

The Great Flattening:

Yapay Zeka Orta Kademe Yönetimi Nasıl Tasfiye Ediyor

Şirketlerin %20'si 2026 sonuna kadar orta kademe yönetimin yarısından fazlasını AI ile eleyecek. Amazon 30.000, Meta 8.000, Oracle 30.000 pozisyon kesti. Bu bir eğilim değil, bir doktrin.

%20

Şirketlerin 2026'da yönetimi yarıya indirmesi

30.000

Amazon'un toplam kurumsal işten çıkarması

12,1

Ortalama yönetici ekip büyüklüğü (2025)

Piramit Düzleştıyor: Orta Kademe Nereye Gidiyor?

2025-2026 döneminde kurumsal dünyada yeni bir kavram dolaşıma girdi: The Great Flattening. Gartner'ın tahmini nettir: şirketlerin %20'si 2026 sonuna kadar yapay zekayı kullanarak organizasyon yapısını sadeleştirecek ve mevcut orta kademe yönetim pozisyonlarının yarısından fazlasını ortadan kaldıracak. Bu bir tahmin olmaktan çıktı; gerçekleşen bir süreç.

Amazon 14.000 kişilik ilk dalganın ardından toplamda 30.000'e yaklaşan bir kurumsal küçülmeye gitti. Meta 8.000 kişiyi işten çıkarıp 7.000 kişiyi AI odaklı rollere kaydirdi. Oracle işgücünün %18'ini, esas olarak orta kademe yöneticileri, veri merkezi yatırımlarını finanse etmek için kesti. Bu şirketlerin ortak paydası aynı: AI koordinasyonu üstlenebiliyorsa, koordinasyon için var olan yönetim katmanına neden ödeme yapılınsın?

Ama hikaye sadece bir maliyet kesintisi hikayesi değil. Gallup verisi yöneticilerin kendilerinin de sessizce çatladığını gösteriyor: ortalama ekip büyüklüğü 2013'ten bu yana neredeyse ikiye katlandı. Korn Ferry ve Deloitte ise daha derin bir soruyu gündeme getiriyor: orta kademeyi bugün eleyen şirketler, 2028'in liderlerini yetiştirecek boru hattını da ortadan kaldırıyor olabilir mi?

Kesintiye Uğrayan

%78

Orta kademe fonksiyonların AI'dan etkilenme oranı

Yönetim Aralığı

12,1

Ortalama doğrudan rapor sayısı (Gallup, 2025)

Yönsüz Hisseden

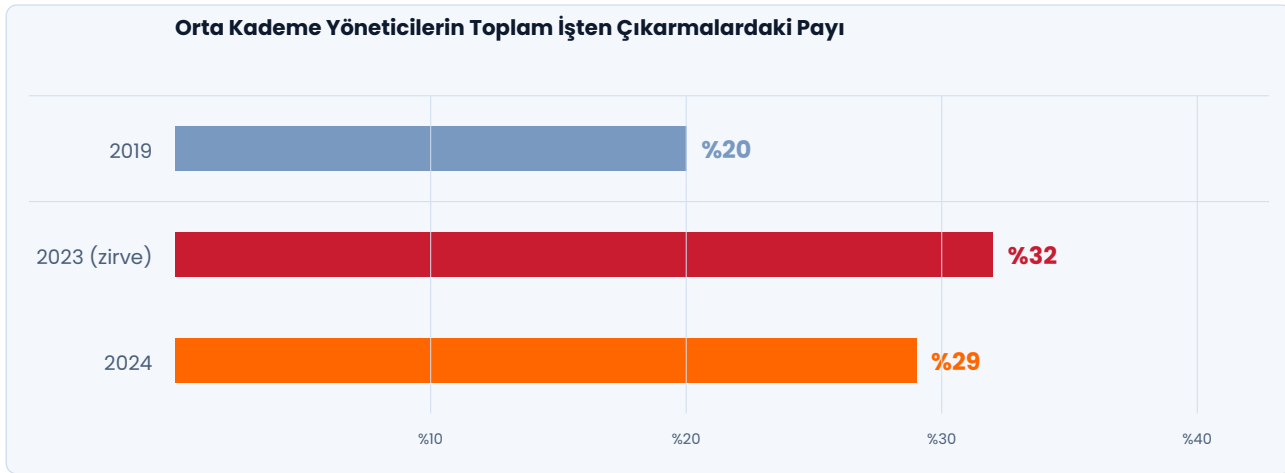
%37

Sadeleşen şirketlerdeki çalışan oranı (Korn Ferry)

Büyük Sadeleşme Nedir?

The Great Flattening, 2025–2026 döneminde yaşanan ve orta kademe yönetim katmanlarının kitlesel biçimde tasfiye edildiği kurumsal yeniden yapılanma dalgasını tanımlıyor. Gartner'ın tahmini: 2026 sonuna kadar şirketlerin %20'si yapay zekayı kullanarak organizasyon yapısını sadeleştirecek ve mevcut orta kademe pozisyonlarının yarısından fazlasını ortadan kaldıracak.

Bu eğilim yeni değil ama hızlanıyor. Orta kademe yöneticilerin toplam işten çıkarmalardaki payı 2019'da %20 iken 2023'te %32'ye çıktı: %60'lık bir artış. 2024'te bu oran %29 olarak gerçekleşti. Hedef CEO'su Michael Fiddelke şirketin "çok fazla katman ve örtüşen iş" biriktirdiğini ve bunun karar almayı yavaşlattığını kabul etti. Walmart ise toplam çalışan sayısını 3 yıl boyunca 2,1 milyonda sabitleme kararı aldı; AI'yı neredeyse tüm rollere entegre ederken önce beyaz yakalı işleri hedefliyor.



Teknolojinin yaptığı şey sadece görevleri otomatikleştirmek değil; belirli türde bir koordinasyon ihtiyacını ortadan kaldırmak. Bir çalışan yazılım onayı istediğinde, bugüne kadar bir yönetici riski değerlendirir, politikayı kontrol eder ve erişim verirdi. Şimdi bu zincirin büyük bölümü otomatik akışlara devrediliyor; ve zincirin ortasındaki insan gereksiz hale geliyor.

TEMEL BULGU:

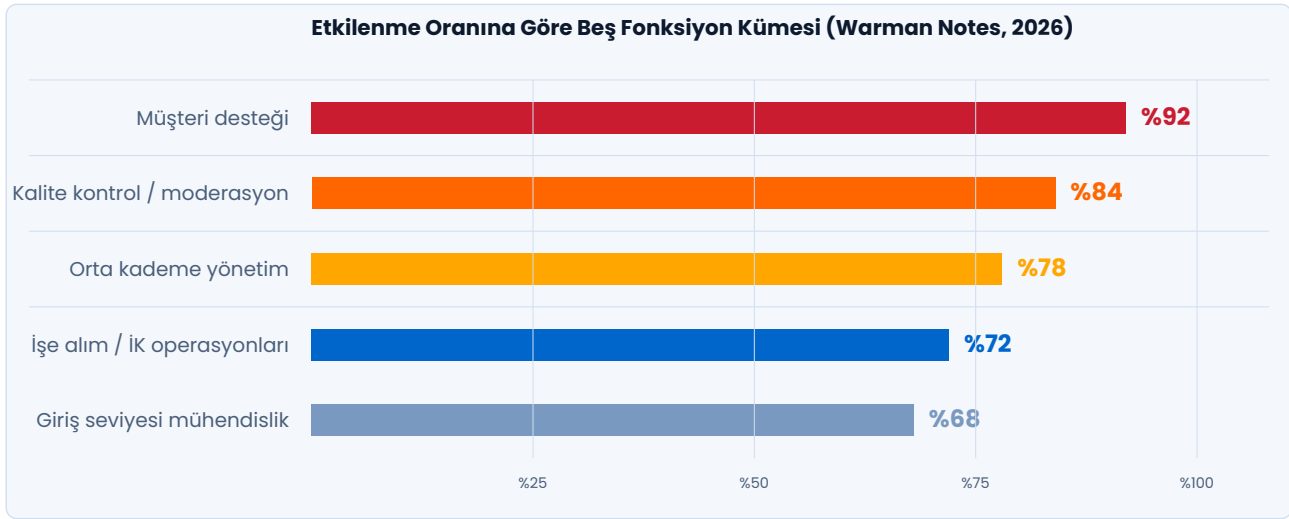
Orta kademenin payı 3 yılda %60 arttı; bu bir döngü değil, yapısal bir kayma.

2019'da her 5 işten çıkarmadan 1'i orta kademeydi. 2023'te bu oran 3'te 1'e yaklaştı.

Kim Kesiliyor? Beş Fonksiyon, Tek Örüntü

Kesintiler rastgele dağılmıyor. Warman Notes'un derlediği veriye göre AI'dan en fazla etkilenen beş fonksiyon kümesi net bir örüntü izliyor: müşteri desteği %92, kalite kontrol ve moderasyon %84, orta kademe yönetim %78, işe alım ve İK operasyonları %72, giriş seviyesi mühendislik ise %68 oranında etkileniyor. Ortak payda, bu işlerin büyük kısmının koordinasyon, bilgi aktarımı ve standart karar alma içermesi.

Meta'nın AI ekibinde yönetici başına 50 çalışan düşüyor; bu oran şirketin geri kalanının çok üzerinde. Amazon CEO'su Andy Jassy, kesintiler öncesinde "iyi niyetli ama her şeye parmağını sokmak isteyen" yöneticileri hedef aldıklarını, bunun çalışanlara daha fazla hız ve sahiplik kazandıracağını söylemişti.



Bu beş kümenin kesişimi orta kademe yöneticiler için özellikle risklidir: hem kendi rolleri doğrudan hedefte, hem de yönettikleri ekiplerin büyük kısmı (destek, moderasyon, İK operasyonları) ayrı ayrı küçülüyor. Yönetilecek insan sayısı azalırken yönetim katmanının kendisi de gereksizleşiyor.

TEMEL BULGU:

Orta kademe yönetim, etkilenme sıralamasında müşteri desteğinden hemen sonra geliyor. %78 etkilenme oranı, işe alım ve mühendislikten bile yüksek: bu rastgele değil, yapısal.

Parayı Takip Et: Dört Şirket, Tek Doktrin

Morgan Stanley'nin analizine göre Amazon'da yönetici başına yıllık maliyet 200.000 ile 350.000 dolar arasında. 14.000 pozisyonun kesilmesi yıllık yaklaşık 3 milyar dolarlık bir tasarrufa denk geliyor. Bu, yalnızca Amazon'un hesabı; ama dört büyük şirketin kesinti mantığı çarpıcı biçimde benzer.

Amazon 2025 Ekim'inde 14.000, 2026 Ocak'ında 16.000 kişi daha çıkararak toplamda 30.000'e yaklaştı. Meta 2026 Mayıs'ında 8.000 kişiyi işten çıkarırken 7.000 kişiyi AI odaklı rollere kaydirdi. Oracle işgücünün %18'ini, esas olarak orta kademe yöneticileri, veri merkezi yatırımlarını finanse etmek için kesti. Block ise 4.000 kişilik kesintiyle işgücünün %40'ını küçültüp kalıcı orta kademe katmanını tamamen kaldırdığını açıkladı.

Dört Şirket, Aynı Playbook: Kesinti Rakamları (2025-2026)

Amazon: ~30.000

İki dalgada kurumsal işgücünün ~%10'u kesildi

Yönetim kadrosu 105.770'ten 91.936'ya düştü.

Meta: 8.000 + 7.000

8.000 çıkarma, 7.000 kişi AI rollerine kaydırıldı

En çok etkilenen: Reality Labs, sosyal, işe alım, satış.

Oracle: 20-30.000

İşgücünün %18'i, esas olarak orta kademe

Kesintiler veri merkezi yatırımlarını finanse ediyor.

Block: 4.000

İşgücünün ~%40'ı; "üç rol" modeline geçiş

Kalıcı orta kademe katmanı tamamen kaldırıldı.

Dilin kendisi de değişti. Bir yıl önce bu kesintiler "disiplin" olarak sunuluyordu; şimdi "AI'ya yeniden yönlendirme" olarak anlatılıyor. Dört büyük hyperscaler'ın 2026'da AI sermaye harcaması 725 milyar dolara ulaştı; bir önceki yıla göre %77 artış. 2021'de mühendis işe almayı finanse eden sermaye, bugün GPU kümelerini finanse ediyor.

TEMEL BULGU:

14.000 yöneticinin kesilmesi Amazon'a yılda ~3 milyar dolar kazandırıyor.

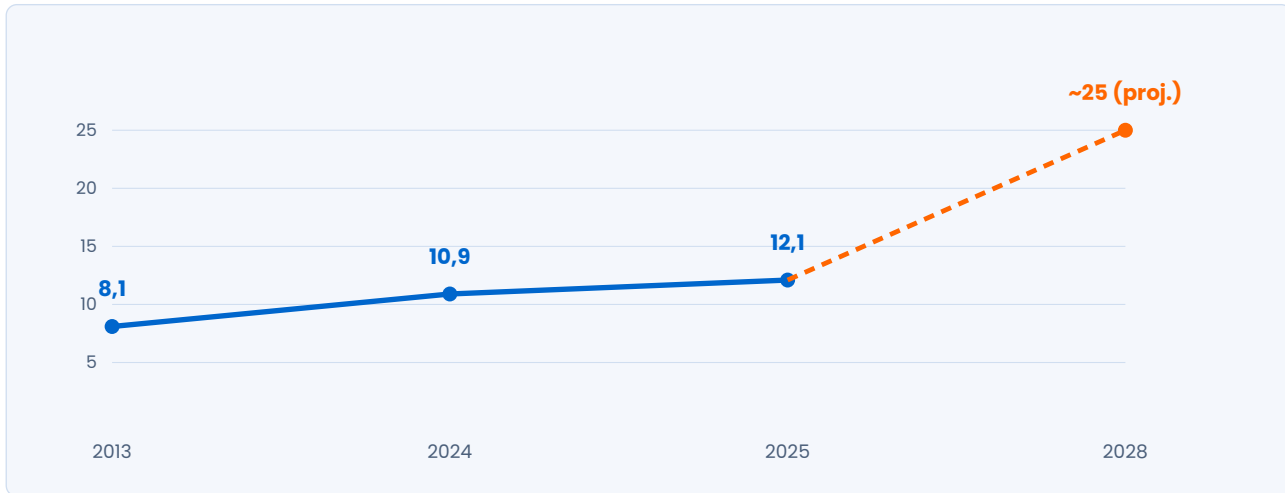
Dört şirketin de anlattığı hikaye farklı, ama tablodaki matematik aynı.

Mekanizma: Yönetim Aralığı Neredeyse Üçe Katlanıyor

Kesintilerin arkasındaki mekanizma tek bir sayıda özetleniyor: yönetim aralığı (span of control), yani bir yöneticiye doğrudan bağlı çalışan sayısı. Gallup'un 2013'ten bu yana takip ettiği bu ölçüm 2013'te 8,1 iken 2024'te 10,9'a, 2025'te ise 12,1'e yükseldi: 2013'ten bu yana yaklaşık %50'lik bir artış. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde artış daha da çarpıcı: 2019-2025 arasında ortalama doğrudan rapor sayısı 3'ten 6'ya, yani tam iki katına çıktı.

Warman Notes'un projeksiyonuna göre bu eğilim sürerse yönetim aralığı 2028'e kadar ortalama ~25 doğrudan rapora ulaşabilir. Piramit düzleşiyor; direktör, yönetici ve ekip lideri katmanları tek bir lider rolüne sıkışıyor; bu lider 25 kişilik bir ekibi kalıcı bir AI ajanıyla birlikte yönetiyor.

Yönetici Başına Ortalama Doğrudan Rapor Sayısı, 2013-2028



McKinsey'nin arketip modeli, yönetim aralığının işin doğasına göre değişmesi gerektiğini öne sürüyor: Player/Coach (3-5 rapor), Coach (6-7), Supervisor (8-10), Facilitator (11-15), Coordinator (15 ve üzeri). Sorun şu ki 2025'in ortalama 12,1'i bu skalanın Facilitator bandına düşüyor; üstelik Gallup'un kendi verisi yönetici bağlılığının tam da 8-9 doğrudan raporda zirve yaptığını, 10'un üzerinde belirgin biçimde düştüğünü gösteriyor.

TEMEL BULGU:

Ortalama yönetim aralığı zaten Gallup'un bağlılık zirvesi olan 8-9'un üzerinde. 2028 projeksiyonu (~25) mevcut yöneticilik kavramını tanınmaz hale getirebilir.

Dorsey Doktrini: Üç Rol, Kalıcı Orta Kademe Yok

Block'un kurucusu Jack Dorsey, 4.000 kişilik kesintinin (işgücünün %40'ı) hemen ardından Sequoia Capital'in yönetici ortağı Roelof Botha ile birlikte "From Hierarchy to Intelligence" (Hiyerarşiden Zekaya) başlıklı bir makale yayımladı. Argüman nettir: "Kalıcı bir orta kademe yönetim katmanına ihtiyaç yok." Roma ordusundaki komuta kademelerinden modern fonksiyonel piramide uzanan bir tarihsel anlatıyla, günümüz şirketlerinin hâlâ yüzyıllar öncesinin hiyerarşik yapılarına dayandığını öne sürüyorlar.

Modelde çalışanlar üç role indirgeniyor: sistem kuran IC (Individual Contributor), belirli bir sonuca uçtan uca sahip çıkan DRI (Directly Responsible Individual), ve hem uygulamalı çalışan hem de ekip geliştiren Player-Coach. Koordinasyonu ise kod, karar, iş akışı ve performans verisini birleştiren iki AI "dünya modeli" üstleniyor.

Beş Katmandan Üç Role: Block'un "Hiyerarşiden Zekaya" Modeli



Ancak The Guardian'ın görüştüğü mevcut ve eski Block çalışanları farklı bir tablo çiziyor: AI tarafından üretilen kod değişikliklerinin yaklaşık %95'inin hâlâ insan müdahalesi gerektirdiğini, AI araçlarının bankacılık ve para transferi gibi düzenlemeye tabi alanlarda henüz liderlik edemediğini belirtiyorlar. Applied Methods'ın 114 AI şirketini kapsayan veri setinde de yönetici unvanlı ilan oranı hâlâ %14,5; operasyon fonksiyonunda bu oran %37,4'e çıkıyor.

TEMEL BULGU:

Dorsey "kalıcı orta kademeye gerek yok" diyor; ama AI kodunun %95'i hâlâ insan eli istiyor.

İddia ile pratik arasındaki bu makas, modelin evrenselliğini sorguluyor.

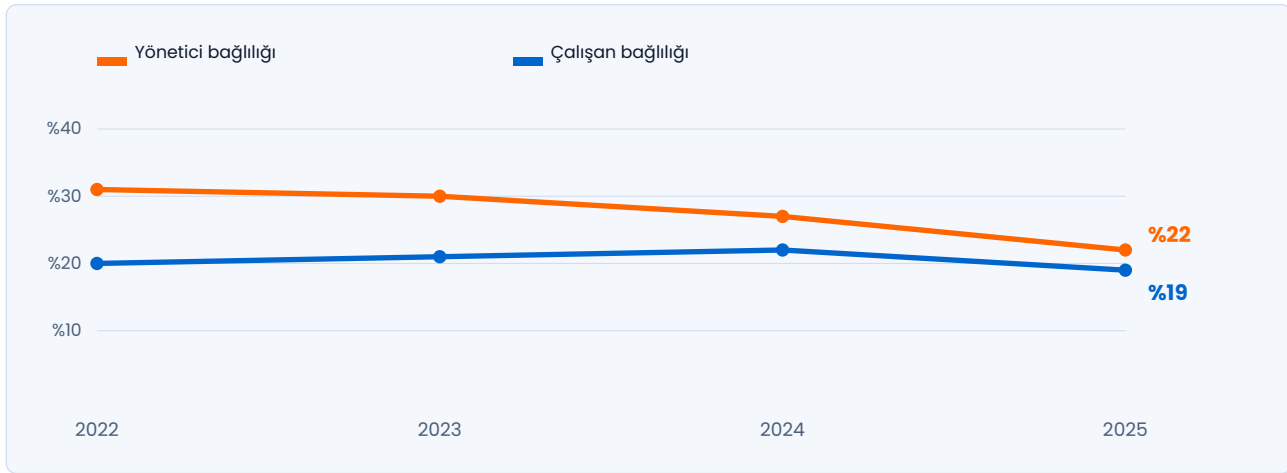
BÖLÜM 6

İnsan Maliyeti: Yönetici Bağlılığı Çöküyor

Sadeleşmenin faturasını en çok hisseden grup, tam da bu süreci yönetmesi beklenen kişiler: yöneticilerin kendisi. Gallup verisi çarpıcı: yönetici bağlılığı 2022'de %31 iken 2025'te %22'ye geriledi: üç yılda 9 puanlık bir düşüş. Aynı dönemde çalışan bağlılığı nispeten sabit kaldı. Sonuç, yönetici ile çalışan bağlılığı arasındaki farkın 2022'de 11 puandan 2025'te 3 puana daralması; yöneticiler, yönettikleri insanlardan daha hızlı çatlıyor.

Bu düşüş bölgesel olarak da eşit dağılmıyor. Güney Asya, tek yıllık en sert düşüşü yaşadı: 8 puan. Gallup bu bölgesel farkı kısmen organizasyonel sadeleşmeye bağlıyor; yönetici olan çalışan oranının aynı dönemde düşmesi, sadeleşmenin veri setinde bıraktığı izlerden biri.

Yönetici ve Çalışan Bağlılığı: Daralan Makas, 2022–2025 (Gallup)



Sebepten, tam olarak Bölüm 4'te görülen yönetim aralığı genişlemesi. Bir yönetici hafta sonu dönüşünde dört ekibi yönetirken pazartesi dokuz ekiple karşılaşabiliyor; unvan büyümüyor, sorumluluk büyüyor. Otomasyonun devralamadığı tek şey, bir kişiye o kişiye özgü zaman ayırmak; ve tam da bu, genişleyen yönetim aralığında ilk kaybolan şey.

TEMEL BULGU:

Yönetici bağlılığı 3 yılda 9 puan düştü; çalışan bağlılığından çok daha hızlı.

Sadeleşme kalanlara daha az iş değil, daha geniş ve daha yorucu bir sorumluluk bırakıyor.

2028 Sorunu: Liderliği Kim Yetiştirecek?

Orta kademe sadece bugünün koordinasyon işini yapmıyordu; yarının liderlerini de yetiştiriyordu. Korn Ferry'nin araştırmasına göre sadeleşen organizasyonlardaki çalışanların %37'si kendini "yönsüz" hissediyor. Deloitte'un Gen Z ve Y kuşağı araştırması ise daha da çarpıcı bir veri sunuyor: Gen Z'nin sadece %6'sı üst düzey liderlik hedefliyor.

Bu iki rakam birlikte okunduğunda yapısal bir çelişki ortaya çıkıyor. 2026'da orta kademeyi elenen şirketler, aynı zamanda 2028'in kıdemli liderlerini yetiştirecek deneyim basamaklarını da ortadan kaldırıyor. Sıradaki nesil hem bu basamaklardan yoksun kalıyor hem de zaten liderlik rolünü istemez hale geliyor. Boru hattı iki yönden birden inceliyor: büyüyecek insanlar gitti, büyümek isteyen insanlar vazgeçti.



Warman Notes'un ifadesiyle: en agresif sadeleştiriciler, ihtiyaç duyduklarında dış işe alımla derinliği geri kazanabileceklerine bahis oynuyor. Bu bahis, işgücü piyasasının bir gelişim boru hattı olmadan kıdemli liderler üretebileceği varsayımına dayanıyor. Bu varsayım gerçekleşmeyecek.

TEMEL BULGU: Orta kademeyi bugün eleyen şirket, 2028'in liderini yetiştirecek basamağı da eliyor. Gen Z zaten liderlik istemiyor; kalan basamaklar da giderek azalıyor.

Sadeleşmeyi Doğru Yönetmek: Datassist Perspektifi

The Great Flattening'i salt bir maliyet kesme dalgası olarak okumak eksik olur. Aynı zamanda bir şüphecilik hikayesi var: Bloomberg tahminine göre AI'ya atfedilen işten çıkarmaların yaklaşık yarısı, 12 ay içinde aynı rolün offshore'da veya daha düşük ücret bandında yeniden doldurulmasıyla sonuçlanıyor. Intuit CEO'su 3.000 kişilik kesintinin "AI ile ilgili olmadığını" söylerken şirket aynı dönemde Anthropic ve OpenAI ile yeni anlaşmalar imzaladı. Meta'da ise "Project OT" adlı iç plan bazı ekiplerin %60'a kadar küçülmesini öngörünce çalışanlar arasında tepki doğdu ve ilk dalga planı sekteye uğradı.

Maliyet Baskısı

%77 artış

Dört büyük hyperscaler'ın 2026 AI sermaye harcaması artışı, yıllık bazda

Şüphecilik Payı

~%50

AI'ya atfedilen kesintilerin offshore/düşük ücretle yeniden dolma tahmini

CEO Beklentisi

%99

Yakın vadede AI kaynaklı kesinti bekleyen CEO oranı (Mercer, 12.000+ katılımcı)

Türkiye Yansıması

Çoklu şirket

Amazon, Citi, BAT, LinkedIn gibi çok uluslu şirketler TR pazarında da kadro küçülttü

Datassist Perspektifi: İK ve Bordro Yöneticisi İçin Ne Yapılabilir?

- Yönetim aralığını gözden geçirin. Gallup'un 8-9 doğrudan rapor zirvesi ile kurumunuzun mevcut ortalaması arasındaki farkı ölçün. 12'nin üzerindeki ekiplerde bağlılık ve performans verisini birlikte izleyin.
- Sadeleşmeyi tasarım işi olarak ele alın, sadece kesinti olarak değil. Hangi koordinasyon işinin gerçekten otomatikleşebileceğini, hangi kısmın insan yargısı gerektirdiğini net biçimde ayırın.
- Liderlik boru hattını bugünden koruyun. Orta kademe azaldıkça kalan çalışanlara yönlendirilmiş gelişim fırsatları, mentorluk ve net kariyer görünürlüğü sağlamak, 2028'in liderlik açığını kapatmanın tek yolu.

The Great Flattening'i Nasıl Okumak Gerekir?

- **Rakamlara değil, mekanizmaya bak.**

Yönetim aralığındaki genişleme, kesintilerin altında yatan gerçek motor.

- **Her kesintiyi AI'ya yorma.**

Bloomberg'e göre kesintilerin yarısı offshore veya düşük ücretle yeniden doluyor.

- **Kalan yöneticileri gözden kaçırma.**

Yönetici bağlılığı çalışan bağlılığından çok daha hızlı düşüyor.

- **Liderlik boru hattını bugün koru.**

2026'da elenen orta kademe, 2028'in liderlik havuzunu da küçültüyor.

- **Dorsey modelini olduğu gibi kopyalama.**

AI kodunun %95'i hâlâ insan müdahalesi istiyor; iddia ile pratik arasında fark var.

- **Sadeleşmeyi tasarım problemi say.**

Hangi koordinasyonun otomatikleşebileceğini, hangisinin insan gerektirdiğini ayır.

Datassist Hakkında

26+

Yıl

500+

Aktif Müşteri

1,5M+

Yıllık Bordro

100+

Uzman

Türkiye'nin bordro ve insan kaynakları teknolojisi alanında öncü firması.

 **datassist**

Kaynaklar

Ana Araştırma Kaynakları

Gartner (2025). Top Predictions: 2026 and Beyond.

Şirketlerin %20'si 2026 sonuna kadar AI ile orta kademenin yarısından fazlasını eleyecek.

Gallup (2026). State of the Global Workplace 2026 & Span of Control Research.

Yönetim aralığı 2013: 8,1; 2024: 10,9; 2025: 12,1. Yönetici bağlılığı %31'den %22'ye.

Korn Ferry (2025). Workforce 2025: Power Shifts.

Sadeleşen organizasyonlardaki çalışanların %37'si yönsüz hissediyor.

Şirket Vakaları

The Washington Post (Ekim 2025). Amazon'un 14.000 kişilik kurumsal kesintisi.

Fortune / americanbazaaronline.com (2026). Amazon, Meta, Oracle, Microsoft kesintileri.

Amazon toplamda ~30.000; yönetim kadrosu 105.770'ten 91.936'ya düştü.

CV-BY-JD (Mayıs 2026). Meta'nın 8.000 kişilik kesintisi ve AI rollerine kaydırma.

CoinDesk (Nisan 2026). Jack Dorsey ve Roelof Botha, "From Hierarchy to Intelligence".

Block'ta 4.000 kişilik kesinti (%40); üç rol modeli: IC, DRI, Player-Coach.

Applied Methods (Mayıs 2026). The Three-Role Company, Tested.

114 AI şirketinde yönetici unvanlı ilan oranı hâlâ %14,5.

Ek Veri Kaynakları

Warman Notes (Mayıs 2026). The Great Flattening: How AI Capex Is Redrawing Tech's Org Chart.

Beş fonksiyon kümesi etkilenme oranları; 2028 için ~25 span of control projeksiyonu.

Deloitte (2025). Gen Z and Millennial Survey. Gen Z'nin sadece %6'sı üst düzey liderlik hedefliyor.

Mercer (2026). Global Talent Trends 2026. 12.000+ katılımcı; CEO'ların %99'u AI kaynaklı kesinti bekliyor.

Bloomberg (2026). AI'ya atfedilen kesintilerin ~yarısının offshore/düşük ücretle yeniden dolması tahmini.

Morgan Stanley (2025). Amazon yönetici maliyet analizi: 200.000-350.000 dolar/yıl.

Türkiye Gazetesi (Ağustos 2026). 2026'da Türkiye pazarında kadro küçülten çok uluslu şirketler.

Kariyer.net (Nisan 2026). Bertay Fişekçi röportajı: Dorsey doktrinine eleştirel bakış.

Bu Rapor Hakkında

Bu rapor Datassist tarafından İK ve bordro profesyonelleri için hazırlanmıştır.

İçerik kamuya açık araştırma ve sektörel kaynaklar esas alınarak derlenmiştir.

Grafikler yayımlanmış veri aralıklarına dayalı olarak hazırlanmıştır.

Analizler genel bilgilendirme amaçlıdır; hukuki veya mali tavsiye niteliği taşımaz.