

Postawy pracowników wobec wdrażania polityki pet-friendly w miejscu pracy

Wiktoria Kupraszewicz

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 93247@student.pb.edu.pl

Justyna Grześ-Bukłaho 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.grzes@pb.edu.pl

DOI: 10.65731/az-2026-0085

Streszczenie

Celem artykułu jest usystematyzowanie wiedzy dotyczącej postaw pracowników wobec obecności zwierząt w miejscu pracy, ze szczególnym uwzględnieniem różnic między właścicielami zwierząt a osobami ich nieposiadającymi. Analizie poddano również potencjalny wpływ polityki pet-friendly na dobrostan psychiczny pracowników, atmosferę organizacyjną oraz funkcjonowanie zespołów. Zastosowano metodę opisowego przeglądu literatury obejmującego publikacje naukowe wyszukane w bazach Web of Science i Scopus. Wyniki przeglądu wskazują, że obecność zwierząt w biurze może sprzyjać ograniczeniu stresu i lęku, poprawie samopoczucia, integracji zespołu oraz wzrostowi zaangażowania i satysfakcji z pracy. Jednocześnie rozwiązanie to może prowadzić do dekoncentracji, konfliktów związanych z higieną i użytkowaniem przestrzeni wspólnej, a także do dyskomfortu osób z alergiami lub lękiem przed zwierzętami. Istotnym czynnikiem różnicującym postawy pracowników jest posiadanie zwierzęcia oraz stopień emocjonalnego przywiązania do niego. Stwierdzono, że polityka pet-friendly może stanowić narzędzie wspierające dobrostan pracowników i pozytywną kulturę organizacyjną, jednak jej skuteczność zależy od sposobu wdrożenia. Niezbędne jest określenie jasnych zasad obecności zwierząt, uwzględnienie potrzeb wszystkich członków organizacji oraz systematyczne monitorowanie wpływu przyjętych rozwiązań na komfort, zdrowie i efektywność pracy.

Słowa kluczowe

Pet-friendly, miejsce pracy, pracownicy, dobrostan, kultura organizacyjna

Wstęp

W ostatnich latach relacja człowiek-zwierzę przeszła diametralną rewolucję w kontekście opieki i postrzegania zwierzęcia jako odrębnej jednostki, dla której ważne jest zapewnienie jak najlepszych warunków do życia. Współczesne społeczeństwo wykazuje się coraz większą świadomością w zakresie dobrostanu zwierząt i wręcz zauważa w nich nie-ludzkiego członka rodziny, który istotnie wpływa na poczucie szczęścia opiekuna [Dotson, Hyatt, 2008, s. 2]. Psychologia podpowiada, że bliskość zwierzęcia pomaga człowiekowi się wyciszyć i zredukować poziom lęku czy stresu w ciągu dnia [Schirmer i in., 2023, s. 11-13].

Zmiana świadomości i wzrost znaczenia roli zwierząt w życiu prywatnym naturalnie przenikają w sferę zawodową, co w nowoczesnych firmach wymusza prze-wartościowanie dotychczasowych modeli zarządzania. Globalne trendy badawcze, reprezentowane m.in. przez najnowsze prace badaczy takich jak Wagner i Pina e Cunha [2021, s. 2-5], wskazują, że integracja inicjatyw przyjaznych zwierzętom staje się istotnym elementem budowania harmonii w miejscu pracy, a także nowoczesnego wizerunku pracodawcy.

Mimo rosnącej popularności koncepcji pet-friendly, jej wdrażanie wiąże się z szeregiem wyzwań organizacyjnych. Proces ten jest dość sporny, ze względu na wymuszenie pogodzenia dwóch opozycyjnych stanowisk: opiekunów, dla których zwierzę stanowi źródło wsparcia i jest reduktorem stresu [Krouzecky i in., 2019, s. 8-9], a także osób nieposiadających zwierząt, które ich obecność mogą odbierać jako zagrożenie dla higieny pracy [Foreman i in., 2017 s. 12; Stahl i in., 2020, s. 14].

Niniejszy artykuł stanowi teoretyczną odpowiedź na rosnące potrzeby w zakresie wdrażania zasad pracy ze zwierzętami wśród nowoczesnych przedsiębiorstw. Głównym celem pracy jest uporządkowanie i przegląd dostępnych publikacji dotyczących nastawienia pracowników do obecności pupili w biurze. W artykule podjęto próbę wskazania głównych powodów, dla których opinie właścicieli i osób nieposiadających zwierzęta różnią się od siebie, oraz zebrania wniosków z dotychczasowych badań na temat wpływu na atmosferę w pracy.

Zastosowaną metodą badawczą jest opisowy przegląd literatury oparty na selekcji i analizie publikacji w bazach naukowych (Web of Science, Scopus). Takie podejście pozwoliło ukazać badany temat z różnych perspektyw i wskazać, jak w przeszłości można rozwijać zasady pracy ze zwierzętami w organizacjach.

1. Przegląd literatury

1.1. Współczesna koncepcja biur pet-friendly

Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi coraz częściej wykracza poza standardowe systemy motywacyjne i niejednokrotnie szuka się sposobów na to, żeby biuro było miejscem, w którym dobrze się przebywa [Szydło i in., 2022, s. 80–82]. Jednym z najnowszych trendów w tym obszarze jest polityka pet-friendly, która traktuje obecność zwierząt jako czynnik poprawiający samopoczucie pracowników [Wagner i Cunha, 2021, s. 1-2]. Zmiana ta wynika z faktu, że dla wielu osób zwierzę towarzyszące stało się pełnoprawnym członkiem rodziny [Dotson i Hyatt, 2008, s. 1-2], a możliwość zabrania go do biura pomaga łączyć obowiązki domowe z zawodowymi. Jak zauważają badacze, wprowadzenie psów do przestrzeni biurowej nie jest już tylko chwilową modą, ale przemyślaną strategią budowania nowoczesnej kultury organizacyjnej [Wagner i Cunha, 2021, s. 3-4].

1.2. Wpływ obecności zwierząt na postawy i zaangażowanie pracowników

Obecność zwierząt w pracy realnie wpływa na stan psychiczny pracowników, co można zauważyć w tym, jak podchodzą do swoich codziennych zadań. Najczęściej przywoływanym zjawiskiem w literaturze jest redukcja stresu oraz lęku, wynikające z fizycznej bliskości zwierzęcia, który pełni rolę wsparcia emocjonalnego [Schirmer i in., 2023, s. 12]. Mechanizm ten pozwala pracownikom postrzegać trudne zadania w pracy jako mniej zagrażające, co pomaga zachować stabilność emocjonalną w sytuacjach stresowych [Krouzecky i in., 2019, s. 8].

Zwierzęta w biurze wywierają wpływ nie tylko na jednostkę, ale i na cały zespół, ponieważ jak zauważa Gardner, pomagają one budować przyjazną atmosferę i stają się wspólnym tematem rozmów, co ułatwia nawiązywanie kontaktów między pracownikami. Zwierzęta w miejscu pracy działają jako „pozytywne rozpraszacze” (ang. positive distractions), które pomagają rozładować napięcie i stwarzają wspólny temat do rozmów, budując tym samym lepsze relacje między współpracownikami. [Gardner, 2024, s. 7] Tego rodzaju interakcje wzmacniają poczucie przynależności do organizacji oraz zwiększają ogólne zaangażowanie w wykonywane obowiązki [Hall i Mills, 2019, s. 10]. Z najnowszych analiz wynika również, że częsty kontakt z pupilem w biurze idzie w parze z większym zadowoleniem

z pracy i lepszym samopoczuciem, co jest mocnym powodem, by firmy wprowadzały takie rozwiązania, chcąc zatrzymać u siebie pracowników [Junça-Silva, 2022, s. 3].

1.3. Korzyści i zagrożenia we wdrażaniu polityki pet-friendly

Jak wynika z zestawienia w tabeli 1, sama obecność zwierzęcia w biurze może być interpretowana skrajnie w zależności od indywidualnych doświadczeń pracownika. Przedstawienie korzyści i zagrożeń pozwala lepiej zrozumieć, co tak naprawdę wpływa na to, czy pracownicy akceptują takie zmiany w biurze.

Tab. 1. Zestawienie korzyści i zagrożeń związanych z obecnością zwierząt w biurze

Obszar wpływu	Korzyści	Zagrożenia
Dobrostan psychiczny	Redukcja stresu, niższy poziom lęku i poczucie wsparcia emocjonalnego	Poczucie dyskomfortu u osób z lękiem przed psami (cynofobią)
Atmosfera w pracy	Łatwiejsza komunikacja, integracja członków zespołu	Konflikty wynikające z różnic w podejściu do higieny i czystości
Efektywność	Wyższa motywacja poprzez chęć dłuższego zostania w biurze	Dekoncentracja przez hałas spowodowany szczekaniem, przerywanie w pracy, rozproszenie
Zdrowie	Przerwy na krótkie spacery	Reakcje alergiczne, zadrapania

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Podczas gdy dla właścicieli zwierząt ich obecność jest czynnikiem redukującym stres i budującym poczucie bezpieczeństwa [Krouzecky i in., 2019, s. 9], dla osób ich nieposiadających może stanowić to dodatkowe obciążenie poznawcze (tzw. cognitive load). Hałas czy nieprzewidywalne zachowanie psa są identyfikowane jako główne źródła spadku efektywności [Stahl i in., 2020, s. 14].

Wyzwania organizacyjne obejmują również aspekty zdrowotne i sanitarne. Literatura wskazuje, że obawy o czystość oraz ryzyko wystąpienia reakcji alergicznych są najsilniejszymi argumentami poruszonymi przez przeciwników tej polityki [Foreman i in., 2017, s. 12]. W związku z tym, skuteczne wdrożenie zarządzania pet-friendly wymaga przede wszystkim wypracowania jasnych zasad, które zminimalizują negatywny wpływ zwierząt na osoby szczególnie wrażliwe na ich obecność [Linacre, 2016, s. 3].

2. Determinanty postaw pracowników wobec obecności zwierząt w miejscu pracy

2.1. Status posiadania zwierzęcia

To, czy pracownik ma w domu zwierzę i jak bardzo jest do niego przywiązany, jest zazwyczaj głównym powodem, który decyduje o jego podejściu do pomysłu wprowadzania zwierząt do biura. Osoby posiadające zwierzęta domowe, postrzegają je jako pełnoprawnych członków rodziny [Dotson i Hyatt, 2008, s. 2], co sprawia, że możliwość ich obecności w biurze jest traktowana jako istotny benefit w danym miejscu pracy. W tej grupie widać duże poparcie dla polityki pet-friendly – właściciele traktują kontakt ze zwierzęciem jako naturalny sposób na odzyskanie sił i lepsze radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w pracy [Hall i Mills, 2019, s. 12]. Warto jednak zauważyć, że postawy właścicieli nie są wyłącznie pozytywne; mogą oni doświadczać tzw. konfliktu praca-zwierzę-rodzina (ang. Work-Pet-Family Conflict), objawiającego się poczuciem winy z powodu braku możliwości poświęcenia psu wystarczającej uwagi podczas pracy [Junça-Silva, 2024, s. 3-5].

Osoby bez własnych zwierząt prezentują zupełnie odmienne postawy, oceniając politykę pet-friendly głównie przez pryzmat bałaganu czy zamieszania, jakie może ona wywołać w przestrzeni wspólnej. Brak osobistego doświadczenia w opiece nad zwierzęciem często skutkuje mniejszą tolerancją na hałas czy zwierzęce zapachy w przestrzeni wspólnej, co przekłada się na sceptyczne nastawienie do obecności zwierząt w biurach [Foreman i in., 2017, s. 5, 7-9]. Postawy te są najczęściej motywowane obawami o standardy higieniczne oraz dekoncentrację, która utrudnia realizację zadań wymagających głębokiego skupienia. Warto też dodać, że osoby, które boją się psów lub mają na nie silną alergię, zazwyczaj nie dają się przekonać do ich obecności w biurze. Przez swoje złe doświadczenia są one odporne na tłumaczenia, że pies pomaga innym walczyć ze stresem – dla nich ważniejszy jest własny komfort i bezpieczeństwo [Stahl i in., 2020, s. 13-15, 19-20]. W efekcie akceptacja polityki pet-friendly w zespole zależy od wypracowania kompromisu, który będzie miał na uwadze potrzeby emocjonalne właścicieli przy jednoczesnym poszanowaniu prawa do komfortu i efektywności innych osób.

2.2. Rola pracy zdalnej w rozwoju polityki pet-friendly

Postawy pracowników wobec obecności zwierząt w pracy mocno zmieniły się w ostatnich latach, głównie przez doświadczenia z okresu pandemii i masowe przeje-

ście na tryb home office [Hoffman, 2021, s. 2-3]. Wiele osób, które wcześniej pracowały wyłącznie w biurach, nagle zaczęło spędzać całe dni ze swoimi pupilami, co pozwoliło im na własnej skórze sprawdzić, jak zwierzę wpływa na ich codzienne obowiązki. Badania pokazują, że możliwość pogłaskania psa czy krótka zabawa w przerwie między zadaniami realnie poprawiały humor i sprawiały, że pracownicy czuli się mniej zmęczeni i samotni [Scholtz, 2022, s. 2].

Co ciekawe – bliska relacja ze zwierzęciem w domu przełożyła się na wyższe zaangażowanie w pracę i lepsze wyniki poprzez bycie produktywnym, a obecność zwierzęcia zachęcała do robienia krótkich przerw [Scholtz, 2022, 8-9]. Interakcje z psami pomagają pracownikom radzić sobie z codziennymi trudnościami i niepewnością, co sprawia, że praca staje się zwyczajnie przyjemniejsza [Junça-Silva, 2023, s. 11]. W efekcie wiele osób tak bardzo przyzwyczało się do towarzystwa swoich pupili, że po powrocie do biur zaczęły one oczekiwać podobnych standardów od pracodawców. Doświadczenie pracy zdalnej sprawiło więc, że polityka pet-friendly przestała być traktowana jako tymczasowa moda, a stała się ważnym elementem nowoczesnego stylu pracy, który łączy życie prywatne z zawodowym [Junça-Silva, Martins, 2023, s. 9-10].

3. Perspektywy rozwoju i wdrażania polityki pet-friendly

Wprowadzanie polityki przyjaznej zwierzętom wymaga od działów HR opracowania konkretnych procedur, które pozwolą uniknąć nieporozumień w miejscu pracy. Kluczowe jest stworzenie jasnego regulaminu, który określi zasady sprzątania, zachowania w przestrzeniach wspólnych oraz wyznaczy strefy wolne od zwierząt dla osób z alergiami. Działania te powinny być częścią szerszej strategii budowania kultury organizacyjnej, co pomaga w tworzeniu nowoczesnego wizerunku pracodawcy i przyciąga pracowników do firmy [Wilkin, Fairlie, Ezzedeen, 2016, s. 7]. Kadry nie powinny traktować przyprowadzania psów do pracy jako jednorazowego wydarzenia, ale raczej jako stałe narzędzie, które dba o samopoczucie pracowników na co dzień [Wilkin, Fairlie, Ezzedeen, 2016, s. 9-11]. Dzięki sprawiedliwym zasadom, które uwzględniają potrzeby wszystkich pracowników, polityka ta staje się realnym narzędziem wspierającym zdrowie psychiczne w firmie. Jeśli dział kadry dobrze przygotowują się na to, że pracownicy mogą mieć skrajnie różne opinie, łatwiej będzie uniknąć kłótni i zadbać o dobrą atmosferę w biurze.

Jeśli firma chce podejść do tematu zwierząt w biurze profesjonalnie, nie powinna działać w oparciu o intuicję, a zacząć realnie badać, jak te zmiany wpływają na zespół. Do tego celu służą nowoczesne narzędzia badawcze, takie jak skala HAI@WS (Human-Animal Interaction at Work Scale), która pozwala dokładnie

sprawdzić, jak kontakty ze zwierzętami wpływają na samopoczucie i efektywność w zespole. Regularne monitorowanie tych postaw pomaga menedżerom szybko reagować na ewentualne konflikty i dopasowywać zasady biurowe do potrzeb wszystkich pracowników. Dzięki takiemu podejściu obecność zwierząt przestaje być eksperymentem, a staje się procesem zarządzanym w sposób merytoryczny i uporządkowany. Skala została opracowana i opisana przez badaczkę Ana Junça-Silva w publikacji pt. "The Human-Animal Interaction at Work Scale: Development and psychometric properties".

Rozwój polityki przyjaznej zwierzętom nie musi ograniczać się tylko do psów, czy kotów, co jest szczególnie ważne dla osób z silnymi alergiami. Przykładem mogą być akwaria w biurach, które choć nie zapewniają kontaktu fizycznego, skutecznie redukują poziom stresu i poprawiają zdolności poznawcze pracowników. Rybki w miejscu pracy są postrzegane jako neutralny element, który pozytywnie wpływa na atmosferę i wyciszenie bez generowania hałasu czy zapachów typowych dla ssaków. Wprowadzanie takich rozwiązań to świetny sposób, by biuro stało się bardziej przyjazne, nie zapominając przy tym o osobach, które z różnych powodów nie mogą przebywać blisko psów, czy kotów [Clements i in., 2024, s. 1, 14].

Podsumowanie

Przeprowadzony przegląd literatury wskazuje, że wpływ obecności zwierząt na środowisko pracy jest złożony i zależy od kontekstu organizacyjnego. Obecność psa może wiązać się z obniżeniem deklarowanego poziomu stresu pracowników (Barker i in., 2012, s. 24-26; Foreman i in., 2017, s. 4-5), a także z wyższym zaangażowaniem, korzystniejszą oceną jakości życia zawodowego i poprawą relacji interpersonalnych (Hall i Mills, 2019, s. 7-10). Pozytywne rezultaty są jednak uzależnione od autonomii pracowników, elastyczności organizacyjnej oraz zgodności polityki pet-friendly z kulturą organizacji (Wagner i Pina e Cunha, 2021, s. 17-18). Literatura wskazuje równocześnie na ryzyko alergii, lęku przed zwierzętami, zakłóceń koncentracji oraz konfliktów związanych z higieną i użytkowaniem wspólnej przestrzeni (Foreman i in., 2017, s. 7-10).

Z praktycznego punktu widzenia wdrożenie polityki pet-friendly powinno zostać poprzedzone konsultacjami z pracownikami oraz oceną warunków lokalowych, zdrowotnych i organizacyjnych. Regulamin powinien określać kryteria dopuszczania zwierząt, zakres odpowiedzialności ich właścicieli, zasady utrzymania czystości oraz procedury reagowania na zakłócenia. Zasadne jest także wyznaczenie stref wolnych od zwierząt i zapewnienie ochrony osobom z alergiami lub fobiami (Foreman

i in., 2017, s. 11-13). Polityka ta powinna być dostosowana do kultury organizacyjnej i elastyczności środowiska pracy, ponieważ jej niewłaściwe wdrożenie może zwiększać presję odczuwaną przez właścicieli zwierząt zamiast poprawiać ich dobrostan (Wagner i Pina e Cunha, 2021, s. 17-19).

Z naukowego punktu widzenia wyniki przeglądu potwierdzają potrzebę dalszych badań empirycznych. Dotychczasowe ustalenia są ograniczone między innymi niewielkimi próbami, samoopisowym charakterem pomiarów, brakiem randomizacji oraz stosunkowo małą liczbą badań podłużnych i eksperymentalnych (Barker i in., 2012, s. 26-27; Hall i Mills, 2019, s. 13-14). Przyszłe badania powinny uwzględniać perspektywę osób nieposiadających zwierząt, dobrostan samych zwierząt, specyfikę wykonywanej pracy oraz obiektywne wskaźniki produktywności i zdrowia pracowników (Foreman i in., 2017, s. 13-15).

ORCID iD

Justyna Grześ-Bukłaho: <https://orcid.org/0000-0002-5083-1879>

Literatura

1. Barker R.T., Knisely J.S., Barker S.B., Cobb R.K., Schubert C.M. (2012), *Preliminary investigation of employee's dog presence on stress and organizational perceptions*, International Journal of Workplace Health Management 5(1), pp. 15-30.
2. Charles N., Wolkowitz C. (2024), *Basically He's a Pet, Not a Working Dog': Theorising What Therapy Dogs Do in the Workplace*, Work, Employment and Society Vol. 38(4), pp. 976-997.
3. Clements H., Valentin S., Jenkins N., Rankin J., Gee N.R., Snellgrove D., Sloman K.A. (2024), *Do Workplace Fish Tanks Influence Employee Wellbeing and Cognitive Performance? An Embedded Mixed-Methods Study*, Anthrozoos 37(3), pp. 459-478.
4. Dotson M.J., Hyatt E.M. (2008), *Understanding dog-human companionship*, Journal of Business Research 61(5), pp. 457-466.
5. Foreman A.M., Glenn M.K., Meade B.J., 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, pp. 1-21.
6. Gardner D.H. (2024), *Pets in the workplace: a scoping review*, New Zealand Veterinary Journal 72(6), pp. 307-316.
7. Hall S.S., Mills D.S. (2019), *Taking Dogs Into the Office: A Novel Strategy for Promoting Work Engagement, Commitment and Quality of Life*, Frontiers in Veterinary Science 6, 138, pp. 1-17.

8. Headey B. (2003), *Pet ownership: Good for health?*, Medical Journal of Australia 179(9), pp. 460-461.
9. Hoffman C.L. (2021), *The Experience of Teleworking with Dogs and Cats in the United States during COVID-19*, Animals 11(2), 268, pp. 1-13.
10. 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.
11. Junça-Silva A. (2023), *Beyond companionship: pets are non-human beings that protect humans' health*, Current Psychology 44(5), pp. 3627-3642.
12. Junça-Silva A. (2023), *Pawing' uncertainty! how dogs attenuate the impact of daily hassles at work on uncertainty*, BMC Psychology 11(1), 251.
13. Junça-Silva A. (2024), *How Guilt Drives Emotional Exhaustion in Work–Pet Family Conflict*, Animals 14(23), 3503.
14. Junça-Silva A. (2024), *The Human-Animal Interaction at Work Scale: Development and psychometric properties*, Journal of Veterinary Behavior-Clinical Applications and Research 74, pp. 29-26.
15. Junça-Silva A., Martins A.C. (2023), *The Paw-Sitive Side of Telework: How Human–Animal Interactions Enhance Work Engagement and Performance*, Human Behavior and Emerging Technologies 2025(1), 8837483.
16. Krouzecky C., Emmett L., Klaps A., Aden J., Bunina A., Stetina B.U. (2019), *And in the Middle of My Chaos There Was You?—Dog Companionship and Its Impact on the Assessment of Stressful Situations*, International Journal of Environmental Research and Public Health 16(19), 3664.
17. Linacre S. (2016), *Pets in the workplace: A shaggy dog story?*, Human Resource Management International Digest 24(4), pp. 17-19.
18. Quan S.X., Lam C., Schabram K., Yam K.C. (2023), *All Creatures Great and Small: A Review and Typology of Employee-Animal Interactions*, Journal of Management 50(1), pp. 380-411.
19. Schirmer A., Kaufmann V., Cham C. (2023), *Feeling “Pawsitively” Good: Human–Pet Touch Predicts Subjective Wellbeing*, Anthrozoos 38(6), pp. 993-1014.
20. Scholtz S.E. (2022), *Remote-Workers and Their Furry Co-Workers: A Multimethod Exploration of New Avenues for Work-Related Exhaustion and Job Satisfaction*, Social Sciences-Basel 11(11), 501.
21. Stahl S.K., Kinkus-Yatcilla J., Nieforth L.O. (2020), *Positive, Negative, and Neutral Outcomes of Pets in the Workplace: A Systematic Review*, Anthrozoos 39(1), pp. 133-159.

22. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
23. Wagner E., Pina e Cunha, M. (2021), *Dogs at the Workplace: A Multiple Case Study*, *Animals* 11(1), 89, pp. 1-20.
24. Wilkin C.L., Fairlie P., Ezzedeen S.R. (2016), *Who let the dogs in? A look at pet-friendly workplaces*, *International Journal of Workplace Health Management* 9(1), pp. 96-109.

Employee Attitudes Toward the Implementation of Pet-Friendly Policies in the Workplace

Abstract

The aim of this article is to systematize existing knowledge on employee attitudes toward the presence of animals in the workplace, with particular emphasis on differences between pet owners and employees who do not own pets. The potential impact of pet-friendly policies on employees' psychological well-being, the organizational climate, and team functioning was also examined. A descriptive literature review was conducted based on scientific publications retrieved from the Web of Science and Scopus databases. The findings indicate that the presence of animals in the office may contribute to reducing stress and anxiety, improving employee well-being, strengthening team cohesion, and increasing work engagement and job satisfaction. At the same time, such arrangements may result in distraction, conflicts related to hygiene and the use of shared spaces, as well as discomfort among employees with allergies or a fear of animals. Pet ownership and the degree of emotional attachment to an animal were identified as important factors differentiating employee attitudes. The review demonstrates that pet-friendly policies may serve as an instrument for supporting employee well-being and fostering a positive organizational culture; however, their effectiveness depends on how they are implemented. It is therefore essential to establish clear rules governing the presence of animals, consider the needs of all members of the organization, and systematically monitor the effects of the adopted measures on employee comfort, health, and work performance.

Key words

pet-friendly policies, workplace, employees, well-being, organizational culture