tarih Bilgisi. Gönderim: 05.09.2025, Kabul: 16.11.2025, Basım: Aralık, 2025

çektirilecek ampirik araştırmaların hangi konuları kapsayabileceği üzerinde durulmakta, bu alandaki boşluğun ise yeni çalışmalar için önemli fırsatlar sunduğu belirtilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Evcil hayvan dostu iř yerleri; Evcil hayvan; Çalışan esenlięi; Kurt Lewin değişim modeli; Örgütsel değişim.

Pet-Friendly Workplaces: A Hypothetical Case-Based Application Guide Within the Context of Kurt Lewin's Change Theory

Abstract

As an increasing number of workplaces worldwide adopt pet-friendly workplace practices, empirical research and implementations in this field remain considerably limited in Türkiye. The purpose of this study is to draw attention to the topic within the Turkish context by investigating the potential benefits of having pets in the workplace for employees and organizations through the lens of Kurt Lewin's three-stage change model, and by presenting an application guide grounded in a conceptual framework. Within the scope of the present study, a conceptual framework is introduced to explore the notion of pet-friendly workplaces, and the individual and organizational outcomes associated with related practices are discussed. In addition, barriers to application are identified. Furthermore, studies conducted in Türkiye over the past five years are reviewed in order to outline the current state of the field and highlight gaps in the existing literature. In this regard, the study offers a guide that sheds light on the practical dimension through a hypothetical case grounded by theoretical discussions. The originality of this study lies in its investigation of pet-friendly workplace practices from both employee and organizational perspectives, thereby pointing to the potential contributions that such practices may offer and providing a meaningful basis for discussion regarding workplaces in Türkiye. Finally, the study addresses potential directions for future empirical research, emphasizing that the existing gaps in the field present significant opportunities for new scholarly work.

Keywords: Pet-friendly workplaces; Pet; Employee well-being; Kurt Lewin's change model; Organizational change.

Extended Summary

According to the World Health Organization (2024), the protection and promotion of mental health in the workplace can be achieved by preventing

work-related mental health problems, supporting employees' mental well-being, ensuring the effective participation of individuals with mental health conditions in work life, and creating a work environment that allows for change. In this context, it is emphasized that organizations should adopt innovative practices to support employees' mental health. One such practice may be pet-friendly workplace applications, which could contribute to strengthening employees' psychological well-being and enhancing positive social interactions in the work environment. Existing research shows that studies on pet-friendly workplaces in Türkiye remain rather limited, and there is a clear need for further investigation in this area. Introducing such practices could provide an important opportunity for protecting employee health and fostering a healthy workplace culture. Therefore, the aim of this study is to address this topic, which has been addressed only to a limited extent in the literature, on a theoretical basis and to explain how it can be implemented in practice within the framework of Kurt Lewin's Change Management Model.

A review of previous studies indicates that pet ownership has positive contributions to physical health. For example, it has been reported that owning a pet is associated with lower blood pressure and heart rate (Arhant-Sudhir, Arhant-Sudhir and Sudhir, 2011; El-Qushayri et al., 2020; Krittanawong et al., 2020; Surma, Oparil, and Narkiewicz, 2022). In addition, interacting with pets has been found to be related to higher levels of oxytocin (Marshall-Pescini et al., 2019). These benefits are thought to stem from the unconditional social support provided by pets, as well as from activities such as dog walking, which not only improve physical health but also create opportunities for positive interactions with other people (Acquadro Maran et al., 2022). In addition, adopting pet-friendly policies is suggested to reduce employees' anxiety and stress levels, thereby enhancing their productivity at work. Indeed, an expanding body of research demonstrates that allowing employees to bring their pets to the workplace generates benefits for both employees and organizations (Gardner, 2024). For example, the study by Junça-Silva and Galrito (2024) revealed that the presence of pets in the workplace increases productivity at the organizational level, while at the individual level it enhances employees' happiness and sense of satisfaction.

Kurt Lewin's Change Management Model stands out in the field of organizational change as a theory that emphasizes managing change in a structured and deliberate manner (Lewin, 1946; Robbins and Judge, 2009). In this

study, a hypothetical case of a mid-sized technology firm is presented to illustrate the model in practice. The company, facing increasing employee stress and declining motivation, considers adopting pet-friendly workplace policies. While some employees support the idea, others resist due to concerns about allergies, hygiene, and distractions. Human resources specialists play a key role in collecting data, addressing concerns, and convincing management about the potential benefits. Through the three stages of Lewin's model, the firm gradually shifts toward creating a supportive organizational culture that embraces pet-friendly practices.

Purpose

This study aims to highlight the organizational significance of pet-friendly workplace policies. Afterwards, the potential outcomes of these practices on employees' psychological well-being, stress management, work engagement, and productivity are discussed through the lens of the literature. Additionally, an application guide is proposed based on Lewin's Change Management Model.

Method

This study draws on existing research to contextualize pet-friendly workplace practices within Türkiye. Firstly, relevant studies and primary sources were identified. In line with the purpose of the study, the general characteristics, potential benefits, and challenges of pet-friendly applications were discussed within the framework of existing data.

Conclusion and Recommendations

This study provides a theoretical account of pet-friendly workplace practices, drawing on research originating from Türkiye in particular and internationally more broadly. International studies indicate that such practices provide significant benefits for employees and organizations, yet also involve certain challenges and limitations. In Türkiye, however, the topic has not been sufficiently explored and empirical evidence remains scarce, which highlights the need for both qualitative and quantitative research. Qualitative studies may help to identify and understand the challenges that may arise during implementation, while quantitative studies can test the predictive role of these practices on employees' work outcomes. Research across different sectors and demographic groups may reveal the contexts in which pet-friendly policies are more readily accepted or resisted. From an organizational perspective, further

studies may also investigate how these practices influence organizational culture, employee communication, trust, and sense of belonging. Finally, culturally and socially oriented studies in Türkiye will contribute to designing policies that are more realistic and suited to the local context.

Giriş

Ulusal hukuka göre “çalışma süresi”, işçinin işyerinde bulunduğu ve işveren adına görevlerini yerine getirdiği süreyi ifade etmektedir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2004). Türkiye’de çalışanların iş yerlerinde geçirdikleri süreler incelendiğinde istihdam edilenlerin haftalık ortalama fiilî çalışma sürelerinin 2024 yılı boyunca yaklaşık 42.5-43.8 saat aralığında olduğu ve yılın dördüncü çeyrek ortalamasının 42.8 saat, Aralık 2024 çalışma sürelerinin ise 42.9 saat olarak tespit edildiği belirtilmektedir (TÜİK, 2025a). 2025 yılının birinci çeyreğinde ise çalışma süreleri 43.5 saate yükselmiş ve bir önceki çeyrek değerleriyle karşılaştırıldığında yaklaşık 0.7 saatlik artış gözlemlenmiştir (TÜİK, 2025b). Bu durum, çalışanların zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirdiklerini ve buna bağlı olarak stres, tükenmişlik, uyku bozukluğu, kronik yorgunluk gibi fiziksel ve zihinsel sorunlarla karşılaşma risklerinin olduğunu göstermektedir (Dai ve ark., 2023; Yan ve ark., 2023).

Dünya Sağlık Örgütü’ne (WHO) (2024) göre işyerinde zihin sağlığının korunması ve geliştirilmesi; işle bağlantılı zihin sağlığı sorunlarının önlenmesi, çalışanların zihin sağlığının desteklenmesi, zihin sağlığı sorunları yaşayan bireylerin iş hayatına etkin katılımının sağlanması ve değişime olanak tanıyan bir çalışma ortamının oluşturulmasıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların zihin sağlığını destekleyecek yenilikçi uygulamalara yönelmesi önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların zihin sağlığını desteklemeye yönelik yenilikçi uygulamalardan biri olan evcil hayvan dostu işyeri düzenlemelerine dikkat çekilmesi Türkiye’deki iş hayatı, çalışan iyi oluşunu destekleme açısından önem taşımaktadır. Özellikle uzun mesai saatleri, yoğun iş temposu ve iş hayatındaki yüksek stres düzeyi göz önüne alındığında, evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarının çalışanlara bireysel açıdan destek sağlayabileceği gibi örgütsel açıdan da olumlu katkılar sunabileceği düşünülebilir.

Alanyazın incelendiğinde Türkiye’de evcil hayvan dostu işyeri konusuna ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı olduğu ve konuyla ilgili araştırmalara ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, alanyazında sınırlı düzeyde ele alınan evcil hayvan dostu iş yeri uygulamalarını Kurt Lewin’in

değişim modeli çerçevesinde kuramsal bir zemine oturtmak ve bu uygulamaların iş yerlerinde nasıl hayata geçirilebileceğini hipotetik bir vaka üzerinden örneklendirmektedir. Bu doğrultuda konuya ilişkin uygulamaların bireysel ve örgütsel düzeyde sağlayabileceği katkıların görünür kılınması hedeflenmektedir.

Kuramsal Çerçeve

Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Kurt Lewin'in değişim modeli, örgütsel değişim alanında değişimi yapılandırılmış ve bilinçli bir şekilde yönetme sürecini temel alan bir kuram olarak ön plana çıkmaktadır (Lewin, 1946; Robbins ve Judge, 2009). Kuram, birbiriyle bağlantı olan *çözülme*, *değişim* ve *yeniden donma* basamaklarından oluşmaktadır (Lewin, 1947).

Değişim yönetimi, bir kurumun yönünü, yapısını ve yeteneklerini hem içerideki çalışanların hem de dışarıdaki müşterilerin değişen ihtiyaçlarına göre sürekli yenileme sürecidir (Moran ve Brightman, 2001). Bu durum aynı zamanda örgütsel değişimle birlikte bir kurumun bilinen mevcut durumdan belirsiz ve öngörülemeyen bir geleceğe doğru hareket etmesini de ifade etmektedir. Alanyazın incelendiğinde örgütlerdeki değişim sürecinin kaotik bir döneme benzetildiği görülmektedir (Lee, 2006). Bunun sebebi ise farklı faktörlerin aynı anda değişmesi, çevrenin farklılaşması ve bunun sonucunda ise çalışanların bu duruma direnç göstermesi olarak belirtilebilir (Gleick, 1987). Ayrıca yaşanacak değişim sürecinin sonunda ne gibi farklılıklar olacağı kesin ve net olmadığı için çalışanların değerleri, başa çıkma becerileri ve yetkinlikleri olası değişim sürecinden etkilenebilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar değişimin gerekliliğine yönelik ikna olmadıkça değişimi destekleme eğiliminde olmazlar (Cummings ve Worley, 2003). Bu açıdan değerlendirildiğinde Lewin'in değişim modelinin ilk basamağı olan *çözülme* aşamasının örgütlerde sağlıklı bir değişimin gerçekleşebilmesi için öncelikli olduğu söylenebilir.

Söz konusu aşama, çalışanların ve örgütün geçmişteki alışkanlıkların ve yöntemlerin her zaman en iyi olmayabileceğini kabul etmesini sağlamayı vurgulamaktadır. Bu, aynı zamanda mevcut yapının sorgulanmasını ve yeni bir işleyiş biçimi için zeminin oluşturulmasını sağlamaktadır (Cummings, Bridgman ve Brown, 2016). Bahsi geçen zeminin oluşturulabilmesi için çalışanların mevcut durumdan uzaklaşmasını sağlayacak itici güçlerin artırılması ve değişime engel olan direnç güçlerinin azaltılması gerekmektedir (Cum-

mings, Bridgman ve Brown, 2016). Ayrıca çalışanların değişim sürecine bizzat kendilerinin de dahil olmasının sağlanması, önerilerini ya da tespit ettikleri sorunları bildirmeleri konusunda yüreklendirilmesi ve çalışanlara sorumluluk verilmesi önem taşımaktadır (Mathieu, Gilson ve Ruddy, 2006). Bu anlamda çalışanların örgütsel değişim için kritik rolleri vardır (Sarayreh, Khudair ve Barakat, 2013; Shah, Irani ve Sharif, 2017). Eğer sürecin içine çalışanlar dahil edilmezse olumsuz sonuçlar meydana gelebilir, değişim gerçekleşmeyebilir ya da sonrasında güçlü olumsuz tepkiler meydana gelebilir (Bordia, Hunt, Paulsen, Tourish ve DiFonzo, 2004; Martin, 2017).

Değişim aşaması, planlama, yoğun iletişim ve çalışanların değişim programına yönelik kaygı ve belirsizliklerini aşmayı öğrenmesi gibi istenen değişimin gerçekleşmesi için gerekli adımları içermektedir (Shirey, 2013). Bu aşama, katılımcıların mevcut davranış biçimlerinden bir üst seviyeye geçerek değişime yönelik yeni bir bakış açısı kazanmalarıyla ortaya çıkar. Bu dönemde çalışanlar, yeni düşünce biçimlerini ve iş yapış tarzlarını benimsemeye başlarlar; günlük davranışlarına ve rutin faaliyetlerine bu yenilikleri yansıtır. Sonuç olarak örgüt yavaş yavaş yeni bir dengeye oturur. Ancak bu geçişin kalıcı olabilmesi için liderler kritik bir role sahiptir. Çünkü değişim yalnızca başlatmakla değil, sürdürmekle anlam kazanmaktadır. Liderler, çalışanların yeni davranışlarını desteklemez, onları motive etmez ve takdir etmezse arzu edilen geçiş yüzeysel kalabilir ve eski alışkanlıklar hızla geri dönebilir. Bu nedenle liderler tarafından yansıtılacak yapıcı geri bildirimler, ödüllendirmeler ve ilham verme, değişimin kalıcı olmasında kritik öneme sahiptir. (Pahl ve Rowsell, 2020).

Son aşama olan *yeniden donma*, değişimin uygulanmasının hemen ardından başlamaktadır ve yapılan yeniliklerin kalıcı, sürdürülebilir hâle gelmesini amaçlamaktadır (Kaminski, 2011). Eğer bu adım doğru şekilde atılmazsa, değişim kısa ömürlü olabilir ve çalışanlar hızla eski alışkanlıklarına geri dönebilir. Shirey (2013), yeniden donmaya hazır olunduğunun göstergeleri arasında istikrarlı bir örgüt şeması, güvenilir iş tanımları ve benzeri unsurları sıralamaktadır. Bu aşama aynı zamanda, yeni standartların örgütün değerleri ve kültürüyle bütünleşmesini ifade etmektedir. Yeniden donma sürecinin temel amacı, değişim sonrasında oluşan dengeyi, itici ve engelleyici güçleri uyumlu hâle getirerek sağlamlaştırmaktır (Burnes, 2004). Bunu gerçekleştirmedeki en etkili adım ise yeni uygulamaları pekiştirip bunları resmi ya da gayriresmî araçlarla kurumsallaştırılmasıdır (Shirey, 2013).

İnsan-Hayvan Etkileşimi ile Fiziksel ve Zihinsel Sağlık Arasındaki İlişkiler

Alanyazın incelendiğinde, özellikle son yıllarda insan ve hayvan arasındaki bağların incelenmesine yönelik araştırmaların arttığı görülmektedir (Junça-Silva, 2022). Hayvanların insan hayatındaki önemi, insan-hayvan bağı kavramına dayanmaktadır. Bu kavram, insanların ve hayvanların karşılıklı yarar sağladığı, her iki tarafın sağlık ve iyi oluşu için temel nitelikteki davranışlarla şekillenen dinamik bir ilişkiyi ifade etmektedir (Wollrab, 1998). Evcil hayvanlar ise insanlarla görece uzun süreli ilişkiler içinde yaşayan ve genellikle sevgi ile yoldaşlıkla ilişkilendirilen hayvanlar olarak nitelendirilmektedirler (Herzog, 2014).

Dünyadaki çalışmalar incelendiğinde, evcil hayvan sahipliğinin bireylerin fiziksel sağlık üzerinde olumlu katkıları olduğu görülmektedir. Çeşitli çalışmalarda, evcil hayvan sahibi olmanın daha düşük kan basıncı ve kalp atım hızıyla ilişkili olduğu bildirilmektedir (Arhant-Sudhir, Arhant-Sudhir ve Sudhir, 2011; El-Qushayri ve ark., 2020; Krittanawong ve ark., 2020; Surma, Oparil ve Narkiewicz, 2022). Ayrıca, evcil hayvanlarla etkileşime sahip olmanın daha yüksek oksitosin düzeyine sahip olmayla ilişkili olduğu saptanmıştır. (Marshall-Pescini ve ark., 2019). Bu yararların, evcil hayvanların sağladığı koşulsuz sosyal destekten ve fiziksel sağlığı iyileştiren, aynı zamanda diğer insanlarla olumlu etkileşim fırsatları yaratan köpek gezdirmeleri gibi aktivitelerden kaynaklandığı düşünülmektedir (Acquadro-Maran ve ark., 2022).

Araştırmalar, insan-hayvan bağının psikolojik iyi oluş ve zihinsel sağlık açısından da önemli katkılar sunduğunu, evcil hayvan sahipliğinin daha düşük stres düzeyi, daha yüksek yaşam doyumu ve iyi oluşla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Astuti, Orhan, Setyawan, Karacam ve Susanto, 2024; Chaudhary ve Srivastava, 2017; Gmeiner ve Gschwandtner, 2025; Scoresby ve ark., 2021). Çeşitli çalışmalarda evcil hayvan sahiplerinin hayvanı olmayanlara kıyasla daha yüksek benlik saygısı ve öz-şefkat bildirdikleri; yalnızlık ve depresyon oranlarının ise daha düşük olduğu saptanmıştır (Bao ve Schreer, 2016; Bulsara, Wood, Giles-Corti ve Bosch, 2007; Erdoğan ve Kahya, 2022; Gonzatti ve ark., 2021; Jiang ve ark., 2023; Kretzler, König ve Hajek, 2022; McConnell, Brown, Shoda, Stayton ve Martin, 2011). Diğer araştırmalarda ise, evcil hayvan sahibi olmanın psiko-sosyal açıdan katkılmasına ilişkin farklı bulgular elde edilmiştir. Örneğin, evcil hayvan sahibi olmanın mutluluk ve iyimserlik ile pozitif yönde güçlü ilişkisi olduğunu gösteren

çalışmalar bulunmaktadır. Buna ek olarak evcil hayvanı olan bireylerin olmayan kişilere kıyasla daha fazla sosyal destek kaynağı algıladıkları tespit edilmiştir (Barker ve ark., 2020; Peng, Chi ve Luo, 2017; Tang, Chen ve Chou, 2013).

Türkiye’de Evcil Hayvan Sahipliği

Son yıllarda Türkiye’de evcil hayvan sahipliğine yönelik ilginin arttığı, bu doğrultuda hayvan hakları ve hayvan refahı konularının kamuoyunda daha sık tartışılmaya başlandığı görülmektedir. Bulgular, Türkiye’de yaklaşık 4,5 milyon köpek ve 1,5 milyon kedinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu rakamlar, hanelerin yaklaşık %5’inin köpek, %14’ünün ise kedi sahibi olduğunu göstermektedir (USDA Foreign Agricultural Service, 2024). Bir diğer araştırma çalışmada da Türkiye’deki bireylerin %36’sının en az bir evcil hayvana sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu oran içinde %13 kedi ve %8 köpek sahipliği öne çıkmaktadır (KONDA, 2024). Artan evcil hayvan sahipliğinin ve kamuoyu ilgisinin iş yerlerinde evcil hayvan dostu politikalara yönelik talebi güçlendirerek araştırma bulgularını uygulamaya taşıyacak bir zemin oluşturması mümkün görünmektedir.

Evcil Hayvan Dostu İş Yerleri Kavramı

Wagner ve Pina E. Cunha (2021) evcil hayvan dostu işyeri politikalarını “çalışma ortamına evcil hayvanların kabul edilmesi, hoş karşılanması ve iş yerlerindeki varlıklarının düzenlenmesi amacıyla oluşturulan kurallar, yönergeler ve prosedürler” olarak tanımlamaktadır. HABRI (2017) tarafından öne sürülen tanımına göre ise evcil hayvan dostu işyeri; “*evcil hayvanların işyerine düzenli ya da ara sıra getirilmesine izin veren ve/veya evcil hayvan sigortası ya da bakım izni gibi evcil hayvan dostu çalışan faydaları sunan iş yeri*”dir. Bu yaklaşım, evcil hayvanların yalnızca fiziksel olarak işyerinde bulunmalarını değil aynı zamanda çalışanların evcil hayvanlarıyla ilişkilerini destekleyen politikaların geliştirilmesini de kapsamaktadır. Benzer şekilde Foreman, Glenn, Meade ve Wirth (2017) evcil hayvan dostu iş yerlerini, evcil hayvanların işyerine getirilmesine izin verildiği ya da insan-hayvan bağının değerini tanıyan politikaların ve uygulamaların benimsenmesi yoluyla evcil hayvanların çalışma ortamına dahil edildiği örgütler olarak tanımlamaktadır.

Türkiye’de Son 5 Yılda Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi

Türkiye’de son 5 yılda evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarına ilişkin alanyazını taramak amacıyla çeşitli akademik veri tabanlarında (DergiPark,

TR Dizin, YÖK Ulusal Tez Merkezi, Google Scholar) anahtar kelime aramaları gerçekleştirilmiştir. Kullanılan anahtar kelimeler; *evcil hayvan dostu işyeri/iş yerleri, işyerinde evcil hayvan, evcil hayvan ve iş yaşamı, hayvan dostu işletmeler, evcil hayvan sahipliği ve iş yaşamı, çalışan iyi oluşu ve evcil hayvan* olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Türkiye’de Son 5 Yılda Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi

Yıl	Yazar(lar)	Çalışma Başlığı	Konu Alanı
2020	Kaplan, B., ve Kaplan, M.	Evcil hayvanlarla çalışma (EHA)	İşyeri ve evcil hayvan
2021	Demir, Ş. Ş., ve Demircioğlu, A.	Konaklama işletmelerinde evcil hayvana bakış açısı: Fethiye örneği	Turizm işletmeleri ve evcil hayvan
2021	Türksoy, S. S.	Yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmelerin evcil hayvan politikalarının analizi: Çeşme örneği	İşletmelerde evcil hayvan politikaları
2022	Özmen, E. E., ve Şimşek, E.	Diş hekimlerinin stresle mücadelesinde evcil hayvanların rolü	Stresle başa çıkma
2024	Özalp, C., ve Keskin, A.	Evcil hayvan sahibi olan ve olmayan hemşirelerin iş stres düzeylerinin karşılaştırılması	İş stresi ve evcil hayvan
2025	Polat Olca, S., ve Güloğlu, B.	Evcil hayvan sahibi bireylerin depresyon stres ve anksiyete düzeyinin incelenmesi	Depresyon, anksiyete, stres

Alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel psikoloji alanında “evcil hayvan dostu işyeri” konusuna doğrudan odaklanan araştırmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Bu durum, Türkiye’de evcil hayvanların iş hayatı ve psikososyal süreçlerle ilişkisini ele alan çalışmaların henüz başlangıç aşamasında olduğunu ve alanda gelişime ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ayrıca, yayın sayısının az oluşu, konunun akademide henüz yeterince önceliklendirilmediği izlenimini yaratmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak Türkiye’de evcil hayvanların iş hayatı ve psikososyal etkilerine ilişkin daha kapsamlı ve sistematik araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Evcil Hayvan Dostu İş Yerlerinin Olası Örgütsel Katkıları

Evcil hayvana sahip olmanın faydaları olmakla birlikte bu deneyimin aynı zamanda belirli sorumlulukları ve zorlukları da beraberinde getirdiği söylenebilir. Çeşitli çalışmalarda, özellikle evcil hayvanlarından uzun süre ayrı

kalmak zorunda kalan kişilerde kaygı ve stresin artış gösterdiği belirtilmektedir (Cryer, Henderson-Wilson ve Lawson, 2021; Jensen, Bibbo, Rodriguez ve O’Haire, 2021). Çalışan popülasyonun da bu grup içinde olduğu yazarlar tarafından ifade edilmektedir (Junça-Silva, 2023; Pina-Cunha, Rego ve Munro, 2019). Bu durum, evcil hayvan sahiplerinin mesai saatlerinde yalnızlık duygusu yaşamalarına, hayvanlarının ihtiyaçlarının karşılanmaması ihtimaliyle kaygı duymalarına ve acil bir durumda onlara ulaşamama korkusuna yol açabilmektedir (Junça-Silva ve Galrito, 2024).

Bu noktadan yola çıkarak, evcil hayvan dostu uygulamalara sahip kurumların çalışanlarda kaygı ve stres düzeyini azaltarak onların işe yönelik üretkenlik düzeylerini artırabileceği söylenebilir. Nitekim çalışanların evcil hayvanlarını işe getirmesine izin verilmesinin hem çalışanlar hem de kurumlar için yararlar sağladığını gösteren kapsamlı ve giderek genişleyen bir araştırma alanyazını olduğu belirtilmektedir (Gardner, 2024). Örneğin, Junça-Silva ve Galrito’nun (2024) çalışmasında, iş yerlerinde evcil hayvan bulundurmanın hem örgütsel hem de bireysel düzeyde faydalar sağladığı ortaya konmuştur. Bulgular, örgütsel açıdan en çok öne çıkan faydanın üretkenlik artışı olduğunu, çalışanlar açısından ise mutluluk düzeyinin yükselmesi ve tatmin duygusunun artması olduğunu göstermiştir.

Bir diğer çalışmada ise çalışanların köpeklerini işe getirmelerinin stres ve işyeri ile ilgili algıları üzerindeki rolü incelenmiştir. Araştırmada köpeğini işe getirenler, köpeği olup getirmeyenler ve evcil hayvanı olmayanlar olmak üzere üç farklı grup karşılaştırılmıştır. Araştırma bulguları, günün ilerleyen saatlerinde köpeğini yanında bulunduran çalışanların stres düzeyinin azaldığını, köpeğini getirmeyenler ile evcil hayvanı olmayanların stres düzeylerinin arttığını göstermiştir. Gün sonunda ise en yüksek stres düzeyi, köpeği olup işe getirmeyenlerde görülmüştür. Ayrıca, köpeğini bazen işe getiren çalışanlarda stresin, köpek işyerindeyken azaldığı; köpek bulunmadığında ise arttığı saptanmıştır. Bu sonuçlar, evcil hayvanların işyerinde bulunmasının çalışanların stres düzeylerini azaltıcı bir rol oynayabileceğini ortaya koymaktadır (Barker, Knisely, Barker, Cobb ve Schubert, 2012).

Wagner ve Pina E Cunha (2021) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise, köpeklerini iş yerine getiren çalışanların deneyimleri incelenmiştir. Bulgular, köpeklerin stres düzeylerini azaltabileceğini, iletişimi güçlendirebileceğini ve uygun bir örgüt kültürü olduğunda sosyal uyumu artırabileceğini göstermektedir. Bu kültür; açık iletişim, esnek çalışma düzeni ve hata yapmaya

tolerans gibi unsurları içermektedir. Ancak katı politikaların çalışanlarda stres ve baskı yaratabildiği de ifade edilmektedir. Dolayısıyla evcil hayvan dostu uygulamaların başarılı olabilmesi için uygun örgütsel kültürün oluşturulması kritik önem sahiptir, ayrıca bu uygulamaların yalnızca çalışanların iyi oluşunu artırmaya yönelik bir araç olarak görülmemesi gerekmektedir.

Junça-Silva (2024) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada insan-hayvan etkileşimlerinin iş yaşamında çalışanların işe katılımı üzerindeki rolü incelemiştir. Araştırmada uzaktan çalışma bağlamı ele alınmış ve evcil hayvan sahibi 400 çalışandan beş gün boyunca tuttukları günlük üzerinden veri toplanmıştır. Araştırma sonuçları, çalışanların gün içinde evcil hayvanlarıyla etkileşime girdiklerinde işlerine daha fazla katılım gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu bulgular sonucunda, özellikle evcil hayvan sahibi çalışanlar için uzaktan veya hibrit çalışma olanaklarının teşvik edilmesinin, onların işe bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmaya yönelik faydalı bir strateji olabileceği belirtilmiştir.

Evcil Hayvan Dostu İşyeri Uygulamalarına Yönelik Engeller

Her ne kadar evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarının bireysel ve örgütsel açıdan katkıları olduğu belirtilse de bu uygulamaların yaygınlaşmasının önünde diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de çeşitli engeller olduğu düşünülebilir. Buna mukabil uluslararası sahada yapılmış araştırmalardan yola çıkıldığında, Junça-Silva ve Galrito (2024) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada evcil hayvan dostu iş yerlerinin önündeki engeller kapsamlı biçimde kategorize edilmiştir. Bulgular, bu engeller arasında en sık dile getirilen durumun, çalışanlar arasında evcil hayvanlara yönelik alerjisi veya hayvan fobisi bulunan bireylerin varlığı olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, özellikle işyerinde evcil hayvan bulundurulmasının her çalışan için aynı derecede olumlu karşılanamayabileceğini ortaya koyarak uygulamanın önündeki engellere ışık tutmaktadır. Dolayısıyla böyle bir engelin evcil hayvan dostu uygulamaların benimsenmesi sürecinde göz ardı edilmemesi gereken temel bir faktör olduğu söylenebilir.

Bir diğer engel, işyerinde hayvanların bulunmasının sağlık ve güvenlik açısından bazı riskler taşıyabilmesidir. Bazı çalışanlar, hayvan tüylerine karşı alerji veya hassasiyet gösterebilirler (Pali-Schöll, Dale ve Virányi, 2023; Stave, 2018). Diğerleri ise özellikle ortak alanlarda (örneğin yemekhanelerde) yaşanabilecek kazaların hijyeni olumsuz etkileyebileceği konusunda endişe duyabilirler. Bu sebepten, hayvanların aşılarının tam olması ve davranışsal

açıdan sağlıklı olmaları, ısırma ya da tırmalama gibi riskleri önlemek açısından ve olumlu bir perspektif sunması sebebiyle önemli görülmektedir (Foreman ve ark., 2017).

Bunun yanı sıra, çalışma hayatına ilişkin diğer kaygılar da evcil hayvan dostu uygulamaların hayata geçirilmesinde önemli engeller arasında yer almaktadır. Örneğin, evcil hayvanların işyerinde bulunması bazı çalışanlarda dikkat dağınıklığına yol açarak verimlilik kaygılarını artırabilmektedir. Bu sebepten evcil hayvanların işyerinde bulunmasının bazı çalışanlarda odaklanma sorunlarına yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. Örneğin, köpeklerin havlaması, hayvanların bakımıyla ilgili zaman kaybı ya da çalışanların ilgilerinin dağılması, iş süreçlerinde verimlilik kaygılarını beraberinde getirebilir. Özellikle yoğun iş temposu ve zaman baskısı altında çalışan sektörlerde bu durum daha belirgin bir sorun olarak algılanabilir (Schieler, Ogata ve Nieforth, 2025).

Bir diğer engel olarak çalışanların sahip olabilecekleri evcil hayvan fobisi düşünülebilir. Örneğin, Demir-Pervane, Uyar ve Erten-Bucaktepe (2025) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, 1.359 katılımcının %30.5'inde köpek fobisi bulunmazken, %69.5'inde hafiften çok şiddetliye kadar farklı düzeylerde köpek fobisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca katılımcıların %5.8'inde şiddetli veya çok şiddetli düzeyde köpek fobisi olduğu belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde evcil hayvan fobisinin iş yerlerinde çalışanlar arasında gerginlik ve huzursuzluklara yol açabileceği gibi olumsuz iş çıktılarının ortaya çıkmasına da neden olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Evcil hayvanlara yönelik fobiler kadar kültürel tutumlar da evcil hayvan dostu iş yeri uygulamalarının önünde değerlendirilmesi gereken konulardan biri olarak öne çıkmaktadır. Kültürler, tarih boyunca hayvanlara farklı roller yüklemiş ve bu ilişkiler zamanla çeşitli biçimlerde dönüşmüştür. Herzog (2010), kültürler arasındaki insan-hayvan ilişkilerinin belirgin farklılıklar sergilediğini ve bu farklılıkların kültürel normlar ile inanç sistemlerinden kaynaklandığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, dinî inanışların da bu tutumları şekillendirdiği söylenebilir. Örneğin, İslam dinine mensup bireyler arasında köpek sahiplenmenin yaygın olmadığı ve çoğunluğu Müslüman olan toplumlarda köpeklerin ev içinde beslenmesinin genellikle olumsuz karşılandığı belirtilmektedir (Foltz, 2005).

Bir diğer engel olarak görülen örgütsel direnç ise yenilikçi uygulamalarda sıklıkla karşılaşılan bir durum olarak nitelendirilebilir. Kurt Lewin'in

(1947) değişim modelinde vurguladığı gibi bireyler ve kurumlar genellikle mevcut alışkanlıklarını korumaya eğilimlidir. Evcil hayvan dostu işyeri uygulamaları da çalışanlar, yöneticiler ve iş yeri sahipleri tarafından beklenilmeyen bir değişim olarak nitelendirilebilirler (Khaw ve ark., 2022).

Son olarak, evcil hayvanların işyerinde bulunabilmesi için özel alanların ayrılması ve hijyen koşullarının sağlanması gerektiği düşünüldüğünde, Türkiye’deki pek çok küçük ve orta ölçekli işletmenin bu tür yatırımları gerçekleştirecek mali imkâna ya da fiziksel alana sahip olamayabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, evcil hayvan dostu uygulamaların hayata geçirilmesi her işletme için kolay olmayacağı ve ciddi bir planlama sürecini gerektireceği unutulmamalıdır.

Kurt Lewin Modeli ile Evcil Hayvan Dostu İş Yerlerine Geçiş:

Varsayımsal Vaka

Ulusal bir teknoloji firmasında yaklaşık 450 kişi çalışmaktadır. Özellikle yazılım geliştirme ekibinde stres, kaygı, öfke duyguları, uyku bozuklukları ve tükenmişlik belirtileri görülmektedir. Ayrıca bazı çalışanlar arasında çatışmalar gözlemlenmektedir ve kurum içindeki anlaşmazlıklardan dolayı bazı kişilerin istifa etme niyetleri olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda son dönemlerde ortaya koyulan işlerde hataların arttığı da tespit edilmiştir. İnsan kaynakları departmanı uzmanları bu olumsuz durumu yönetmek için çeşitli girişimlerde bulunmak istemektedirler. İş yerinde birçok insanın evcil hayvanı olduğu bilinmektedir. Bu sebepten, insan kaynakları departmanı “evcil hayvan dostu işyeri” uygulamasını bağlı oldukları kurumda hayata geçirmeyi hedeflemektedir. Hedeflenen uygulamanın çalışan iyi oluşunu iyileştirme, stresle başa çıkmayı sağlama, kurum içindeki sosyal bağları güçlendirme ve kurum içinde pozitif iklim yaratma açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Ancak bu yaygın bir uygulama değildir ve iş yeri sahipleri konuya oldukça uzaktır. Bu nedenle insan kaynakları departmanı kurum sahiplerini söz konusu fikre alıştırmak ve ikna etmek istemektedir. Diğer yandan işyerindeki bazı çalışanların bu fikre şiddetle karşı çıkacağı bilinmektedir. Bunun sebebi ise bazı kişilerin alerjisinin ve hayvan korkusu olması, iş yerinde dikkatlerinin dağılacağını düşünmeleri ve ofis ortamında yaşanacak kazalar olarak bilinmektedir. Yönetim ise hem çalışan şikayetlerinden hem de uygulamanın doğurabileceği hijyen, iş güvenliği ve üretkenlik düşüşünden endişe duymaktadır. Sonuç olarak, insan kaynakları departmanı, yönetimin ve çalışanların endişelerini azaltabilmek için sürecin bilimsel bir değişim modeliyle yönetilmesini önerir.

Kurt Lewin Değişim Modeli ile Evcil Hayvan Dostu İş Yerlerine Geçiş: Uygulama Örneği

Çözülme aşamasında amaç, hali hazırda olan çalışma koşullarının artık sürdürülemez olduğunu göstererek değişimin gerekliliğini görünür kılmak ve hem çalışanları hem de yönetimi zihinsel olarak değişime hazırlamaktır. Bunu yapabilmek için insan kaynakları departmanı, çalışanların stres, kaygı, öfke düzeylerini, uyku sorunlarını ve işten ayrılma niyeti düzeylerini geçerli ve güvenilir ölçüm araçları ile tespit ederler. Ayrıca çalışanların evcil hayvanlara yönelik tutumları; alerji, fobi gibi sağlık durumları değerlendirilir. Sonrasında işyerindeki departmanlarda küçük gruplar halinde toplantılar yapılarak çalışanların bu uygulamadan ve itiraz ettikleri konular ele alınır. Çalışanların ortaya koydukları işlerdeki hata sayıları, işten ayrılma eğilimleri ve kişilerarası problemleri incelenir. Bu tespitlerin yapılmasının amacı, değişimin gerekliliğine ilişkin gerekçeleri yönetime ve çalışanlara aktarabilmektir.

Sonraki aşamada toplanan veriler üzerinden değişimi destekleyen ve engelleyen güçler sistematik biçimde düzenlenir. Değişimi destekleyen güçler arasında çalışanların iyi oluş düzeyinin artırılması, stres ve kaygının azaltılması, evcil hayvan dostu işyeri uygulamasının kişilerarası ilişkileri kuvvetlendirmesi, kurum içinde pozitif bir iklimin yeşermesi yer almaktadır. Değişimi engelleyen güçler arasında ise belirgin olarak çalışanlarda görülen hayvan korkusu, özellikle açık ofis düzeninde dikkat dağınıklığı yaratma ihtimali ve buna bağlı olarak üretkenlikte düşüş olabileceği ihtimali ön plana çıkmaktadır. Ayrıca ofis ortamında yaşanabilecek kazalar da hem çalışanlar hem de yönetim tarafından ciddi bir risk olarak görülmektedir.

Engelleyici ve destekleyici güçler ile değişimin gerekliliğine ilişkin rasyonel, yönetim toplantısında yönetime sunulur. Yönetim yeni uygulamayı pilot çalışma olarak kabul etmek ister. Bu noktadan sonra insan kaynakları departmanı çalışanlara yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlemeye başlar ve bu toplantılarda evcil hayvan dostu uygulamanın yalnızca hayvan sevgisine dayalı bir fikir değil; aynı zamanda stres yönetimi ve belirtilen diğer konularla ilgili olduğunu açıklar. Uygulamanın olumlu yanları ve olası riskler de çalışanlarla paylaşılır. Bu uygulamaya yönelik olumsuz tutuma sahip olan çalışanların kaygıları dinlenir ve kaydedilir. Bu yaklaşım, çalışanların kaygılarının ciddiye alındığını, ihtiyaçlara yönelik çözümler (örneğin evcil hayvanın giremeyeceği alanlar, farklı çalışma bölümleri, profesyonel temizlik hizmeti sağlama) planlandığını gösteren bir yaklaşım olarak uygulamaya katkı sağlar.

Değişime ön ayak olması ve çalışanların güvenini kazanmak amacıyla yönetim ekibinden kişiler uygulamayı sahiplenerek sürece güven duygusu kazandırır.

Değişim aşamasında evcil hayvan dostu işyeri uygulamasının pilot çalışma şeklinde uygulanmaya başlanacağı çalışanlara duyurulur. Uygulama, öncelikle haftanın yalnızca belirtilen günlerinde, sınırlı sayıda çalışanın evcil hayvanını ofise getirmesine izin verilerek başlar. Evcil hayvanların bulunacağı özel bir alan oluşturulur, aynı zamanda alerjisi ya da hayvan korkusu olan çalışanlar için evcil hayvanların giremeyeceği alanlar inşa edilir. Tüm bunların yapılabilmesi için yazılı kurallar çalışanlarla paylaşılır. Örneğin, evcil hayvanların aşı belgeleri ve sağlık durumlarını gösteren karneler istenir. Tasma kullanımı, hijyen kuralları ve olası kazalara karşı sorumluluğun kimde olacağına dair bilgiler verilir ve çalışanlardan bu kurallara uyacaklarına dair yazılı taahhüt alınır. Çalışanlara hijyen kuralları, evcil hayvan davranışları, alerjisi olan çalışanlara saygı gösterme ve iletişim dili gibi başlıklar altında eğitimler verilir. Pilot uygulama süresince, çalışanların beklentileri ve deneyimleri düzenli aralıklarla uygulanan anketler aracılığıyla değerlendirilir. Değişimi gerekli kılan sorunlar bu anketler aracılığıyla takip edilir. Raporlar, yönetim ekibiyle paylaşılır. Raporlarda, uygulamaya dair olumlu göstergeler çıktıkça uygulamanın kalıcı olması sağlanır.

Yeniden dondurma aşamasında uygulamanın yalnızca geçici bir deneme olmaktan çıkarak, kurumun resmi işleyişinin bir parçası haline gelmesi beklenmektedir. Bu sebeple pilot uygulamada olumlu sonuçlar veren düzenlemeler yazılı hale getirilir. Evcil hayvanların hangi günlerde ve hangi koşullarda ofise kabul edileceği, sahiplerinin sorumlulukları, alerjisi veya hayvan korkusu olan çalışanlara yönelik düzenlemeler, hijyen protokolleri ve olası kazalara karşı prosedürler net bir şekilde belirlenir. Bu kurallar, kurum içi yönergelere ve oryantasyon programına entegre edilir. Kurumsal kültürün bu yeni normu sahiplenmesi için evcil hayvan dostu işyeri yaklaşımı, sosyal etkinlikler ve çalışan deneyimleriyle desteklenir, ofis içinde evcil hayvanlara ayrılmış alanlar kalıcı hale getirilir. Bu süreçte insan kaynakları düzenli aralıklarla memnuniyet anketleri yapar ve değişmesini beklediği konularla ilgili ölçümleri yapar. Olası sorunlar için hızlı geri bildirim mekanizmaları da sürekli açık tutulur. Bu sayede uygulama yalnızca destekleyenler için değil, kaygısı olan çalışanlar için de kabul edilebilir hale gelir. Böylelikle evcil hayvan dostu işyeri uygulaması kurumsal yapının bir parçası olur, kurumsal kimliğin

bir yönü haline gelir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, evcil hayvan dostu iş yeri uygulamaları kuramsal bir çerçevede ele alınmakta ve konu, hem dünyada hem de Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmalar bağlamında değerlendirilmektedir. Uluslararası düzeyde gerçekleştirilen araştırmalar ele alındığında evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarının hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli yararlar sağlayabileceği görülmektedir. Öte yandan bu uygulamaların hayata geçirilmesi sürecinde birtakım zorlukların ve sınırlılıkların da ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla, evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarının yalnızca faydalarıyla değil, aynı zamanda karşılaşılabilecek engellerle birlikte değerlendirilmesi, konunun daha bütüncül bir biçimde ele alınmasına katkı sağlamaktadır. Bu noktadan hareketle, söz konusu çalışmada varsayımsal bir vaka üzerinden uygulama örneği sunularak, kurumlara yol gösterici bir rehber oluşturulması hedeflenmiştir.

Öncelikle kurumların, evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarını hayata geçirirken çalışanları da sürece dahil etmeleri önem taşımaktadır. Bu sayede çalışanların görüş ve ihtiyaçlarının dikkate alınması, uygulamanın sahiplenilmesini kolaylaştıracak ve olası dirençleri azaltacaktır. Bunun yanı sıra işyerinde evcil hayvanların varlığını düzenleyen açık ve net yazılı kuralların geliştirilmesi, hijyen ve güvenlik standartlarının belirlenmesi ve fiziksel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Örgütlerin bu değişim sürecinin aşamalarını uygun bir biçimde yönetmeleri, ilk olarak pilot uygulamalarla başlayıp sonrasında gelen geri bildirimlere dayanarak daha geniş kapsamda iş hayatına entegre etmeleri çalışanlar ve kurumlar açısından fayda sağlayabilecektir. Ayrıca, uygulamanın sürdürülebilir olması için düzenli değerlendirmelerin yapılması, çalışanlardan geri bildirim alınması ve elde edilen veriler doğrultusunda gerekli iyileştirmelerin gündeme alınmasının önemli olduğu söylenebilir. Bu değişim sürecinin yalnızca iş yerlerine evcil hayvanların kabulüyle sınırlı olmadığı, ayrıca çalışanlar arasında aidiyet, sorumluluk ve karşılıklı güven duygusunu geliştiren kültürel bir dönüşümü de beraberinde getirebileceği öngörülebilmektedir.

Belirtildiği üzere, alanyazındaki çalışmalar konunun Türkiye’de yeterince incelenmediğini ve ampirik bulguların sınırlı olduğunu göstermektedir. Bu sebepten konuya ilişkin nicel ve nitel araştırmaların örgütsel psikoloji, yö-

netim bilimleri ve iş sağlığı güvenliği alanları açısından kıymetli olacağı düşünülmektedir. Gerçekleştirilecek olan nitel araştırmalar, örgütsel ve bireysel açıdan uygulama esnasında ve sonrasında karşılaşılabilecek zorlukların anlaşılmasına yardımcı olabilecektir. Böylece, olası uygulamaların önündeki engeller belirlenerek bunları aşmaya yönelik stratejiler geliştirilebilecektir. Kalitatif çalışmalardan elde edilecek nitel veriler, ilerleyen dönemlerde araştırmacıların nicel çalışmalar yapması için bir zemin oluşturabilecektir.

Evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarının çalışanların iş çıktıları, iş tutumları ve iyi oluşları üzerindeki yordayıcı rolünü test edecek ampirik araştırmaların gerçekleştirilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha somut veriler elde edilmesi açısından uygun olacaktır. Örneğin, farklı sektörlerden çalışanların iş yerinde evcil hayvan dostu uygulamalarına yönelik tutumlarının incelenmesi alana katkı sağlayacaktır. Farklı sektörlerden çalışanların ve yöneticilerin vereceği yanıtların evcil hayvan dostu uygulamanın hangi bağlamlarda daha kolay kabul edilebileceğini ve dirençle karşılaşabileceğini ortaya koyabilecektir. Ayrıca bu uygulamaya yönelik tutumların demografik değişkenler üzerinden incelenmesi de fayda sağlayacaktır. Örgütsel açıdan ise evcil hayvan dostu işyeri uygulamalarının kurum kültürünü, iklimini ve örgüt içindeki iletişimi ne şekilde yordadığının araştırılması da konuya katkı sunması açısından önem arz etmektedir. Olası uygulamaların çalışanlar arasında güven ve aidiyet duygusunu artırıp artırmadığı, iş birliği ve sosyal desteği nasıl etkilediğinin incelenmesi alanyazın açısından yararlı olacaktır.

Gelecek araştırmalarda kültürel ve toplumsal varsayımlarla değerlerin, evcil hayvan dostu uygulamaların kabulünü nasıl şekillendirdiğinin anlaşılması, araştırmacılara ve uygulayıcılara yol gösterecek veriler sunacak ve bu uygulamaların toplumsal çerçeveye uygun biçimde tasarlanmasına fayda sağlayacaktır. Alanyazında da belirtildiği üzere evcil hayvan korkusu, hijyen kaygısı, dini ve kültürel bakış açıları bu uygulamaların hayata geçirilmesini yordayabilecek faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle farklı toplumsal gruplarda yapılacak olan incelemeler Türkiye'ye özgü engelleri ve güçlü yönleri de ortaya koyacaktır.

Etik Beyan

Bu çalışmada insan katılımcılar ya da hayvanlar üzerinden veri toplamamıştır. Bu sebepten etik kurul onayı gerekmemektedir.

Kaynakça

Acquadro-Maran, D., Capitanelli, I., Cortese, C. G., Ilesanmi, O. S., Gianino, M. M.

- ve Chirico, F. (2022). Animal-assisted intervention and health care workers' psychological health: A systematic review of the literature. *Animals*, 12(3), 383.
Doi:10.3390/ani12030383
- Arhant-Sudhir, K., Arhant-Sudhir, R. ve Sudhir, K. (2011). Pet ownership and cardiovascular risk reduction: Supporting evidence, conflicting data and underlying mechanisms. *Clinical and Experimental Pharmacology & Physiology*, 38(11), 734-738.
Doi:10.1111/j.1440-1681.2011.05583.x
- Astuti, Y., Orhan, B. E., Setyawan, H., Karacam, A. ve Susanto, N. (2024). Exploring the connection between physical and mental health in women and dog ownership. *Retos*, 58, 190-204.
Doi:10.47197/retos.v58.106626
- Bao, K. J. ve Schreer, G. (2016). Pets and happiness: Examining the association between pet ownership and wellbeing. *Anthrozoös*, 29(2), 283-296.
Doi:10.1080/08927936.2016.1152721
- Barker, R. T., Knisely, J. S., Barker, S. B., Cobb, R. K. ve Schubert, C. M. (2012). Preliminary investigation of employees' dog presence on stress and organizational perceptions. *International Journal of Workplace Health Management*, 5(1), 15-30.
Doi:10.1108/17538351211215366
- Barker, S. B., Schubert, C. M., Barker, R. T., Kuo, S. I., Kendler, K. S. ve Dick, D. M. (2020). The relationship between pet ownership, social support, and internalizing symptoms in students from the first to fourth year of college. *Applied Developmental Science*, 24(3), 279-293.
Doi:10.1080/10888691.2018.1476148
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D. ve DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
Doi:10.1080/13594320444000128
- Bulsara, M., Wood, L., Giles-Corti, B. ve Bosch, D. (2007). More than a furry companion: The ripple effect of companion animals on neighborhood interactions and sense of community. *Society & Animals*, 15(1), 43-56.
Doi:10.1163/156853007X169333
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A reappraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
Doi:10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x
- Chaudhary, S. ve Srivastava, S. K. (2017). Own a pet – Stay well and happy: An exploratory study. *Indian Journal of Mental Health*, 4(4), 391-395.
Doi:10.30877/IJMH.4.4.2017.391-395
- Cryer, S., Henderson-Wilson, C. ve Lawson, J. (2021). Pawsitive connections: The role of pet support programs and pets on the elderly. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 42, 101298.
Doi:10.1016/j.ctcp.2020.101298
- Cummings, S., Bridgman, T. ve Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33-60.

Doi:10.1177/0018726715577707

- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (2003). *Organization development and change* (8. baskı). Mason, OH: South-Western College Publishing.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2004, 6 Nisan). *İş kanununa ilişkin çalışma süreleri yönetmeliği* (Mevzuat No: 5447). *Resmî Gazete*, 25425.
- Dai, T., Wang, J., Gan, G., Zhang, C., Dong, X., Yang, P., Wang, Y., Xie, J., Xiao, R. ve Duan, Y. (2023). The moderating role of physical activity on the relationship between work intensity and depressive symptoms among employees. *SSM - Population Health*, 23, 101435. Doi:10.1016/j.ssmph.2023.101435
- Demir Pervane, V., Uyar, B. ve Erten Bucaktepe, P. G. (2025). The impact of dog phobia severity on views regarding stray dog management in Türkiye. *Frontiers in Veterinary Science*, 12, 1548580. Doi:10.3389/fvets.2025.1548580
- Demir, Ş. Ş. ve Demircioğlu, A. (2021). Konaklama işletmelerinde evcil hayvana bakış açısı: Fethiye örneği. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 77-93.
- El-Qushayri, A. E., Kamel, A. M. A., Faraj, H. A., Vuong, N. L., Diab, O. M., Istanbuly, S., Elshafei, T. A., Makram, O. M., Sattar, Z., Istanbuly, O., Mukit, S. A. A., Elfaituri, M. K., Low, S. K. ve Huy, N. T. (2020). Association between pet ownership and cardiovascular risks and mortality: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Cardiovascular Medicine*, 21(5), 359-367. Doi:10.2459/JCM.0000000000000920
- Erdoğan, A. ve Kahya, Y. (2022). Comparison of pet owners and non-pet owners in terms of depression, anxiety and quality of life. *Genel Tıp Dergisi*, 32(5), 486-489. Doi:10.54005/geneltp.1171609
- Foltz, R. C. (2005). *Animals in Islamic tradition and Muslim cultures*. London, UK: Oneworld Publications.
- Foreman, A. M., Glenn, M. K., Meade, B. J. ve Wirth, O. (2017). Dogs in the workplace: A review of the benefits and potential challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(5), 498. Doi:10.3390/ijerph14050498
- Gardner, D. (2024). Pets in the workplace: A scoping review. *New Zealand Veterinary Journal*, 72(6), 307-316. Doi:10.1080/00480169.2024.2387562
- Gleick, J. (1987). *Chaos: Making a new science*. New York: Viking.
- Gmeiner, M. W. ve Gschwandtner, A. (2025). The value of pets: The quantifiable impact of pets on life satisfaction. *Social Indicators Research*, 178(1), 185-223. Doi:10.1007/s11205-025-03574-1
- Gonzatti, V., Oliveira, C. R. de, Alminhana, L. O., Hausen, D. O., Schütz, D. M., Costa, D. B., Trevizan, L., Argimon, I. I. de L. ve Irigaray, T. Q. (2022). Personality factors, depression, anxiety and stress in pet owners. *Psico*, 52(4), 1-8. Doi:10.15448/1980-8623.2021.4.35289
- Human Animal Bond Research Institute (HABRI). (2017). *Handout on pet-friendly workplace survey*. <https://habri.org/assets/uploads/Handout-on-Pet-Friendly-Workplace-Survey-Final.pdf>
- Herzog, H. (2010). *Some we love, some we hate, some we eat: Why it's so hard to*

- think straight about animals*. New York: Harper Perennial.
- Herzog, H. (2014). Biology, culture, and the origins of pet-keeping. *Animal Behavior and Cognition*, 1(3), 296-308. Doi:10.12966/abc.08.06.2014
- Jensen, C. L., Bibbo, J., Rodriguez, K. E. ve O'Haire, M. E. (2021). The effects of facility dogs on burnout, job-related well-being, and mental health in pediatric hospital professionals. *Journal of Clinical Nursing*, 30(9-10), 1429-1441. Doi:10.1111/jocn.15687
- Jiang, H., Mei, Y., Wang, X., Wang, W., Lin, B., Zhao, Z. ve Zhang, Z. (2023). The influence of pet ownership on self-compassion among nurses: A cross-sectional study. *PeerJ*, 11, e15288. Doi:10.7717/peerj.15288
- Junça-Silva, A. (2022). *Friends with benefits: The positive consequences of pet-friendly practices for workers' well-being*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1069. Doi:10.3390/ijerph19031069
- Junça-Silva, A. (2023). The telework pet scale: Development and psychometric properties. *Journal of Veterinary Behavior*, 63, 55-63. Doi:10.1016/j.jveb.2023.02.004
- Junça-Silva, A. (2024). Should I pet or should I work? Human-animal interactions and (tele)work engagement: An exploration of the underlying within-level mechanisms. *Personnel Review*, 53(5), 1188-1207. Doi:10.1108/PR-09-2022-0588
- Junça-Silva, A. ve Galrito, M. (2024). Pets at work: Integrating pet-friendly initiatives into human resources for enhanced workplace harmony. *BMC Psychology*, 12, 374. Doi:10.1186/s40359-024-01854-y
- Kaminski, J. (2011). Theory applied to informatics-Lewin's change theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*, 6(1), 1-4.
- Kaplan, B. ve Kaplan, M. (2020). Evcil hayvanlarla çalışma (EHA) [Uluslararası İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı]. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 165-175. Doi:10.18070/erciyesuibd.846353
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. ve Atshan, N. A. (2022). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*. Erken çevrimiçi yayın. Doi:10.1007/s12144-022-03070-6
- KONDA Araştırma ve Danışmanlık. (2024). *Temmuz'24 barometresi: Toplumun sokak hayvanları düzenlemesine bakışı*. <https://konda.com.tr/uploads/2407-temmuz-barometre-155-kamuoyu-final-bb8eac8bbc78c40859ea5d3f3767f13484d977198fd951497c4ff075f29c1511.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Kretzler, B., König, H. H. ve Hajek, A. (2022). Pet ownership, loneliness, and social isolation: A systematic review. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 57(10), 1935-1957. Doi:10.1007/s00127-022-02332-9
- Krittanawong, C., Kumar, A., Wang, Z., Jneid, H., Virani, S. S. ve Levine, G. N. (2020). Pet ownership and cardiovascular health in the US general population. *The American Journal of Cardiology*, 125(8), 1158-1161.

Doi:10.1016/j.amjcard.2020.01.030

Lee, T. T. (2006). Adopting a personal digital assistant system: Application of Lewin's change theory. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 487–496.

Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. L. Carmichael, (Ed.), *Manual of child psychology içinde* (791–844). New York, NY: John Wiley & Sons.

Doi:10.1037/10756-016

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Marshall-Pescini, S., Schaebs, F. S., Gaugg, A., Meinert, A., Deschner, T. ve Range, F. (2019). The role of oxytocin in the dog–owner relationship. *Animals*, 9(10), 792.

Doi:10.3390/ani9100792

Martin, B. H. (2017). Unsticking the status quo: Strategic framing effects on managerial mindset, status quo bias and systematic resistance to change. *Management Research Review*, 40(2), 122–141.

Mathieu, J. E., Gilson, L. L. ve Ruddy, T. M. (2006). Empowerment and team effectiveness: An empirical test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 97–108.

McConnell, A. R., Brown, C. M., Shoda, T. M., Stayton, L. E. ve Martin, C. E. (2011). Friends with benefits: On the positive consequences of pet ownership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(6), 1239–1252.

Doi:10.1037/a0024506

Moran, J. W. ve Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career Development International*, 6(2), 111–119.

Özalp, C. ve Keskin, A. (2024). Evcil hayvan sahibi olan ve olmayan hemşirelerin iş stres düzeylerinin karşılaştırılması. *Hemşirelik Bilimi Dergisi*, 7(1), 33–45.

Doi:10.54189/hbd.1305435

Özmen, E. E. ve Şimşek, E. (2022). Dış hekimlerinin stresle mücadelesinde evcil hayvanların rolü. *Uluslararası Dış Hekimliği Bilimleri Dergisi*, 8(3), 110–113.

Pahl, K. ve Rowsell, J. (2020). *Living literacies: Literacy for social change*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Pali-Schöll, I., Dale, R. ve Virányi, Z. (2023). Dogs at home and at the workplace: Effects on allergies and mental health. *Allergo Journal International*, 32(5), 138–143.

Doi:10.1007/s40629-023-00257-6

Peng, X., Chi, L.-K. ve Luo, J. (2017). The effect of pets on happiness: A large-scale multi-factor analysis using social multimedia. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology*, 9(4), 39.

Doi:10.1145/3141771

Pina-Cunha, M., Rego, A. ve Munro, I. (2019). Dogs in organizations. *Human Relations*, 72(4), 778–800.

Doi:10.1177/0018726718788850

Polat-Olca, S. ve Güloğlu, B. (2025). Evcil hayvan sahibi bireylerin depresyon, stres ve anksiyete düzeyinin incelenmesi. *Aydın Sağlık Dergisi*, 11(1), 63–74.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (13. baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Sarayreh, B. H., Khudair, H. ve Barakat, E. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626–629.
- Schieler, B., Ogata, N. ve Nieforth, L. O. (2025). Demands and resources of a long-standing bring-your-dog-to-work program: A constant comparative analysis. *Frontiers in Public Health*, 13, 1576360. Doi:10.3389/fpubh.2025.1576360
- Scoresby, K. J., Strand, E. B., Ng, Z., Brown, K. C., Stolz, C. R., Strobel, K., Barroso, C. S. ve Souza, M. (2021). Pet ownership and quality of life: A systematic review of the literature. *Veterinary Sciences*, 8(12), 332. Doi:10.3390/vetsci8120332
- Shah, N., Irani, Z. ve Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378.
- Shirey, M. R. (2013). Lewin's theory of planned change as a strategic resource. *Journal of Nursing Administration*, 43(2), 69-72.
- Stave, G. M. (2018). Occupational animal allergy. *Current Allergy and Asthma Reports*, 18(2), 11. Doi:10.1007/s11882-018-0755-0
- Surma, S., Oparil, S. ve Narkiewicz, K. (2022). Pet ownership and the risk of arterial hypertension and cardiovascular disease. *Current Hypertension Reports*, 24(8), 295–302. Doi:10.1007/s11906-022-01191-8
- Tang, T. W., Chen, C. C. ve Chou, J. C. (2013). Understanding pet attachment and happiness linkages: The mediating role of leisure coping. *Seventh International Conference on Complex, Intelligent, and Software Intensive Systems* içinde (677–682). Doi:10.1109/CISIS.2013.126
- Türkiye İstatistik Kurumu. (TÜİK). (2025a). *İşgücü istatistikleri, IV. çeyrek: ekim–aralık, 2024*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-IV.-Ceyrek%3A-Ekim-Aralik%2C-2024-53520> adresinden edinilmiştir.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2025b). *İşgücü istatistikleri, I. çeyrek: ocak–mart, 2025*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-I.-Ceyrek%3A-Ocak-Mart%2C-2025-54069> adresinden edinilmiştir.
- Türksoy, S. S. (2021). Yiyecek ve içecek hizmeti sunan işletmelerin evcil hayvan politikalarının analizi: Çeşme örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(3), 601–614. Doi:10.24010/soid.981146
- U.S. Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service. (2024, Şubat 5). *Pet food sales in Türkiye are expected to double by 2027* (GAIN Rapor No. TU2024-0003). https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/Download-ReportByFileName?fileName=Pet+Food+Sales+in+Türkiye+Are+Expected+to+Double+by+2027_Ankara_Turkiye_TU2024-0003.pdf
- Wagner, E. ve Pina e Cunha, M. (2021). Dogs at the workplace: A multiple case study. *Animals*, 11(1), 89.
- Wollrab, T. I. (1998). Human-animal bond issues. *Journal of American Veterinary Medical Association*, 212(11), 1675.
- World Health Organization (WHO). (2024). *İşyerinde zihin sağlığı*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Yan, T., Ding, X., Xie, T., Lan, T., Niu, D., Li, J., Guo, D., Wang, M. ve Wang, M.

(2023). Physical activity (PA) influences the risk of depression associated with long working hours. *Journal of Affective Disorders*, 321, 227–233.

Doi:10.1016/j.jad.2022.10.043