

Case study 7: Các vấn đề liên quan đến lập kế hoạch cho dự án phát triển trò chơi

Tạp chí *Game Developer* đã cho đăng nhiều bài báo về những vấn đề mà các dự án phát triển trò chơi thường gặp phải do thông tin về sự thất bại của các dự án này thu hút nhiều độc giả. Thống kê cho thấy nhiều dự án liên tiếp lặp lại những sai lầm nhất định, cho dù chúng đã được đưa vào bài học kinh nghiệm và đáng ra phải được xem xét trong giai đoạn lập kế hoạch.

Alyssa Finley, nhân viên của **Công ty 2K Boston**, nhà **phát triển trò chơi BioShock**, mô tả nguyên nhân sâu xa của nhiều vấn đề như sau: “Do cạnh tranh về thời gian và nguồn lực, nên một số chi tiết quan trọng của trò chơi không được đưa vào ngay từ đầu. Đến khi làm lại, việc đưa thêm các chi tiết này vào trò chơi hoàn thiện còn tốn nhiều thời gian và công sức hơn”. Một số nội dung được thêm vào quá muộn trong quá trình thực hiện dự án, công tác lập lịch trình dự án vì thế luôn nằm trong giai đoạn xem xét và công tác phê duyệt dự án cũng vậy. Quy trình phê duyệt công kênh làm cho tiến độ dự án bị chậm trễ nhiều và khiến phòng thiết kế trò chơi Titan Quest phải dừng hoạt động. Sau khi công ty gặp phải các vấn đề trong khâu lập kế hoạch cho các đặc tính của trò chơi, Riley Cooper, thiết kế trưởng của trò chơi Tomb Raider: Legend, tuyên bố: “Chúng ta cần đầu tư 100% công sức hoặc không làm gì hết”.

Brandon Shefeld chỉ ra rằng: “Lịch trình dự án không phải lúc nào cũng do các nhà phát triển đưa ra, nhưng họ là những người đồng thuận. Giữ đúng lịch trình và phạm vi công việc của trò chơi trong giới hạn hợp lý trong khi vẫn phát huy hết khả năng thật không dễ dàng. Nhưng đó lại là yếu tố then chốt”. **Trò chơi** được yêu thích, **Guitar Hero**, cũng là nạn nhân của việc lập kế hoạch phạm vi dự án không hợp lý, do tốn quá nhiều thời gian phát triển chế độ chơi tự do nhưng cuối cùng lại phải bỏ đi vì không đủ thời gian phát triển tốt và tích hợp chức năng này một cách hiệu quả vào trò chơi hiện tại. Ban quản trị **Công ty Harmonix** không muốn chịu rủi ro tạo ra sản phẩm kém chất lượng, bởi họ không cân bằng được quy mô và tầm cỡ của các dự án. Công ty Harmonix cũng thất bại trong việc sắp xếp đủ nguồn lực chịu trách nhiệm cho các công việc cần hoàn thành. Trò chơi Rock Band, sản phẩm của Harmonix, thất bại khi không đủ nhân lực hoàn thành các công việc cần thực hiện cho dự án. Sau khi thực hiện được một phần trong giai đoạn Alpha, họ chuyển toàn bộ nhóm sang không gian rộng hơn để lấy thêm chỗ làm việc

cho các nhân viên mới. Song theo Rob Kay, “Dù đã làm như thế, nhưng chúng tôi vẫn không hào hứng với ý tưởng thuê thêm người mới. Sau nhiều năm tạo ra những trò chơi nhỏ mang tính tập trung cao, tinh thần "càng nhỏ càng tốt" và thiên hướng ưu tiên các dự án nhỏ đã khắc sâu trong suy nghĩ của chúng tôi và thật khó có thể thay đổi điều đó”.

Trò chơi Age of Booty, do Công ty Certain Afnity phát triển, phải chịu tổn thất không nhỏ vì nhóm quản trị dự án phụ trách thêm ba dự án phụ khác và buộc phải phân công các lập trình viên đồng thời làm nhiều dự án. Các dự án phụ làm mất định hướng và hạn chế thời gian của các thành viên, khiến họ mất tập trung vào tiến trình phát triển mỗi trò chơi hay cảm nhận về trò chơi. Brian Reynolds, nhân viên Công ty Big Huge Games, tóm lược nhu cầu cần thiết phải có một nhà quản trị dự án thiết lập ma trận phân công công việc cho từng công việc như sau: “Không có sơ đồ quản lý chắc chắn, thống nhất cũng có nghĩa là mọi việc có xu hướng bị lãng quên. Không có một ai để đặt ra mục đích cho các nhóm lập trình hay nhóm nghệ thuật. Không ai lo lắng quyết định công việc gì phải hoàn thành từng ngày, hay từng tuần, hay từng tháng. Nhân viên đôi khi lơ đãng, không rõ công việc họ phải thực hiện tiếp theo là gì. Họ có thể tốn quá nhiều thời giờ cho các chi tiết không quan trọng mà quên đi những thành phần cốt yếu của trò chơi”.

Joseph Triangle của **5th Cell**, nhà phát triển **trò chơi Drawn to Life**, nói về dự án của họ như sau: “Ngay từ khi bắt đầu, chúng tôi đã luôn phải chạy theo lịch trình. Chỉ có lập kế hoạch tiến độ hợp lý và quản trị dự án hiệu quả mới giải quyết được vấn đề. Song nói thì luôn dễ hơn là thực hiện!”. Trong khi bạn cố gắng hoàn thiện các kỹ năng quản trị dự án của mình, hãy xem xét những việc mà các lập trình viên đã làm sai và cách họ để mặc vấn đề lặp lại dai dẳng trong các dự án tiếp theo. Bạn có thể tự đánh giá liệu việc xác định phạm vi dự án, chất lượng, trách nhiệm và trình tự thực hiện công việc là nói dễ hơn làm hay làm dễ hơn nói!

Câu hỏi:

1. Có bao nhiêu dự án phát triển cho chơi gặp vấn đề trong giai đoạn lập kế hoạch được Tạp chí *Game Developer* đề cập đến?
2. Các vấn đề được đề cập đến trong từng dự án là gì?
3. Hãy đưa ra phương án giải quyết hợp lý cho các vấn đề này.